

# EmployAbility : renforcer la capacité des employeurs à recruter et à maintenir en poste diverses personnes en situation de handicap

## Guide de l'employeur



Publié **janvier 2025**  
Modifié **octobre 2025**  
(Deuxième édition)

Lily Kaufmann  
Vicki Hsiao-Ying Chang  
Luxmhina Luxmykanthan  
Shayne Sanscartier  
Courtney Lord  
Cam Nguyen

## Conseil d'administration de la SRSA

Richard A. Wagner  
Ancien associé, Norton Rose Fulbright, s.r.l.

Tim Aubry, Ph. D.  
Professeur émérite, École de psychologie,  
Université d'Ottawa

Gordon Berlin  
Ancien président, MDRC

Satya Brink, Ph. D.  
Consultante internationale, recherche, analyse des politiques  
et conseil en politique stratégique  
Éducation, apprentissage continu et développement

Erica Di Ruggiero, Ph. D.  
Directrice, Centre for Global Health  
Directrice du programme Collaborative Specialization in Global  
Health  
École de santé publique Dalla Lana, Université de Toronto

Marie-Lison Fougère  
Ancienne sous-ministre, ministère des Affaires francophones  
Ancienne sous-ministre déléguée à la Condition féminine

Renée F. Lyons, Ph. D.  
Présidente fondatrice et directrice scientifique émérite,  
Bridgepoint Collaboratory for Research and Innovation,  
Université de Toronto

Andrew Parkin, Ph. D.  
Directeur général, Environics Institute

Nancy Reynolds  
Associée directrice, Sterling Lifestyle Solutions

Emile Tompa  
Scientifique principal, Institut pour le travail et la santé  
Professeur agrégé, Département d'économie, Université  
McMaster  
Professeur adjoint, École de santé publique Dalla Lana,  
Université de Toronto

## Président-directeur général de la SRSA

David Gyarmati

**La Société de recherche sociale appliquée (SRSA)** est un organisme de recherche sans but lucratif, créé dans le but précis d'élaborer, de mettre à l'essai sur le terrain et d'évaluer rigoureusement de nouveaux programmes. La mission de la SRSA, qui comporte deux volets, consiste à aider les décideurs et les parties prenantes à déterminer les politiques et les programmes qui améliorent le bien-être des Canadiennes et Canadiens, en se penchant particulièrement sur les effets qu'ils auront sur les personnes défavorisées, et à améliorer les normes relatives aux données utilisées pour évaluer ces politiques.

Depuis sa création en décembre 1991, la SRSA a réalisé plus de 550 projets et études pour divers ministères fédéraux et provinciaux, des municipalités ainsi que d'autres organismes publics et à but non lucratif. La SRSA a des bureaux à Ottawa et à Vancouver, ainsi que des bureaux satellites en Alberta, en Colombie-Britannique, au Manitoba, en Ontario, au Québec, et au Saskatchewan.

Pour en savoir plus sur la SRSA, veuillez communiquer avec :

Société de recherche sociale appliquée  
55, rue Murray, bureau 400  
Ottawa (Ontario) K1N 5M3  
613 237-4311 | 1 866 896-7732  
info@srdc.org | www.srdc.org

### *Bureau de Vancouver*

890, rue Pender Ouest, bureau 440  
Vancouver (Colombie-Britannique) V6C 1J9  
604 601-4070

### *Bureaux régionaux :*

Alberta, Colombie-Britannique, Manitoba,  
Ontario, Québec et Saskatchewan  
1 866 896-7732

## Partenaires du projet:



Financé par le gouvernement du Canada



*Les vues et les positions exprimées dans le présent rapport n'engagent que les auteurs.*

# TABLE DES MATIÈRES

|  |           |
|--|-----------|
| <b>INTRODUCTION</b>  | <b>1</b>  |
| Consultation du guide  | 3         |
| <b>CHAPITRE 1 : JETER LES BASES</b>                                  | <b>4</b>  |
| Qu'est-ce qu'un handicap?  | 4         |
| Un langage respectueux   | 7         |
| Mythes et idées fausses  | 9         |
| Renforcer votre milieu de travail                                    | 18        |
| <b>CHAPITRE 2 : RECRUTEMENT</b>                                      | <b>25</b> |
| Politiques et pratiques inclusives : Recrutement                     | 27        |
| <b>CHAPITRE 3 : EMBAUCHE</b>   | <b>33</b> |
| Compétences pour réussir : Embauche                                  | 34        |
| Politiques et pratiques inclusives : Embauche                        | 35        |
| <b>CHAPITRE 4 : INTÉGRATION</b>                                      | <b>41</b> |
| Compétences pour réussir : Intégration                               | 42        |
| Politiques et procédures positives : Intégration                     | 43        |
| <b>CHAPITRE 5 : MAINTIEN EN POSTE ET AVANCEMENT</b>                  | <b>47</b> |
| Compétences pour réussir : Maintien en poste et avancement           | 48        |
| Politiques et pratiques inclusives : Maintien en poste et avancement | 49        |
| <b>CONCLUSION</b>  | <b>57</b> |
| <b>RÉFÉRENCES</b>  | <b>58</b> |
| <b>APPENDIX A: CONCEPTION UNIVERSELLE</b>                            | <b>66</b> |



## INTRODUCTION

Ce guide s'adresse aux employeurs qui souhaitent accroître l'inclusion et l'accessibilité de leur milieu de travail. Les stratégies et les approches qui y sont décrites visent à améliorer le recrutement, l'embauche et le maintien en poste des personnes en situation de handicap. Bien qu'elles soient directement axées sur les besoins des personnes en situation de handicap, bon nombre de ces stratégies et approches peuvent contribuer à améliorer l'engagement de votre effectif actuel et à attirer de nouveaux talents issus d'autres groupes en quête d'équité ou des personnes qui valorisent des milieux de travail inclusifs et favorables. Le présent guide vise à compléter d'autres programmes, services et initiatives de collaboration plus intensifs grâce à ses conseils pratiques et axés sur les compétences et à servir d'outil de référence alors que vous continuez d'en apprendre davantage sur la création d'un effectif inclusif, sur l'établissement de partenariats communautaires et sur l'amélioration des compétences de votre équipe afin de mettre en œuvre des pratiques exemplaires.

Les personnes en situation de handicap constituent l'un des plus importants bassins de main-d'œuvre sous-exploités au Canada. Plus d'un quart des Canadiennes et Canadiens (27 %) âgés de 15 ans et plus présentent au moins un handicap<sup>1</sup>. Bien que de nombreuses personnes en situation de handicap occupent un emploi et apportent des compétences, une éducation et une expérience solides au milieu de travail – par exemple, plus de la moitié (62 %) des personnes en situation de handicap sont titulaires d'un diplôme ou d'un certificat d'études postsecondaires – elles sont toujours moins susceptibles d'occuper un emploi que les personnes sans handicap<sup>2</sup>.

En améliorant l'accessibilité et l'inclusion de votre milieu de travail pour les personnes en situation de handicap, vous pouvez mieux attirer de nouveaux talents. En mettant en œuvre des pratiques et des

---

<sup>1</sup> Statistique Canada, 2023b.

<sup>2</sup> Statistique Canada, 2023c.

politiques inclusives, vous pouvez également optimiser le bien-être, l'engagement et la productivité de votre effectif actuel. Comme de nombreuses personnes ne se sentent pas à l'aise de divulguer leur handicap à leur employeur, il est très probable qu'un membre de votre personnel soit en situation de handicap sans que vous le sachiez. En outre, la promotion de l'inclusion peut rendre votre organisation plus concurrentielle. Environ 62 % des Canadiennes et Canadiens préfèrent les entreprises qui ont des politiques conçues pour soutenir les personnes en situation de handicap<sup>3</sup>. Une étude a révélé que les entreprises ayant mis en place des initiatives d'inclusion des personnes en situation de handicap enregistrent un chiffre d'affaires 1,6 fois plus élevé, un revenu net 2,6 fois plus important et un bénéfice économique 2 fois plus élevé que celles qui n'ont pas mis en place de telles initiatives<sup>4</sup>.

Le présent guide vise à doter les leaders et les gestionnaires des ressources humaines (RH) des compétences, des outils et des ressources nécessaires pour promouvoir le changement organisationnel. En plus d'offrir une variété d'options et de mesures pour soutenir l'emploi inclusif, il vise à aider les employeurs à renforcer leur capacité à écouter, à consulter et à soutenir activement leurs membres du personnel en situation de handicap, en tenant compte de leurs forces, de leurs capacités et de leurs besoins individuels. Le contenu du présent guide a été élaboré sur la base d'une analyse documentaire et d'une analyse de la conjoncture des pratiques exemplaires, et affiné par des consultations auprès d'employeurs inclusifs et de prestataires de services de soutien à l'emploi. Dans la mesure du possible, nous soulignons les expériences et les contributions des employeurs canadiens, qui décrivent les étapes qu'ils ont franchies dans le cadre de leur parcours d'emploi inclusif.

---

<sup>3</sup> Angus Reid Institute, 2021.

<sup>4</sup> Accenture, 2023.

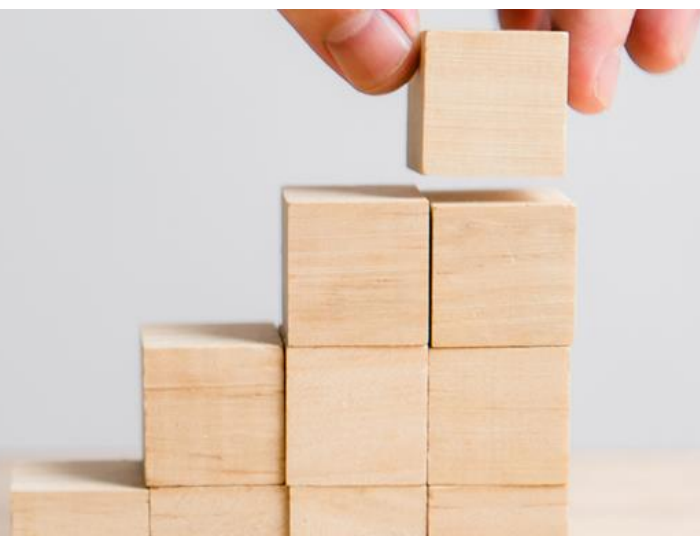
## CONSULTATION DU GUIDE

La première section du guide, [Jeter les bases](#), décrit les considérations fondamentales qui vous aideront à réfléchir à l'inclusion et à l'accessibilité. Cette section comprend de l'information sur le langage respectueux, les mythes et les idées fausses au sujet des personnes en situation de handicap en milieu de travail, ainsi que des stratégies pour renforcer votre milieu de travail.

Elle est suivie de quatre sections contenant des recommandations précises en matière de politiques et de pratiques pour les quatre étapes de l'emploi, soit le recrutement, l'embauche, l'intégration ainsi que le maintien en poste et l'avancement. Dans chacune de ces sections, nous examinons comment les leaders peuvent tirer parti des compétences socio-émotionnelles transférables pour cultiver une main-d'œuvre solide et diversifiée.

- Aller à [Recrutement](#)
- Aller à [Embauche](#)
- Aller à [Intégration](#)
- Aller à [Maintien en poste et avancement](#)

Tout au long du guide, nous proposons des liens vers des ressources pertinentes qui peuvent vous aider à mettre en œuvre des politiques et des pratiques précises. Nous vous encourageons également à communiquer avec des réseaux d'emploi et des prestataires de services d'emploi qui peuvent offrir un accompagnement et des conseils à mesure que vous progressez dans votre parcours vers la création d'un milieu de travail plus inclusif.



## CHAPITRE 1 : JETER LES BASES

Dans cette section, nous présentons d'abord le contexte général du handicap. Ensuite, nous passons en revue les lignes directrices sur la manière de parler du handicap en utilisant un langage respectueux. Nous examinons ensuite dix mythes et idées fausses concernant les personnes en situation de handicap en milieu de travail ainsi que les avantages d'inclure ces personnes dans le milieu de travail. Enfin, nous proposons des stratégies pour renforcer l'engagement et le bien-être de votre personnel.

### QU'EST-CE QU'UN HANDICAP?

Le handicap est une condition qui limite la capacité des personnes à fonctionner dans la société. Il y a handicap lorsqu'il y a un décalage entre les attentes de la société et les *déficiences* des personnes (conditions qui limitent ou modifient le fonctionnement des personnes, souvent des problèmes médicaux). Par exemple, une personne peut utiliser un fauteuil roulant si elle souffre d'un problème de santé qui rend la marche douloureuse ou difficile (une déficience). Cette personne est en situation de *handicap* parce que la société est conçue pour les personnes capables de marcher (p. ex. les escaliers sont plus courants que les rampes, les bureaux et les comptoirs sont généralement à une hauteur debout). Comme autre exemple, la dépression entraîne des changements d'humeur et de niveau d'énergie (une déficience). La dépression est un *handicap* lorsque ces changements rendent difficile pour une personne de répondre aux attentes sociales dans son travail, sa vie ou ses relations.

Lorsque nous décrivons le handicap et que nous en parlons, nous faisons référence à une vaste population de personnes présentant un large éventail de compétences, d'aptitudes et de caractéristiques. Le handicap peut être physique et/ou mental, chronique ou temporaire, permanent ou épisodique, visible ou invisible, léger ou grave, diagnostiqué ou non diagnostiqué, divulgué ou non divulgué. Les personnes peuvent naître avec un handicap, ou des déficiences peuvent émerger à n'importe quel moment de la vie.

## Inclusion des personnes en situation de handicap et évolution de la nature du travail

Le rôle toujours croissant des outils et de la technologie numériques crée à la fois des occasions et des défis pour l'inclusion. D'une part, les personnes en situation de handicap occupent de manière disproportionnée des emplois de premier échelon et des professions exposées au risque d'automatisation<sup>5,6</sup>. D'autre part, l'utilisation et la capacité accrues de la technologie créent également des occasions d'intégrer la technologie d'assistance et d'éliminer les obstacles à l'emploi pour certaines personnes en situation de handicap<sup>7</sup>. Par exemple, l'augmentation du nombre de postes entièrement à distance et d'horaires de travail flexibles qui a débuté pendant la pandémie de COVID-19 a permis de créer beaucoup plus de postes accessibles aux personnes en situation de handicap<sup>8</sup>. Cette évolution rapide illustre parfaitement la capacité des employeurs à adapter les normes en milieu de travail aux nouveaux besoins.

De plus, les changements démographiques exigent que les employeurs changent au fil du temps pour attirer et retenir les meilleurs talents. Les nouvelles générations de travailleuses et travailleurs ont de nouvelles attentes à l'égard de leurs employeurs<sup>9</sup>. Les plus jeunes ont tendance à accorder une grande valeur aux employeurs qui défendent la diversité et l'inclusion et accordent plus d'importance à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée<sup>10</sup>. À mesure que les personnes plus âgées sur le marché du travail vieillissent, il est probable qu'il y aura une augmentation du nombre de personnes qui développent un handicap nécessitant des mesures d'adaptation dans leur milieu de travail actuel. Le tableau 1 présente les types de handicaps les plus courants au Canada ainsi que le pourcentage de la population totale qui en est atteint et l'âge moyen de leur apparition<sup>11,12</sup>.

**Table 1** Type de handicap, prévalence et âge d'apparition

| Type de handicap          | Prévalence | Âge moyen d'apparition    |
|---------------------------|------------|---------------------------|
| Handicap lié à la douleur | 17 %       | 45                        |
| Flexibilité               | 11 %       | 53                        |
| Mobilité                  | 11 %       | 53                        |
| Santé mentale             | 10 %       | 28 (âge médian de 21 ans) |

<sup>5</sup> Tompa, Samosh et Boucher, 2020.

<sup>6</sup> Fundación ONCE et ILO Global Business and Disability Network, 2019.

<sup>7</sup> Raja, 2016.

<sup>8</sup> Zou et coll., 2022.

<sup>9</sup> Fundación ONCE et ILO Global Business and Disability Network, 2019.

<sup>10</sup> Miller, 2021.

<sup>11</sup> Morris et McDiarmid, 2021.

<sup>12</sup> Statistique Canada, 2023a.

| Type de handicap | Prévalence | Âge moyen d'apparition                            |
|------------------|------------|---|
| Vue              | 7 %        | 35  |
| Ouïe             | 6 %        | 47  |
| Apprentissage    | 6 %        | 23 (âge médian de 10 ans)                         |
| Dextérité        | 5 %        | 53  |
| Mémoire          | 5 %        | 44  |
| Développement    | 2 %        | 16 (âge moyen du diagnostic, pas de l'apparition) |

### Quelles sont les responsabilités légales des employeurs à l'égard des personnes en situation de handicap?

Les droits des travailleuses et travailleurs et les droits des personnes en situation de handicap sont décrits dans la [Loi sur l'équité en matière d'emploi \(1995\)](#) et la [Loi canadienne sur l'accessibilité \(2019\)](#). Il est interdit aux employeurs de faire preuve de discrimination à l'égard des personnes en situation de handicap. De plus, les employeurs sont tenus d'offrir des mesures d'adaptation raisonnables pour permettre à ces personnes d'accomplir les tâches essentielles de leur emploi<sup>13,14</sup>. Le présent guide met l'accent sur les pratiques exemplaires en matière d'inclusion et ne traite pas des responsabilités juridiques. Vous trouverez ci-dessous quelques ressources supplémentaires sur les responsabilités juridiques :

- [Accessibilité au travail au Canada \(Association canadienne des libertés civiles\)](#)
- [En quoi consiste l'obligation d'adaptation? \(Commission canadienne sur les droits de la personne\)](#)
- [Disability Inclusion Database by Disability](#)
- [Accessibilité en Ontario :information à l'intention des entreprises \(gouvernement de l'Ontario\)](#)
- [La discrimination fondée sur le handicap et l'obligation d'accommodement :Renseignements à l'intention des employeurs \(Commission ontarienne des droits de la personne.\)](#)
- [An Employer's Guide to Employment Rules \(Gouvernement de l'Alberta\)](#)
- [Disability, Illness, and Injury \(Alberta Human Rights Commission\)](#)
- [Employer's Handbook on the Accessibility Standard for Employment \(Bureau de l'accessibilité du Manitoba\)](#)
- [FAQ: The Accessibility Standard for Employment \(Manitoba Accessibility Office\)](#)

<sup>13</sup> Gouvernement du Canada, 1995.

<sup>14</sup> Gouvernement du Canada, 2019a.

## UN LANGAGE RESPECTUEUX

Un bon premier pas pour l'inclusion des personnes en situation de handicap consiste à se sentir à l'aise de parler du handicap en utilisant un langage respectueux. Il est naturel de craindre de faire des erreurs, mais cela ne devrait pas vous dissuader d'entreprendre des conversations significatives. La clé pour maîtriser un langage inclusif réside dans l'ouverture d'esprit, la curiosité et la réceptivité à la rétroaction<sup>15</sup>. Les principes directeurs ci-dessous fournissent des conseils et des renseignements utiles pour vous aider à vous lancer.

**Veillez noter que le terme « handicap » n'est pas péjoratif.** (Il vaut cependant mieux éviter d'utiliser l'adjectif « handicapé ».) De nombreuses personnes ont appris à considérer les handicaps comme quelque chose de négatif, et il est possible que vous ne sachiez pas s'il est acceptable de parler de handicap ou même d'utiliser le mot « handicap ». Cependant, les handicaps font partie intégrante de la diversité humaine et de l'expérience humaine. Plus d'un quart des Canadiennes et Canadiens ont un handicap<sup>16</sup>. La majorité d'entre nous comptons des personnes en situation de handicap dans notre entourage, et certains d'entre nous développeront un handicap plus tard dans la vie. Le fait d'éviter le mot « handicap » (ou d'éviter complètement le sujet) peut laisser entendre qu'il y a quelque chose de honteux associé aux handicaps. De même, des termes tels que « handicapable » ou « spécial » peuvent se vouloir positifs, mais ils peuvent souvent donner l'impression d'être condescendants. L'utilisation d'un langage clair et direct est généralement perçue comme plus respectueuse<sup>17</sup>.

*Le mot « handicap » n'est pas un terme péjoratif. Les personnes en situation de handicap apportent des compétences et des perspectives uniques et peuvent nous aider à offrir de meilleurs produits et services. — Employeur*

**Le langage change constamment, et vous avez le droit de faire des erreurs.** Le langage privilégié ou « politiquement correct » évolue à mesure que les valeurs sociales changent et que les gens et les collectivités trouvent des façons de mieux décrire leurs expériences diversifiées<sup>18</sup>. Ces changements nous aident à parler des handicaps de manière à ce que les gens se sentent à l'aise et respectés. Il est cependant normal de ne pas bien connaître la terminologie la plus récente, et c'est pourquoi vous avez le droit de faire des erreurs. Si vous utilisez le mauvais terme, présentez des excuses et souvenez-vous-en pour la prochaine fois.

**Demandez aux gens la terminologie qu'ils préfèrent ou écoutez les termes qu'ils utilisent pour se décrire**<sup>19</sup>. Vous pouvez parler de handicaps en utilisant un langage centré sur la personne ou sur l'identité. Le langage centré sur la personne place la personne avant son handicap. Par exemple, l'expression « rampe d'accès pour personnes en situation de handicap » est généralement préférée à

<sup>15</sup> ADA National Network, 2018.

<sup>16</sup> Statistique Canada, 2023b.

<sup>17</sup> ADA National Network, 2018.

<sup>18</sup> Andrews, Powell et Ayers, 2022.

<sup>19</sup> Gouvernement du Canada, 2024.

« rampe d'accès pour *personnes handicapées* ». Le langage centré sur l'identité reflète le handicap comme un élément central de l'identité d'une personne et peut être utilisé pour exprimer la fierté<sup>20</sup>. Par exemple, de nombreuses personnes préfèrent s'identifier à l'aide du terme « autiste » plutôt que celui de « personne atteinte d'autisme »<sup>21</sup>. Différentes communautés de personnes en situation de handicap et différentes personnes ont des préférences différentes en ce qui concerne le langage centré sur la personne ou sur l'identité<sup>22</sup>. Demandez aux gens la terminologie qu'ils préfèrent ou écoutez les termes qu'ils utilisent pour se décrire. Le tableau ci-dessous présente des exemples de langage inclusif pour parler des handicaps, en utilisant à la fois un langage centré sur la personne et un langage centré sur l'identité.

*Il est important d'utiliser un langage approprié, mais la langue est en constante évolution. Il m'arrivera de faire des erreurs, et pourtant, je suis un expert en la matière! Soyez simplement curieux. Demandez à la personne le terme qu'elle préfère qu'on utilise, ou excusez-vous simplement si on vous corrige. Il ne faut pas penser que c'est un tabou.*

— Employeur

**Considérez le handicap comme un aspect de l'identité au lieu de l'assimiler à une maladie.** Évitez d'utiliser des mots tels que « souffrant » ou « malade » pour décrire les personnes en situation de handicap. Évitez aussi d'utiliser le terme « patient » lorsque vous parlez des personnes en situation de handicap, sauf dans un contexte médical où la personne cherche activement à obtenir des services médicaux<sup>23</sup>.

**De même, évitez de décrire les personnes comme une source d'inspiration uniquement en raison de leur handicap.** De nombreuses personnes considèrent que leur handicap n'est qu'un aspect de leur expérience de vie et ne souhaitent pas être perçues comme une source d'inspiration simplement parce qu'elles accomplissent des tâches quotidiennes. L'utilisation de termes comme « brave », « source d'inspiration » ou « héros » pour décrire le fait de vivre avec un handicap suppose que celui-ci est intrinsèquement négatif<sup>24</sup>. Pour en savoir plus, visionnez la présentation [I'm not your inspiration, thank you very much](#) (en anglais) de Stella Young, activiste pour les droits des personnes en situation de handicap.

Pour créer un milieu de travail accueillant et inclusif, il est essentiel d'établir les bases d'une communication respectueuse et inclusive. Dans la section suivante, nous aborderons les préoccupations communes et les perceptions erronées concernant l'emploi des personnes en situation de handicap afin d'illustrer davantage les avantages d'une main-d'œuvre inclusive.

<sup>20</sup> Commission de la santé mentale du Canada, 2021.

<sup>21</sup> Gouvernement du Canada, 2024.

<sup>22</sup> Commission de la santé mentale du Canada, 2021.

<sup>23</sup> Gouvernement du Canada, 2024.

<sup>24</sup> TED, 2014.

## EXEMPLES DE LANGAGE INCLUSIF

| Communauté                                       | Langage centré sur la personne   | Langage centré sur l'identité   | Termes à éviter                                      |
|--|--|---------------------------------|--|
| <b>Handicap général</b>                          | Personne en situation de handicap  | Personne handicapée             | Handicapé (nom commun)                               |
| <b>Handicap intellectuel et de développement</b> | Personne ayant un handicap intellectuel, personne ayant un handicap de développement, personne vivant avec l'autisme | Personne autiste                | Déficient intellectuel, handicapé intellectuel       |
| <b>Santé mentale</b>                             | Personne vivant avec un problème de santé mentale, personne ayant des troubles psychiatriques                        | S.O.                            | Malade mental  |
| <b>Surdité</b>                                   | Personne vivant avec la surdité  | Personne sourde                 | Muet (nom commun), sourd (nom commun), dur d'oreille |
| <b>Déficience visuelle</b>                       | Personne ayant un trouble de la vision   | Personne aveugle                | Aveugle (nom commun), malvoyant (nom commun)         |
| <b>Handicap physique</b>                         | Personne ayant un handicap physique, personne se déplaçant en fauteuil roulant                                       | Utilisateur de fauteuil roulant | Handicapé (nom commun)                               |

**Sources :** Employer Assistance and Resource Network on Disability Inclusion – Person-First and Identity-First Language; Gouvernement du Canada – Le pouvoir des mots et des images : guide pour une meilleure communication avec les personnes en situation de handicap, et à leur sujet

## MYTHES ET IDÉES FAUSSES

Les employeurs qui ne se sentent pas à l'aise de travailler avec des personnes en situation de handicap ont souvent des questions ou des préoccupations au sujet de leur embauche. De nombreux employeurs s'inquiètent des baisses de productivité, de la sécurité des membres du personnel, du manque de temps et de ressources à fournir, ainsi que des répercussions négatives sur le rendement et la culture de l'équipe<sup>25</sup>. Dans cette section, nous analyserons et aborderons ces préoccupations, qui sont résumées dans le tableau ci-dessous.

<sup>25</sup> Prêts, disponibles et capables, (n.d.).

Table 2 Mythes et réalités de l'emploi des personnes en situation de handicap

| Mythes   | Réalités  |
|--|---|
| <b><i>Les personnes en situation de handicap ne souhaitent pas occuper un emploi.</i></b>  | Tout comme les personnes sans handicap, de nombreuses personnes en situation de handicap souhaitent travailler. Parmi les personnes en situation de handicap qui n'ont pas d'emploi ou ne sont pas inscrites à un programme d'études, 39 % sont à la recherche active d'un emploi.  |
| <b><i>Les personnes en situation de handicap doivent s'absenter plus souvent de leur travail en raison de leur état.</i></b>   | Les personnes en situation de handicap qui travaillent ont souvent un taux d'absentéisme et de roulement plus faible que celui des employées et employés sans handicap <sup>26,27</sup> . Par exemple, dans une étude de cas canadienne, les employées et employés en situation de handicap avaient un taux d'absentéisme deux fois plus faible (3 jours) que celui des employées et employés sans handicap (6,5 jours) <sup>28</sup> .   |
| <b><i>Il n'est pas possible de poser des questions sur le handicap pendant le processus d'entrevue, de sorte que les limitations pourraient ne pas être découvertes avant plus tard.</i></b> | Dans le processus d'entrevue, vous pouvez demander à la personne candidate si elle est en mesure d'exécuter les tâches du poste et si elle a besoin de mesures d'adaptation pour réussir dans ce rôle.  |
| <b><i>Les personnes en situation de handicap ont des compétences et des qualifications limitées.</i></b>   | Les personnes en situation de handicap apportent une grande variété de compétences, d'intérêts, d'aptitudes et d'expériences au milieu de travail. Environ 62 % des personnes en situation de handicap sont titulaires d'un diplôme d'études postsecondaires <sup>29</sup> .  |
| <b><i>Les personnes en situation de handicap ont un rendement et/ou une productivité inférieurs au travail.</i></b>  | Lorsque leurs besoins en matière de mesures d'adaptation sont satisfaits, les personnes en situation de handicap tendent à être très productives et apportent souvent des atouts à leur rôle qui sont bénéfiques pour l'entreprise <sup>30,31</sup> . Par exemple, une étude a révélé que les employées et employés en situation de handicap avaient une valeur nette supérieure de 28 % à celle des employées et employés sans handicap, en grande partie en raison d'un rendement au travail plus élevé et d'un taux de roulement plus faible <sup>32</sup> . |
| <b><i>Les mesures d'adaptation coûtent cher.</i></b>   | Les mesures d'adaptation sont généralement gratuites ou peu coûteuses. Environ la moitié des mesures d'adaptation sont gratuites, et 43 % nécessitent une dépense ponctuelle de moins de 300 \$.  |

<sup>26</sup> Bonaccio et coll., 2019.<sup>27</sup> Lindsay et coll., 2018.<sup>28</sup> Fisher et Connelly, 2020.<sup>29</sup> Statistique Canada, 2023c.<sup>30</sup> Lindsay et coll., 2018.<sup>31</sup> Fisher et Connelly, 2020.<sup>32</sup> Fisher et Connelly, 2020.

| Mythes  | Réalités   |
|---|--|
| <b><i>Le fait d'accorder des mesures d'adaptation à certains membres du personnel aura une incidence négative sur la culture du milieu de travail.</i></b>  | Les employeurs qui proposent des mesures d'adaptation constatent généralement une amélioration de l'engagement et du moral de l'effectif, car cela montre qu'ils accordent de l'importance au bien-être des membres du personnel <sup>33</sup> .   |
| <b><i>Il y a un manque de postes adaptés aux personnes en situation de handicap.</i></b>  | De nombreuses personnes en situation de handicap peuvent accomplir des tâches professionnelles normales sans modification. D'autres peuvent effectuer des tâches professionnelles avec certains ajustements dans la façon dont les tâches sont accomplies ou à l'aide de mesures d'adaptation.   |
| <b><i>Les personnes en situation de handicap sont difficiles à recruter.</i></b>  | Il existe de nombreuses stratégies et approches pour mieux accéder à ce bassin de talents, notamment la mise à jour des descriptions de postes, la promotion claire de votre entreprise en tant qu'employeur inclusif, la réévaluation des lieux d'affichage des postes, le recrutement au moyen de services de soutien à l'emploi et d'autres organisations axées sur le handicap, ainsi que la mise en œuvre de nouvelles méthodes de recrutement <sup>34,35,36,37</sup> . |
| <b><i>Il est difficile de prendre des mesures disciplinaires à l'encontre d'une personne en situation de handicap ou de la congédier, car les employeurs s'exposent à des poursuites judiciaires.</i></b> | Les personnes en situation de handicap peuvent être congédiées si elles ne satisfont pas aux exigences de rendement au travail, tout comme les employées et employés sans handicap.  |

***Mythe : Les personnes en situation de handicap ne souhaitent pas occuper un emploi.*** Parce que de nombreux handicaps ne sont pas divulgués, les employeurs sous-estiment souvent le nombre de personnes en situation de handicap parmi les candidates et candidats à l'emploi et au sein de leur propre personnel<sup>38</sup>. Parmi les personnes en situation de handicap qui ne sont pas employées ou inscrites à un programme d'études, 39 % sont à la recherche active d'un emploi ou ont l'intention d'en chercher un au cours de la prochaine année<sup>39</sup>. Lorsqu'elles occupent des postes qui correspondent à leurs compétences et à leurs intérêts, les personnes en situation de handicap font souvent état de niveaux élevés de

<sup>33</sup> Bonaccio et coll., 2019.

<sup>34</sup> Bonaccio et coll., 2019.

<sup>35</sup> Conference Board du Canada, 2015.

<sup>36</sup> Emploi et Développement social Canada, 2023.

<sup>37</sup> Optez pour le talent, s.d.

<sup>38</sup> Bonaccio et coll., 2019.

<sup>39</sup> Morris et coll., 2018.

motivation, de satisfaction au travail et d'autonomie<sup>40,41</sup>. Pour beaucoup, le travail est une activité significative, une source d'identité et une occasion d'interaction sociale, qui servent de motivation supplémentaire à se rendre au travail et à s'y engager<sup>42,43</sup>.

***Mythe : Les personnes en situation de handicap doivent s'absenter plus souvent de leur travail en raison de leur état.*** Contrairement à la croyance populaire, les recherches montrent que les personnes en situation de handicap qui travaillent ont souvent un taux d'absentéisme et de roulement plus faible que celui des employées et employés sans handicap<sup>44,45</sup>. Par exemple, dans une étude de cas canadienne, les employées et employés en situation de handicap avaient un taux d'absentéisme deux fois plus faible (3 jours) que celui des employées et employés sans handicap (6,5 jours)<sup>46</sup>. De nombreuses études révèlent que l'embauche de personnes en situation de handicap permet de réduire les coûts de roulement ou les coûts de réembauche ou de formation des nouveaux membres du personnel<sup>47</sup>.

***Mythe : Il n'est pas possible de poser des questions sur le handicap pendant le processus d'entrevue, de sorte que les limitations pourraient ne pas être découvertes avant plus tard.*** Les demandeuses et demandeurs d'emploi et les employées et employés en situation de handicap peuvent hésiter à divulguer leur handicap par crainte de stigmatisation, de discrimination ou de représailles. Il est important de se concentrer sur les tâches et les capacités particulières liées au poste plutôt que de chercher à savoir si la personne s'identifie comme une personne en situation de handicap ou à connaître les détails de ses capacités<sup>48</sup>. Dans le processus d'entrevue, vous pouvez demander à la personne candidate si elle est en mesure d'exécuter les tâches du poste et si elle a besoin de mesures d'adaptation pour réussir dans ce rôle.

***Mythe : Les personnes en situation de handicap ont des compétences et des qualifications limitées.*** Tout comme les personnes sans handicap, les personnes en situation de handicap apportent une grande variété de compétences, d'intérêts, d'aptitudes et d'expériences au milieu de travail. Près des deux tiers des personnes en situation de handicap (62 %) sont titulaires d'un diplôme ou d'un certificat d'études postsecondaires, malgré les obstacles persistants qui nuisent à leur scolarisation<sup>49</sup>. Les personnes ayant un handicap physique possèdent les mêmes compétences cognitives que les demandeuses et demandeurs d'emploi sans handicap. Les personnes présentant des différences cognitives et une **neurodivergence**

---

<sup>40</sup> Fantinelli et coll., 2022.

<sup>41</sup> Aichner, 2021.

<sup>42</sup> Aichner, 2021.

<sup>43</sup> Saunder et Ndelec, 2014.

<sup>44</sup> Bonaccio et coll., 2019.

<sup>45</sup> Lindsay et coll., 2018.

<sup>46</sup> Fisher et Connelly, 2020.

<sup>47</sup> Lindsay et coll., 2018.

<sup>48</sup> Bonaccio et coll., 2019.

<sup>49</sup> Statistique Canada, 2023c.

excellent souvent dans des domaines comme la pensée visuelle, la reconnaissance des tendances et la pensée non linéaire<sup>51</sup>. De plus, les personnes en situation de handicap apportent de nouvelles perspectives au milieu de travail, ce qui peut vous aider à développer des solutions, des idées et des produits créatifs. Comme pour tout poste, les employeurs peuvent évaluer les candidates et candidats en fonction de leurs compétences et de leurs aptitudes et sélectionner la meilleure personne pour le poste.

Le terme **neurodivergent** désigne les personnes dont le fonctionnement cognitif s'écarte des normes sociétales typiques de la « normalité ». L'autisme, le trouble déficitaire de l'attention avec hyperactivité (TDAH) et la dyslexie sont des formes courantes de neurodivergence<sup>50</sup>.

**Mythe : Les personnes en situation de handicap ont un rendement et/ou une productivité inférieurs au travail.** Lorsque leurs besoins en matière de mesures d'adaptation sont satisfaits, les personnes en situation de handicap tendent à être très productives et apportent souvent des atouts à leur rôle qui sont bénéfiques pour l'entreprise<sup>52,53</sup>. Par exemple, une étude a révélé que les employées et employés en situation de handicap avaient une valeur nette supérieure de 28 % à celle des employées et employés sans handicap, en grande partie en raison d'un rendement au travail plus élevé et d'un taux de roulement plus faible<sup>54</sup>.

*Les personnes en situation de handicap apportent des compétences et des perspectives uniques qui nous aident à offrir de meilleurs produits et services. Nous savons que les personnes aveugles ou malvoyantes éprouvent d'énormes difficultés à travailler dans le domaine des services en ligne. J'ai tout de même pu trouver quelqu'un qui avait toutes les connaissances informatiques et de codage dont nous avons besoin, et il est aveugle. Il était notre meilleur candidat, car grâce à lui, nous pouvions tester [notre produit en ligne] immédiatement sans devoir attendre le lancement de la version 2.0. Il nous aide à créer de meilleurs produits et services. — Employeur*

<sup>50</sup> Walker, 2014.

<sup>51</sup> Mahto, Hogan et Sniderman, 2022.

<sup>52</sup> Lindsay et coll., 2018.

<sup>53</sup> Fisher et Connelly, 2020.

<sup>54</sup> Fisher et Connelly, 2020.

## EXEMPLES DE FORCES

Voici quelques exemples qui mettent en valeur les forces des personnes en situation de handicap<sup>55</sup> :

- Les gestionnaires d'Auticon, une entreprise informatique, ont découvert que les personnes autistes sont très douées pour trouver des tendances et rester concentrées sur leurs tâches. Ces compétences sont importantes pour analyser les données et vérifier s'il y a des erreurs.
- Une agence de renseignement britannique a constaté que les personnes atteintes de dyslexie étaient particulièrement douées pour repérer les anomalies dans les données de surveillance.
- En Colombie, le centre commercial Gran Estación a découvert que les gardes de sécurité qui se déplacent en fauteuil roulant ont un avantage unique pour repérer les voleurs à la tire. Leur ligne de vision offre une visibilité à hauteur de poche, tandis que leur mobilité et la force de leurs membres supérieurs les aident à appréhender rapidement les voleurs.

Plutôt que de catégoriser le handicap comme un avantage pour des emplois précis, ces exemples visent à mettre en lumière les diverses capacités et les divers talents que les personnes en situation de handicap peuvent apporter à divers contextes professionnels et qui peuvent être négligés.

**Mythe : Les mesures d'adaptation coûtent cher.** De nombreux employeurs s'inquiètent du coût des mesures d'adaptation pour les employées et employés en situation de handicap. Toutefois, les mesures d'adaptation sont généralement gratuites ou peu coûteuses<sup>56</sup>. Une étude sur le coût des mesures d'adaptation pour les entreprises américaines a révélé qu'**environ la moitié ne coûtaient rien du tout, que 43 % nécessitaient une dépense ponctuelle de moins de 300 \$ et que seulement 7 % des demandes entraînaient un coût annuel permanent**<sup>57</sup>. Les mesures d'adaptation les plus courantes sont les modalités de travail flexibles, les modifications des postes de travail (p. ex. soutien dorsal, chaise ergonomique) et l'assistance humaine ou technique<sup>58</sup>. Par exemple, un employé ayant un trouble d'apprentissage qui travaillait dans le secteur de la construction avait de la difficulté à mesurer des fractions de pouce lorsqu'il utilisait une scie<sup>59</sup>. À titre de mesure d'adaptation, l'entreprise a fourni à l'employé une petite carte affichant des images agrandies de fractions de pouce, de sorte que l'employé puisse facilement comparer la carte à la règle et déterminer avec précision la fraction nécessaire. Le coût de cette mesure d'adaptation efficace était de 5 \$<sup>60</sup>.

<sup>55</sup> Alemany et Vermeulen, 2023.

<sup>56</sup> Job Accommodation Network [JAN], s.d.

<sup>57</sup> JAN, s.d.

<sup>58</sup> Commission ontarienne des droits de la personne, 2024.

<sup>59</sup> Corley et Tibbetts, 2002.

<sup>60</sup> Corley et Tibbetts, 2002.

*Les employeurs sont souvent perplexes et pensent que les mesures d'adaptation sont coûteuses, mais parfois, les mesures d'adaptation ne coûtent rien. Il peut s'agir simplement de la refonte d'un processus. Par exemple, nous avons aidé un client qui ne pouvait pas lire l'heure. Il a pris une pause et n'est pas retourné à son poste de travail parce qu'il ne savait pas qu'il était temps de le faire. Nous avons donc demandé à quelqu'un de l'accompagner. — Prestataire de services*

**Mythe : Le fait d'accorder des mesures d'adaptation à certains membres du personnel aura une incidence négative sur la culture du milieu de travail.** Les superviseuses et superviseurs craignent souvent que les mesures d'adaptation accordées aux personnes en situation de handicap soient perçues comme du favoritisme ou un traitement préférentiel<sup>61</sup>. Contrairement à cette croyance, la mise en place de mesures d'adaptation se traduit généralement par des résultats positifs. Les employeurs qui proposent des mesures d'adaptation constatent généralement une amélioration de l'engagement et du moral de l'effectif, car cela montre qu'ils accordent de l'importance au bien-être des membres du personnel<sup>62</sup>. La mise en place de mesures d'adaptation peut également améliorer l'expérience en milieu de travail. Certains employeurs ont constaté que lorsque des systèmes de jumelage ou d'autres formes de soutien coopératif sont mis en place, tant les employées et employés sans handicap que les membres du personnel en situation de handicap font état d'un engagement et d'un moral plus élevés<sup>63</sup>. Une autre pratique exemplaire consiste à mettre des mesures d'adaptation à la disposition de tous les membres du personnel, peu importe leur capacité, afin qu'ils disposent de la flexibilité et des ressources nécessaires pour être le plus efficaces possible. Étant donné que la plupart des mesures d'adaptation sont gratuites ou peu coûteuses, il s'agit d'un moyen abordable et efficace d'accroître la productivité et l'engagement.

*Il existe un mythe ou une idée qui veut que les mesures d'adaptation poussent les personnes en situation de handicap à faire moins de travail. Ce n'est pas ce que signifie « mesure d'adaptation ». Le résultat devrait être le même. C'est simplement la façon dont elles réalisent le travail ou l'endroit où elles le font qui diffère. — Employeur*

**Mythe : Il y a un manque de postes adaptés aux personnes en situation de handicap.** De nombreuses personnes en situation de handicap peuvent accomplir des tâches professionnelles normales sans modification. D'autres peuvent effectuer des tâches professionnelles avec certains ajustements dans la façon dont les tâches sont accomplies ou à l'aide de mesures d'adaptation. Il y a de nombreuses façons de rendre les postes inclusifs, en particulier lorsque l'on adopte des technologies adaptées, des modalités de travail flexibles et le remodellement d'emploi. Par exemple, le fait de proposer des options de travail à distance rend les postes accessibles aux employés qui ont un meilleur rendement à la maison.

Les employeurs peuvent également envisager de remodeler les rôles au lieu de rechercher strictement la « bonne » personne correspondant à une description de poste prédéfinie (voir la section « Redécoupage et remodellement d'emploi » ci-dessous). Cette approche leur permet de recruter des personnes dont les

<sup>61</sup> Gouvernement du Canada, 2019b.

<sup>62</sup> Bonaccio et coll., 2019.

<sup>63</sup> Austin et Pisano, 2017.

compétences conviennent à certaines tâches, ce qui mène à une utilisation plus efficace et diversifiée des talents au sein de la main-d'œuvre et profite aux employeurs en élargissant le bassin de candidates et candidats qualifiés<sup>64</sup>. Les employeurs qui ont l'habitude de travailler avec des personnes en situation de handicap ont décrit comment ce type de flexibilité peut conduire à des innovations et à des solutions créatives qui améliorent le déroulement du travail et l'efficacité des pratiques en milieu de travail.

*Adopter un état d'esprit flexible. Ce n'est pas parce qu'un processus a toujours été réalisé d'une certaine manière qu'il s'agit nécessairement de la meilleure. Faites venir une personne autiste, et vous pourriez découvrir qu'il existe une logique différente, que le processus pourrait être fait encore plus rapidement ou que trois étapes pourraient être supprimées, et vous finirez par économiser beaucoup d'argent. – Employeur*

**Mythe : Les personnes en situation de handicap sont difficiles à recruter.** Les méthodes traditionnelles de recrutement et d'embauche désavantagent souvent les demandeuses et demandeurs d'emploi en situation de handicap et font en sorte qu'il est difficile pour les employeurs de trouver la personne idéale pour le poste<sup>65</sup>. Par exemple, les personnes neurodivergentes apportent souvent des compétences novatrices en matière de résolution de problèmes dans les milieux de travail, mais elles peuvent ne pas se conformer aux attentes sociales ou aux normes socio-émotionnelles (p. ex. maintenir un contact visuel, s'engager dans une discussion informelle), ce qui rend difficile la réussite des entrevues traditionnelles<sup>66</sup>. D'autres pratiques d'embauche peuvent donner l'occasion aux candidates et candidats de mettre en valeur leurs compétences et leur potentiel. Il existe de nombreuses stratégies et approches pour mieux accéder à ce bassin de talents, notamment la mise à jour des descriptions de postes, la promotion claire de votre entreprise en tant qu'employeur inclusif, la réévaluation des lieux d'affichage des postes, le recrutement au moyen de services de soutien à l'emploi et d'autres organisations axées sur le handicap, la mise à jour de la structure et des questions des entrevues, ainsi que la mise en œuvre de nouvelles méthodes de recrutement<sup>67,68,69,70</sup>. En outre, l'embauche de personnes en situation de handicap tend à être positive pour l'image de l'entreprise et peut contribuer à attirer et à fidéliser une clientèle diversifiée, en particulier les personnes en situation de handicap et celles qui valorisent l'inclusion<sup>71</sup>.

**Mythe : Il est difficile de prendre des mesures disciplinaires à l'encontre d'une personne en situation de handicap ou de la congédier, car les employeurs s'exposent à des poursuites judiciaires.** La loi interdit aux employeurs de faire preuve de discrimination à l'égard des personnes en situation de handicap dans tous les aspects de l'emploi, y compris l'embauche, le congédiement, les

---

<sup>64</sup> Austin et Pisano, 2017.

<sup>65</sup> Chang et coll., 2023.

<sup>66</sup> Chang et coll., 2023.

<sup>67</sup> Bonaccio et coll., 2019.

<sup>68</sup> Conference Board du Canada, 2015.

<sup>69</sup> Emploi et Développement social Canada, 2023.

<sup>70</sup> Optez pour le talent, s.d.

<sup>71</sup> Lindsay et coll., 2018.

promotions et la rémunération. Les employeurs ont également l'obligation légale de fournir des mesures d'adaptation raisonnables. Cela ne signifie toutefois pas que les employeurs doivent avoir des normes ou des qualifications différentes pour l'embauche, le maintien en poste et la promotion des personnes en situation de handicap. Les personnes en situation de handicap peuvent être congédiées si elles ne satisfont pas aux exigences de rendement au travail, tout comme les employées et employés sans handicap. Le congédiement d'un employé ne devrait jamais être fondé sur ses caractéristiques personnelles (p. ex. race, origine ethnique, genre, sexe, identité de genre, âge). L'établissement de normes d'embauche et d'attentes en matière de rendement claires, la consignation de tout problème lié au rendement et la communication de ces problèmes aux membres du personnel sont des stratégies qui garantissent une communication ouverte sur les décisions relatives aux ressources humaines.

Nous avons abordé certaines préoccupations communes et perceptions erronées concernant l'emploi de personnes en situation de handicap. Dans la prochaine section, nous passerons en revue les principaux éléments que vous pouvez utiliser pour créer un milieu de travail plus inclusif pour les personnes en situation de handicap (ainsi que pour les personnes sans handicap).

## RENFORCER VOTRE MILIEU DE TRAVAIL

Dans cette section, nous examinons trois approches globales qui peuvent vous aider à créer un environnement de travail diversifié et inclusif. Tout d'abord, nous décrivons des stratégies visant à créer une culture d'entreprise axée sur le personnel. Nous présentons ensuite deux stratégies pour vous aider à mieux harmoniser vos tâches et responsabilités avec les forces des membres du personnel. Enfin, nous examinons comment renforcer les compétences socio-émotionnelles des cadres et des gestionnaires afin qu'ils disposent des outils et des capacités nécessaires pour mettre en œuvre des politiques inclusives et soutenir les membres du personnel en situation de handicap.

### Culture d'entreprise axée sur le personnel

Les organisations axées sur le personnel s'attachent à créer un environnement dans lequel les membres du personnel se sentent respectés, valorisés et capables d'exprimer leurs opinions<sup>72</sup>. Pour créer une culture axée sur le personnel, il faut veiller à ce que tous les membres du personnel (pas seulement ceux qui occupent des postes de direction) soient encouragés à faire part de leurs idées et de leurs commentaires, qu'ils aient des occasions de perfectionnement et d'avancement professionnel et qu'ils éprouvent un sentiment de fierté et d'appartenance à l'égard de leur travail<sup>73</sup>. Les organisations axées sur le personnel sont flexibles; elles cherchent à comprendre les forces uniques des membres du personnel et à leur assigner des tâches qui utilisent au mieux ces forces<sup>74,75</sup>. Les trois éléments suivants sont essentiels à l'établissement d'une culture de travail axée sur le personnel<sup>76</sup> :



#### Autonomiser

- Donner de l'autonomie dans la manière dont les tâches sont accomplies
- Encourager la responsabilisation quant aux résultats et à la qualité
- Inclure les employés dans les décisions et la planification clés
- Participer à des activités favorisant la confiance



#### Mobiliser

- Aider à trouver du sens et de la valeur dans le travail
- Célébrer les réussites et les contributions
- Faire correspondre les compétences et les intérêts avec les exigences du rôle
- Renforcer les relations en milieu de travail



#### Outils

- Fournir les outils, logiciels et équipements nécessaires
- Rendre la formation et l'information accessibles
- Créer des opportunités de développement
- Mettre en œuvre des éléments de conception universelle (voir Annexe A)

<sup>72</sup> Post, 2023.

<sup>73</sup> Jones, 2014.

<sup>74</sup> Jones, 2014.

<sup>75</sup> Post, 2023.

<sup>76</sup> Ramchandani et Singh, 2020.

Par conséquent, les organisations dont la culture est axée sur le personnel ont tendance à bénéficier de niveaux plus élevés d'engagement, de productivité et de loyauté de la part de leur personnel<sup>77,78</sup>. Les membres du personnel qui disposent d'autonomie ont tendance à faire preuve de plus de motivation, d'engagement, de créativité et de satisfaction au travail, ce qui se traduit par des taux de roulement et d'absentéisme plus faibles et des niveaux de productivité plus élevés pour l'organisation<sup>79,80</sup>.

L'engagement des employés peut également avoir une incidence sur la qualité du travail et le bien-être des membres du personnel. Selon une étude, les organisations qui affichent un taux d'engagement élevé connaissent 64 % moins d'incidents de sécurité que celles dont le taux d'engagement est faible<sup>81</sup>. Enfin, l'autonomisation joue un rôle crucial dans la promotion d'une main-d'œuvre productive et motivée, en donnant aux membres du personnel les ressources dont ils ont besoin pour produire des résultats cohérents et innover afin d'améliorer les approches<sup>82,83</sup>.

La création d'une culture d'entreprise axée sur le personnel peut rendre le milieu de travail plus inclusif pour les membres du personnel en situation de handicap. Par exemple, les membres du personnel en situation de handicap peuvent bénéficier d'occasions de contribuer à la prise de décisions, surtout lorsqu'il s'agit d'une politique d'inclusion des personnes en situation de handicap. Il est également préférable de leur donner de l'autonomie et de la flexibilité dans la manière dont ils accomplissent leurs tâches professionnelles ainsi que du soutien (c.-à-d. des mesures d'adaptation) afin qu'ils disposent des ressources nécessaires pour bien accomplir leur travail.

### Vignette : Exemple d'approche axée sur le personnel pour soutenir un membre du personnel en situation de handicap

Une employée autiste éprouvait de la difficulté à travailler dans un bureau ouvert très animé et à participer aux réunions de groupe. Pour mieux l'outiller, l'équipe des RH l'a fait participer à la discussion sur diverses options de mesures d'adaptation et à la prise de décisions concertées au sujet de ses mesures d'adaptation. On lui a offert un environnement de travail stimulant, son gestionnaire l'a affectée à des projets clés où ses forces pouvaient contribuer directement aux objectifs de l'entreprise, et ses efforts ont été reconnus lors de réunions d'équipe. On lui a également permis d'obtenir du succès en lui offrant un espace de travail calme, des écouteurs antibruit et un accès continu à de la formation et à des ressources. Ces ajustements ont non seulement permis d'améliorer la productivité de l'employée, mais aussi de favoriser un environnement plus inclusif.

<sup>77</sup> Jones, 2014.

<sup>78</sup> Post, 2023.

<sup>79</sup> Vu, 2020.

<sup>80</sup> Baldoni, 2013.

<sup>81</sup> Gallup, 2023.

<sup>82</sup> Jaskiewicz et Tulenko, 2012.

<sup>83</sup> Antoline, 2022.

## Redécoupage et remodellement d'emploi

Le redécoupage et le remodellement d'emploi sont des approches utilisées pour mieux harmoniser les tâches avec les compétences et les aptitudes des membres du personnel. Ces approches peuvent bénéficier à la fois aux employeurs et aux membres du personnel, car l'ajustement des tâches et des responsabilités en fonction des compétences des membres du personnel peut aider les employeurs à tirer le meilleur parti de leur main-d'œuvre, tout en permettant aux membres du personnel de travailler sur des tâches qui correspondent à leurs aptitudes naturelles. En plus de profiter aux employeurs en augmentant la productivité et l'engagement du personnel, ces approches contribuent à créer davantage de possibilités de carrière pour les personnes en situation de handicap<sup>84</sup>.

Le **redécoupage d'emploi** est un processus officiel dirigé par l'employeur<sup>85</sup>. Il vise à déconstruire les descriptions de poste et à réorganiser les tâches et les responsabilités afin de créer de nouveaux postes plus accessibles et axés sur les talents et les capacités des candidates et candidats. Cette stratégie permet aux entreprises de répondre efficacement aux exigences en matière de dotation tout en favorisant l'inclusion et la diversité au sein de l'effectif grâce à la réaffectation des tâches. Les prestataires de services d'emploi peuvent aider les employeurs à adapter les postes (p. ex. analyse des tâches, remue-méninges sur la création de postes et les mesures d'adaptation, encadrement professionnel) afin de réorganiser les descriptions de postes pour créer des rôles plus inclusifs et mieux utiliser les talents des personnes en situation de handicap.

### Exemples : Redécoupage d'emploi

- Réorganiser des responsabilités afin de créer un poste qui peut être entièrement à distance et un autre qui nécessite de travailler au bureau (plutôt que deux postes mixtes).
- Créer un poste en contact direct avec la clientèle qui tire parti des compétences sociales d'un demandeur d'emploi (p. ex. réseautage, rencontre avec des clients, aide à des clients) et un autre poste axé sur le travail de fond (p. ex. planification, rédaction, analyse) qui tire parti des solides compétences techniques d'un autre employé.

Le **remodellement d'emploi** est un processus souvent informel mené par les membres du personnel<sup>86</sup>, qui prennent l'initiative d'adapter leurs tâches, leurs responsabilités et/ou la manière dont ils accomplissent leur travail. Cela se fait souvent au moyen de discussions avec les gestionnaires et les collègues pour garantir que toutes les tâches sont toujours effectuées et que les besoins de l'entreprise sont satisfaits. Le remodellement d'emploi peut consister à modifier les responsabilités (p. ex. en échangeant des tâches avec un membre du personnel, en suivant une formation pour assumer de nouvelles responsabilités), à changer d'approche ou de processus ou à assouplir les horaires de travail ou les lieux de travail.

<sup>84</sup> Brucker et Sundar, 2020.

<sup>85</sup> Scoppetta, Davern et Geyer, 2019.

<sup>86</sup> Scoppetta, Davern et Geyer, 2019.

## Exemples : Remodèlement d'emploi

- Un barista qui a commencé à éprouver de l'anxiété sociale demande à assumer davantage de responsabilités en coulisses (p. ex. préparation des boissons, réapprovisionnement, nettoyage, vaisselle) et à réduire ses responsabilités de service à la clientèle (prise de commandes).
- Un employé a des problèmes de mémoire et de communication verbale. Il réduit le nombre de réunions auxquelles il assiste et privilégie la communication par messagerie et courriel. Il reçoit des instructions écrites et de la rétroaction de son gestionnaire par courriel et utilise des applications de messagerie pour collaborer avec ses collègues.

## Compétences socio-émotionnelles : Donner aux cadres et aux gestionnaires le moyen de devenir des leaders inclusifs

Les compétences socio-émotionnelles sont importantes pour les leaders dans un milieu de travail moderne et de plus en plus diversifié. Les leaders qui cultivent des compétences socio-émotionnelles dans le contexte de l'inclusion des personnes en situation de handicap en retirent des avantages qui vont au-delà de l'adaptation des membres du personnel en situation de handicap<sup>87</sup>. Par exemple, de meilleures compétences en matière de collaboration qui exigent une plus grande empathie permettent aux leaders de mieux comprendre les besoins de tous les membres du personnel, y compris les membres du personnel en situation de handicap, afin de leur fournir le soutien et les ressources appropriés pour les aider à s'épanouir<sup>88</sup>. De meilleures compétences en communication, y compris l'aptitude à mener des conversations délicates, peuvent aider les leaders à aborder les discussions sur les modalités de travail flexibles avec les membres du personnel en situation de handicap ainsi qu'avec d'autres employés et employés qui pourraient bénéficier d'une telle pratique, comme les parents de jeunes enfants. Une plus grande créativité permet aux leaders de remettre en question le statu quo et de trouver des solutions novatrices pour répondre aux compétences, aux besoins et aux préférences des membres du personnel en situation de handicap. Cela favorise non seulement un milieu de travail plus inclusif, mais peut aussi stimuler l'innovation à l'échelle de l'organisation.

Le cadre du programme Compétences pour réussir définit cinq compétences socio-émotionnelles clés : **communication, collaboration, adaptabilité, résolution de problèmes et créativité et innovation**. Le cadre a été élaboré et étudié en consultation avec des employeurs et des travailleurs de divers secteurs et horizons, et reflète les besoins en compétences du marché du travail modernisé<sup>89</sup>. La définition des cinq compétences socio-émotionnelles pour réussir ainsi que des exemples de la façon dont ces compétences peuvent vous aider à soutenir les membres du personnel en situation de handicap se trouvent à la page suivante.

<sup>87</sup> Nguyen et coll., 2022.

<sup>88</sup> Nguyen et coll., 2022.

<sup>89</sup> Palameta et coll., 2021.

Les compétences socio-émotionnelles s'appliquent à toutes les étapes de l'emploi (embauche, intégration, maintien en poste et avancement). Dans les sections suivantes, nous donnons des exemples plus détaillés de la façon dont les compétences peuvent être appliquées à chaque étape pour mieux soutenir les personnes en situation de handicap.

## COMPÉTENCES POUR RÉUSSIR SUR LE LIEU DE TRAVAIL

**Communication** : Une communication efficace comprend la communication verbale, non verbale et écrite. La communication suppose une écoute active, une communication claire de votre message, une communication non verbale appropriée et l'adaptation de votre communication pour répondre aux différents styles d'apprentissage et besoins de communication (p. ex. en fournissant des supports visuels, des sous-titres codés ou des transcriptions). Par exemple, les gestionnaires peuvent fournir des suivis écrits des mesures à prendre après les réunions. À titre d'autre exemple, les gestionnaires peuvent poser des questions sur la forme de communication préférée d'un employé (p. ex. réunions, courriels, messages textes, appels téléphoniques).

**Collaboration** : La collaboration est la capacité de bien travailler avec les autres. Il s'agit notamment de valoriser la diversité, de gérer les interactions difficiles, de faciliter la coopération, de contribuer à l'atteinte des objectifs de l'équipe et de réfléchir au rendement de l'équipe. Par exemple, un gestionnaire peut organiser des réunions régulières au cours desquelles les membres de l'équipe peuvent faire part de leurs progrès, fournir une rétroaction et travailler ensemble pour trouver des solutions aux problèmes rencontrés.

**Adaptabilité** : Les compétences d'adaptabilité comprennent les capacités à faire preuve de responsabilité, à persévérer face aux défis, à maîtriser ses émotions, à établir ou à ajuster des objectifs, à planifier et à hiérarchiser les tâches, et à chercher à s'améliorer face au changement. Par exemple, les employeurs dotés de solides compétences en matière d'adaptabilité peuvent modifier leurs méthodes de gestion pour tenir compte des changements dans les horaires de travail des membres du personnel ou ajuster les tâches à accomplir pour qu'elles correspondent aux capacités et aux compétences des gens. À titre d'exemple supplémentaire, l'adaptabilité peut être utilisée pour réorganiser l'espace de travail physique afin d'améliorer l'accessibilité pour un employé ayant un handicap moteur ou des sensibilités sensorielles.

**Résolution de problèmes** : La résolution de problèmes fait référence à la capacité de cerner, d'analyser et de résoudre les problèmes efficacement. Les employeurs dotés de solides compétences en matière de résolution de problèmes sont mieux à même de cerner les problèmes, d'en comprendre la nature, de les décomposer, de recueillir des renseignements et de mettre en œuvre des solutions. Par exemple, les gestionnaires peuvent s'attaquer à la baisse de productivité de l'équipe en déterminant le problème (p. ex. inefficacités du flux de travail, manque de soutien), en recueillant les commentaires de l'équipe et en proposant des solutions (p. ex. réorganisation des tâches, fourniture de technologies d'assistance ou adaptation du lieu de travail pour améliorer l'accès à la ressource).

**Créativité et innovation** : Les compétences en matière de créativité et d'innovation consistent à envisager différentes possibilités, à remettre en question des idées préconçues, à composer avec l'incertitude, à développer des idées et à favoriser un environnement créatif. Les compétences en matière de créativité et d'innovation sont particulièrement utiles pour les employeurs qui travaillent avec des personnes en situation de handicap, car ils peuvent être amenés à remettre en question des hypothèses

et à repenser des pratiques organisationnelles traditionnelles afin de créer des milieux de travail plus inclusifs et accessibles. Par exemple, les employeurs peuvent élaborer d'autres processus d'évaluation de l'embauche (p. ex. laisser les candidates et candidats démontrer leurs compétences au moyen d'une évaluation axée sur le projet) ou trouver des façons novatrices d'harmoniser les compétences d'une candidate ou d'un candidat avec les besoins de l'entreprise.



## CHAPITRE 2 : RECRUTEMENT

*Cette section présente des stratégies pratiques pour attirer des candidates et candidats et guider les organisations tout au long du processus de recrutement en tenant compte de l'accessibilité.*

De nombreux employeurs au Canada sont confrontés à une évolution de la nature du travail. Avec le départ à la retraite des générations plus âgées, la numérisation qui modifie la nature et les compétences requises pour de nombreux emplois, et l'évolution des attentes et des valeurs en matière d'équilibre entre le travail et la vie personnelle (p. ex. désir accru de travailler de la maison), les employeurs doivent faire preuve d'agilité pour continuer à attirer les meilleurs talents. Pour trouver un employé possédant les bonnes compétences, vous devrez peut-être élargir votre approche du recrutement afin d'atteindre – et d'attirer – de nouveaux groupes de candidats.

Les personnes en situation de handicap constituent l'un des plus importants bassins de main-d'œuvre sous-exploités au Canada. De nombreuses personnes en situation de handicap au Canada ont fait des études postsecondaires (62 %) et possèdent les compétences requises pour les marchés du travail en constante évolution<sup>90,91</sup>. Toutefois, le taux d'emploi des personnes en situation de handicap au Canada en âge de travailler (25 à 64 ans) (74 %) est nettement inférieur à celui des personnes sans handicap (88 %)<sup>92</sup>. Parmi les personnes en situation de handicap en âge de travailler qui n'ont pas d'emploi, les deux tiers (42 %) ont la capacité de travailler, ce qui représente environ 741 280 personnes en situation de handicap au Canada qui sont prêtes à travailler si elles bénéficiaient des mesures d'adaptation et de l'aide nécessaires<sup>93</sup>. L'actualisation de votre stratégie de recrutement pour inclure les personnes en situation de handicap peut aider votre organisation à tirer parti d'un effectif précieux et diversifié.

---

<sup>90</sup> Statistique Canada, 2023c.

<sup>91</sup> Bonaccio et coll., 2020.

<sup>92</sup> Statistique Canada, 2023c.

<sup>93</sup> Hebert et coll., 2024.

## COMPÉTENCES POUR RÉUSSIR : RECRUTEMENT

Le développement de compétences socio-émotionnelles solides peut aider votre équipe de recrutement et d'embauche (p. ex. personnel des RH, gestionnaires d'embauche) à mettre en œuvre efficacement des politiques inclusives pour mieux attirer les meilleurs talents. Par exemple, la résolution de problèmes peut vous aider à cerner les lacunes ou les défis en matière de compétences dans vos pratiques de recrutement actuelles, et les compétences en matière de créativité et d'innovation peuvent vous aider à trouver de nouvelles méthodes de recrutement pour mieux communiquer avec les nouveaux bassins de talents, y compris les personnes en situation de handicap. Le tableau ci-dessous donne des exemples de la manière dont les compétences socio-émotionnelles pour réussir peuvent être utiles lors de l'embauche.

| Compétence                      | Exemple  |
|---------------------------------|--|
| <b>Communication</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rédiger des offres d'emploi qui mettent l'accent sur les renseignements les plus importants sans donner de détails inutiles (p. ex. inclure les compétences essentielles pour le rôle plutôt qu'une liste de qualités souhaitées).</li> <li>▪ Choisir le ton, la formulation et le vocabulaire des documents de recrutement en fonction du ou des groupes de demandeuses et demandeurs d'emploi que vous souhaitez embaucher (p. ex. message d'inclusion pour attirer un plus large éventail de candidates et candidats).</li> </ul>  |
| <b>Collaboration</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Collaborer avec des organisations externes (p. ex. centres de services de soutien à l'emploi) afin d'établir des contacts avec divers bassins de personnel.</li> <li>▪ Déterminer la valeur de la diversité en voyant comment la constitution d'équipes diversifiées constitue un atout pour l'organisation.</li> </ul>   |
| <b>Adaptabilité</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anticiper l'évolution des besoins de votre organisation, adapter vos canaux de recrutement et élargir vos bassins de talents pour répondre aux nouvelles pénuries de compétences et de main-d'œuvre.</li> <li>▪ Reconnaître qu'il peut y avoir des défis et des revers tout au long du processus et adopter un état d'esprit axé sur l'apprentissage pour aider l'organisation à s'améliorer continuellement.</li> </ul>  |
| <b>Créativité et innovation</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Repenser les pratiques de recrutement existantes en remettant en question les normes, les habitudes et les idées préconçues sur la manière dont le recrutement doit se dérouler.</li> <li>▪ Soutenir et habiliter les autres (p. ex. personnel des RH, gestionnaires d'embauche) à trouver des solutions de recrutement créatives.</li> </ul>   |
| <b>Résolution de problèmes</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Différencier les faits des opinions (c.-à-d. aller au-delà des preuves anecdotiques et des hypothèses) en recueillant de l'information pour mieux comprendre les forces et les faiblesses de votre approche de recrutement actuelle.</li> <li>▪ Recueillir des données et de la rétroaction auprès des principales parties prenantes (p. ex. candidates et candidats, partenaires de recrutement) afin de déterminer les forces et les domaines à améliorer dans le cadre des efforts de recrutement.</li> <li>▪ Décomposer les défis en plusieurs parties pour aider à trouver des solutions (p. ex. message de recrutement, emplacement et approche du recrutement, partenaires de recrutement).</li> </ul> |

## POLITIQUES ET PRATIQUES INCLUSIVES : RECRUTEMENT

Les pratiques sont organisées en fonction de la facilité de mise en œuvre, les pratiques les plus faciles à mettre en œuvre étant énumérées en premier, suivies de celles qui peuvent nécessiter plus de temps, d'efforts et de ressources. Bien que les stratégies présentées dans cette section soient largement considérées comme des pratiques exemplaires, elles ne sont pas « universelles »; chaque organisation a des priorités, des expériences et des besoins différents en matière d'emploi inclusif. Grâce à votre connaissance des concepts d'inclusion décrits dans l'introduction, vous pouvez adapter ces approches à vos besoins particuliers. Les organisations de soutien à l'emploi (organisations qui aident à mettre en relation les employeurs et les demandeurs et demanduses d'emploi en situation de handicap) peuvent constituer une ressource supplémentaire pour vous aider à adapter les solutions aux besoins de votre organisation. Ces organisations sont souvent en mesure de fournir gratuitement de l'encadrement et des ressources.

### Aperçu des politiques et des pratiques de recrutement

Souligner l'engagement de l'entreprise à l'égard de l'inclusion des personnes en situation de handicap dans les offres d'emploi.

Veiller à ce que les plateformes de recrutement soient accessibles (p. ex. compatibles avec les lecteurs d'écran).

Éviter de vous fier uniquement aux outils de présélection des curriculum vitæ.

Passer en revue les descriptions de postes pour vérifier qu'elles sont inclusives et correspondent aux tâches à accomplir.

- Utiliser un langage inclusif.
- Supprimer les qualifications inutiles qui ne sont pas directement liées aux tâches du poste.
- Décrire clairement les aptitudes et les compétences essentielles requises.

Établir des partenariats pour élargir le recrutement (p. ex. organismes communautaires, réseaux d'emploi, fournisseurs de services d'emploi).

- Établir des partenariats avec les collectivités et les universités (p. ex. proposer des stages et des programmes coopératifs pour attirer les étudiantes et étudiants en situation de handicap).
- Établir des relations avec les fournisseurs de services d'emploi.
- Se joindre à des réseaux d'emploi pour les personnes en situation de handicap.

**Mettre en avant l'engagement de votre entreprise envers la diversité et l'inclusion.** Plusieurs demandeurs et demanduses d'emploi en situation de handicap et appartenant à d'autres groupes en quête d'équité postulent en priorité à des emplois dans des organisations qui démontrent clairement leur engagement à l'égard de la diversité et de l'inclusion. Le bassin de talents disponibles comprend de plus en plus de jeunes candidates et candidats, dont plusieurs accordent une grande importance à la diversité et à l'inclusion et privilégient les entreprises qui s'engagent en faveur de l'inclusion<sup>94</sup>.

<sup>94</sup> Miller, 2021.

« *Le fait que nous soyons une organisation qui se préoccupe des jeunes travailleuses et travailleurs et de leur formation a une incidence sur l'engagement du personnel. Les membres du personnel aiment voir et savoir que leur employeur valorise la diversité et l'inclusion. C'est un élément important de l'engagement du personnel.* » – Employeur

Vous pouvez faire connaître votre engagement en faveur de la diversité et de l'inclusion au moyen d'énoncés dans des documents destinés au public (p. ex. site Web de l'entreprise), des offres d'emploi et des exemples visibles (p. ex. en démontrant la représentation par un personnel diversifié, y compris dans des postes de direction, en offrant des avantages sociaux généreux, en proposant des mesures d'adaptation et des postes de travail flexibles dans la mesure du possible). Par exemple, les offres d'emploi peuvent mentionner que les demandeurs d'emploi handicapés sont encouragés à postuler et que l'organisation s'engage à intégrer les personnes en situation de handicap<sup>95,96,97</sup>. Les énoncés d'inclusion personnalisés qui reflètent les valeurs de votre organisation sont plus efficaces que les énoncés d'inclusion généraux.

**Veiller à ce que les plateformes de recrutement soient accessibles (p. ex. compatibles avec les lecteurs d'écran).** Le recrutement par Internet aide les employeurs à gérer et à organiser efficacement les demandes d'emploi. Veiller à ce que vos plateformes de recrutement soient pleinement compatibles avec les technologies d'assistance (p. ex. lecteur d'écran) peut contribuer à promouvoir l'accessibilité. Si le processus de candidature comporte des pages avec des délais d'inactivité, laissez suffisamment de temps aux candidates et candidats pour répondre.

« *Il est impossible de dire que l'on est entièrement accessible, mais cela fait une différence lorsque les gens essaient au moins.* » – Prestataire de services

**Éviter de se fier uniquement aux outils de présélection des curriculum vitae.** On a constaté que les techniques et les outils de présélection automatisés (p. ex. vérification des conditions préalables, utilisation d'enquêtes, technologie d'analyse) éliminent ou découragent de manière disproportionnée les candidatures des personnes en situation de handicap<sup>98,99</sup>. Les logiciels de présélection ont une précision limitée et manquent de flexibilité linguistique. Par conséquent, ils peuvent éliminer les curriculum vitae qui ne correspondent pas à une langue ou à un format précis, qui décrivent différemment les compétences et les expériences, ou qui présentent des périodes sans emploi dans les antécédents professionnels<sup>100</sup>. En raison de la disponibilité limitée des postes inclusifs ou accessibles, de la discrimination exercée par l'employeur ou des changements dans la santé, les personnes en situation de handicap peuvent avoir des périodes sans emploi dans leur curriculum vitae. L'inclusion d'un examen

---

<sup>95</sup> Conference Board du Canada, 2015.

<sup>96</sup> Optez pour le talent, s.d.

<sup>97</sup> Emploi et Développement social Canada, 2023.

<sup>98</sup> Inclusive Futures, s.d.

<sup>99</sup> Conference Board du Canada, 2015.

<sup>100</sup> Nugent et coll., 2020.

humain des demandes d'emploi pour éviter de tels biais peut prendre du temps, mais elle peut vous permettre de ne pas passer à côté de talents.

*« Il y a moins d'emplois accessibles dans l'ensemble du marché... Les personnes en situation de handicap ont donc accès à moins d'offres d'emplois auxquelles elles peuvent postuler. Ensuite, elles recherchent des employeurs qui ont une bonne attitude à l'égard de l'embauche d'une personne en situation de handicap. Tout d'un coup, les possibilités diminuent. Par conséquent, je ne porte pas de jugement sur les périodes sans emploi qui figurent dans un curriculum vitae. » – Employeur*

**Passer en revue les descriptions de postes pour vérifier qu'elles sont inclusives et correspondent aux tâches à accomplir.** Les descriptions de postes sont souvent le premier point de contact avec les demandeuses et demandeurs d'emploi. Des descriptions de postes accessibles peuvent vous aider à attirer des talents, tandis que des descriptions de postes et des exigences inaccessibles constituent des obstacles importants pour attirer des personnes en situation de handicap qualifiées. Il existe des exemples et des guides en ligne qui fournissent des exemples et des conseils détaillés (p. ex. la liste [Job Descriptions and Announcements checklist](#) [en anglais] d'EARN, le guide [How to Write Inclusive Job Postings](#) [en anglais] d'Accessible Employer).

- **Utiliser un langage inclusif.** Veillez à ce que les offres d'emploi ne contiennent pas de termes qui sont importuns ou décourageants pour les personnes en situation de handicap. Il peut s'agir d'adapter le langage pour ne pas supposer que l'offre s'adresse uniquement à des personnes sans handicap (p. ex. remplacer « marcher » par « se déplacer »). Il peut également s'agir d'inclure des options permettant aux candidates et candidats de démontrer leurs compétences de différentes manières. Par exemple, un employeur en situation de handicap a raconté qu'au début de sa carrière, une offre d'emploi comportait la mention « souci du détail *ou solution de rechange éprouvée* ». Cette formulation l'avait encouragé à postuler, car, même si son handicap entraînait des difficultés sur le plan du souci du détail, il avait mis en place des stratégies qui lui permettaient d'effectuer un travail très axé sur les détails. L'utilisation d'un langage inclusif dans vos offres d'emploi ou vos formulaires de candidature peut rassurer les personnes en situation de handicap en leur montrant que leur candidature sera prise au sérieux. Cela peut également augmenter le nombre de personnes qualifiées qui postulent.

### Exemple : Langage inclusif dans les offres d'emploi

| Langage courant dans les offres d'emploi                                      | Langage plus inclusif  |
|---|--|
| Doit pouvoir soulever 50 livres   | Déplacer de l'équipement pesant jusqu'à 50 livres                                |
| Souci du détail   | Souci du détail ou solution de rechange éprouvée                                 |
| Se pencher et s'accroupir sous les bureaux pour installer du matériel         | Installer du matériel, y compris sous les bureaux                                |
| Doit être capable de rester debout pendant toute la durée du quart de travail | Doit être capable de rester en position stationnaire pendant le quart de travail |
| Discuter avec les clients de leurs préoccupations financières                 | Communiquer avec les clients sur leurs préoccupations financières                |
| Marcher dans le bâtiment pour accéder aux dossiers                            | Se déplacer dans le bâtiment pour accéder aux dossiers                           |

Adapté du site <https://hiring.monster.com/resources/workforce-management/diversity-in-the-workplace/inclusive-job-descriptions/>.

- Laisser tomber les exigences et les qualifications qui ne sont pas directement liées aux tâches du poste.** Examinez d'un œil critique les exigences en matière d'expérience, de formation et de compétences figurant dans vos offres d'emploi afin qu'elles correspondent bien aux tâches du poste. Des conditions préalables inutiles empêchent l'exclusion de candidates et candidats qualifiés. Par exemple, les employeurs exigent souvent un baccalauréat pour certains postes alors que d'autres formations ou expériences pourraient offrir une préparation adéquate au poste. Bien que les conditions préalables puissent aider à sélectionner les candidates et candidats potentiels, des exigences superflues excluent les personnes qui pourraient convenir au poste<sup>101,102</sup>.
- Décrire clairement les compétences, les capacités et les attentes requises.** Les offres d'emploi doivent communiquer clairement toutes les tâches et responsabilités essentielles en utilisant un langage précis. Dans la mesure du possible, donnez des exemples concrets de capacités ou de comportements précis. Par exemple, décrivez ce que le membre du personnel est censé faire chaque jour et fournissez des détails sur l'environnement physique de travail, les heures de travail et toute exigence physique essentielle<sup>103</sup>. Des descriptions précises encouragent seulement les personnes possédant les compétences pertinentes à poser leur candidature, ce qui réduit le nombre de candidates et candidats que vous devez éliminer pendant le processus d'embauche.

<sup>101</sup> Inclusive Futures, s.d.

<sup>102</sup> Emploi et Développement social Canada, 2023.

<sup>103</sup> Optez pour le talent, s.d.

## Exemple : Amélioration des descriptions de postes

| Exigences professionnelles courantes              | Amélioration de la description des exigences du poste  |
|---|--|
| Excellentes compétences en gestion du temps       | Capable de hiérarchiser les tâches, de gérer plusieurs projets et d'adapter les plans de travail afin de respecter les échéances ou de répondre à des priorités changeantes.   |
| Solides compétences de travail d'équipe           | Participer à des réunions d'équipe, fournir des commentaires et échanger des idées. Être disposé à aider les membres de l'équipe et à leur offrir du soutien en cas de besoin. |
| Excellentes compétences en service à la clientèle | Répondre aux demandes des clients dans les délais indiqués selon les lignes directrices du service à la clientèle (fournir un lien).   |

**Remarque :** De plus amples renseignements et des conseils se trouvent sur le site Web suivant : [How to Write Inclusive Job Postings](#). Le réseau EARN (Employer Assistance and Resources Network on Disability Inclusion) a également élaboré une [liste de vérification](#) (en anglais) à l'intention des employeurs afin de les aider à évaluer le caractère inclusif de leurs descriptions et annonces de postes.

- **Établir des partenariats pour élargir le recrutement.** Les organisations communautaires et de soutien à l'emploi peuvent vous aider à publier des offres d'emploi et à atteindre des candidates et candidats issus de nouveaux bassins de talents (p. ex. les personnes en situation de handicap).
- **Établir des partenariats avec les collectivités et les universités (p. ex. proposer des stages et des programmes coopératifs pour attirer les étudiantes et étudiants en situation de handicap).** Communiquez avec des partenaires communautaires, comme les écoles, les universités et les organisations qui desservent des populations particulières, comme les personnes en situation de handicap. Ces organisations offrent souvent un soutien et des conseils personnalisés en matière de recrutement et peuvent aider à constituer un « bassin de recrutement » avec les organismes communautaires (p. ex. en fournissant des services de présélection ou de jumelage personnalisés)<sup>104</sup>. Par exemple, nombre de ces partenaires organisent des salons de l'emploi expressément destinés à mettre en relation les employeurs et les demandeuses et demandeurs d'emploi en situation de handicap.
- **Établir des relations avec les fournisseurs de services d'emploi.** Les prestataires de services d'emploi servent de pont entre les employeurs et les demandeuses et demandeurs d'emploi ou le personnel en situation de handicap, en aidant à la fois les employeurs et les demandeuses et demandeurs d'emploi à trouver une bonne adéquation. Ces prestataires de services peuvent vous aider à trouver les candidates et candidats qui conviennent le mieux à votre poste, fournir une formation supplémentaire aux candidates et candidats (au besoin) et proposer un encadrement

<sup>104</sup> Kennedy, Jerdee et Henneborn, 2019.

professionnel pour aider les nouveaux membres du personnel au cours des premiers mois d'emploi. Ces services sont habituellement fournis gratuitement. Les partenariats avec des prestataires de services d'emploi peuvent vous aider à trouver des candidates et candidats qualifiés et à élargir vos réseaux de recrutement<sup>105,106,107</sup>.

- **Se joindre à des réseaux d'emploi pour les personnes en situation de handicap.** De même, il existe des réseaux d'emploi propres aux demandeuses et demandeurs d'emploi en situation de handicap qui peuvent vous aider à entrer en contact avec un bassin de talents sous-exploité. En plus de vous aider à trouver des candidates et candidats, nombre de ces réseaux offrent du soutien, des ressources et la possibilité d'entrer en contact avec des employeurs qui partagent les mêmes idées.

---

<sup>105</sup> One Mind at Work, 2022.

<sup>106</sup> Conference Board du Canada, 2015.

<sup>107</sup> Kennedy, Jerdee et Henneborn, 2019.



## CHAPITRE 3 : EMBAUCHE

*Cette section présente des stratégies pratiques pour attirer des candidates et candidats et guider les organisations tout au long du processus d'embauche en tenant compte de l'accessibilité.*

L'embauche de la meilleure candidate ou du meilleur candidat pour le poste peut être un processus difficile pour les employeurs. Souvent, les facteurs qui aident les candidates et candidats à se démarquer lors des entrevues traditionnelles (p. ex. sympathie, charisme, communication verbale) ne sont pas les seuls déterminants d'un rendement élevé au travail. Pourtant, ces compétences interpersonnelles influencent souvent les décisions d'embauche, ce qui peut conduire à négliger des candidates et candidats qui manquent peut-être d'aplomb en entrevue, mais qui possèdent l'expertise technique ou les capacités de résolution de problèmes indispensables à la réussite. L'inadéquation entre les compétences évaluées au cours du processus d'embauche et les compétences requises pour le poste amène les employeurs à passer à côté de candidates et candidats de qualité et à se priver de la possibilité de diversifier leur main-d'œuvre.

Il existe de nombreux types de handicaps qui empêchent les candidates et candidats de mettre en valeur leurs compétences dans le cadre d'une entrevue traditionnelle. Les politiques et pratiques ci-dessous vous aideront à améliorer l'accessibilité et l'inclusivité de vos processus d'embauche. Ces stratégies permettront aux demandeuses et demandeurs d'emploi en situation de handicap de mieux démontrer leurs compétences et leurs capacités. Elles aideront également votre organisation à optimiser l'adéquation globale entre les candidates et candidats et les rôles en général.

## COMPÉTENCES POUR RÉUSSIR : EMBAUCHE

Les compétences socio-émotionnelles jouent un rôle important dans le processus d'embauche. Le perfectionnement des RH et des autres membres du personnel responsable de l'embauche les aide à surmonter les préjugés et à trouver des solutions créatives pour relever les défis émergents et en constante évolution. Cela peut également garantir que l'ensemble des candidates et candidats, y compris les candidates et candidats en situation de handicap, bénéficient d'une évaluation équitable. Le tableau ci-dessous donne des exemples de la manière dont les compétences socio-émotionnelles pour réussir peuvent être utiles lors de l'embauche.

| Compétence                      | Exemple  |
|---------------------------------|--|
| <b>Communication</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Réfléchissez aux meilleures méthodes de communication avec les candidates et candidats (p. ex. courriel, message texte, communication verbale, documents). Fournissez une copie écrite des renseignements importants.</li> <li>▪ Pendant les entrevues, écoutez les réponses des candidates et candidats avec un esprit ouvert, même si elles sont formulées ou communiquées différemment de ce à quoi vous vous attendez (p. ex. élocution plus lente, réponses plus directes, agitation pendant la conversation). Concentrez-vous sur le contenu des réponses pour mieux évaluer les qualifications et le potentiel.</li> <li>▪ Veillez à ce que les candidates et candidats aient la possibilité de poser des questions avant et pendant l'entrevue.</li> </ul>  |
| <b>Collaboration</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incluez plusieurs personnes et perspectives au cours du processus d'embauche (p. ex. panel d'entrevue, séries d'entrevues avec plusieurs intervieweuses et intervieweurs provenant de divers milieux) et engagez une discussion productive pour évaluer les qualités des candidates et candidats.</li> <li>▪ Collaborez avec d'autres personnes (p. ex. employés et employés actuels, prestataires de services) pour créer un processus d'entrevue qui permet à l'ensemble des candidates et candidats de mettre en valeur leurs compétences.</li> </ul>  |
| <b>Adaptabilité</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dans la mesure du possible, faites preuve de souplesse pendant le processus d'entrevue. La candidate ou le candidat préfère peut-être que l'entrevue se déroule dans une pièce calme. La candidate ou le candidat préfère peut-être recevoir une copie écrite des questions d'entrevue aux fins de consultation pendant l'entrevue. Faites des ajustements lorsque cela est possible.</li> <li>▪ Ajustez vos attentes quant à la candidate ou au candidat idéal et recentrez-vous sur les compétences, les aptitudes et les capacités requises pour le poste.</li> </ul>  |
| <b>Créativité et innovation</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Déterminez les croyances limitatives ou artificielles sur la façon dont le processus d'embauche ou d'entrevue « devrait » se dérouler. Déterminez les éléments du processus d'embauche les plus importants pour votre entreprise.</li> <li>▪ Gardez un esprit ouvert quant aux nouvelles méthodes d'embauche. Quel est le processus d'embauche des autres entreprises? Quelles idées pouvez-vous adopter?</li> <li>▪ Trouvez des approches novatrices pour évaluer les compétences et le rendement futur des candidates et candidats ou en avoir une idée. (p. ex., demander aux candidates et candidats de résoudre une tâche en collaboration pour évaluer leurs compétences interpersonnelles et techniques, inviter les candidates et candidats à participer à une journée d'activités en équipe pour évaluer leurs compétences dans des scénarios du monde réel).</li> </ul> |

| Compétence                     | Exemple  |
|--------------------------------|--|
| <b>Résolution de problèmes</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mettez-vous à la place de la demandeuse ou du demandeur d'emploi pour déterminer les éléments du processus d'embauche ou de l'espace qui peuvent constituer des obstacles. Qu'est-ce qui peut être source de confusion ou de stress dans le processus d'embauche de votre organisation?</li> <li>▪ Réfléchissez aux embauches antérieures pour cerner les défis ou les possibilités d'amélioration du processus d'embauche (p. ex. compétences qui ont pu être évaluées, domaines qui ont été négligés).</li> <li>▪ Trouvez des solutions pour simplifier et améliorer les processus d'embauche.</li> </ul> |

## POLITIQUES ET PRATIQUES INCLUSIVES : EMBAUCHE

Les politiques et pratiques ci-dessous peuvent vous aider à accroître l'inclusivité de vos pratiques d'embauche et à mieux repérer, présélectionner et sélectionner les candidates et candidats qui conviennent à vos postes vacants. De nombreuses études révèlent que les employeurs font état d'expériences positives et d'un rendement élevé du capital investi après avoir mis en œuvre des initiatives axées sur l'embauche de personnes en situation de handicap<sup>108,109,110</sup>.

Les pratiques sont organisées en fonction de la facilité de mise en œuvre, les pratiques les plus faciles à mettre en œuvre étant énumérées en premier, suivies de celles qui peuvent nécessiter plus de temps, d'efforts et de ressources. Bien que les stratégies présentées dans cette section soient largement considérées comme des pratiques exemplaires, elles ne sont pas « universelles »; chaque organisation a des priorités, des besoins et des expériences différents en matière d'emploi inclusif. Grâce à votre connaissance des concepts d'inclusion décrits dans l'introduction, vous pouvez adapter ces approches à vos besoins particuliers. Les organisations de soutien à l'emploi (organisations qui aident à mettre en relation les employeurs et les demandeuses et demandeurs d'emploi en situation de handicap) peuvent constituer une ressource supplémentaire pour vous aider à adapter les solutions aux besoins de votre organisation. Ces organisations sont souvent en mesure de fournir gratuitement de l'encadrement et des ressources.

<sup>108</sup> Bonaccio et coll., 2019.

<sup>109</sup> Kocman et Weber, 2016.

<sup>110</sup> Lindsay et coll., 2018.

## Aperçu des politiques et des pratiques d'embauche

Se sentir à l'aise de parler des capacités et des handicaps.

Offrir des mesures d'adaptation à l'ensemble des candidates et des candidats.

Passer en revue le processus d'embauche pour repérer les obstacles, à l'aide d'une liste de vérification d'entrevue accessible.

Diversifier les panels d'entrevue.

Offrir au personnel qui participe à l'embauche une formation sur les entrevues inclusives et la sensibilisation aux handicaps, et envisager de normaliser les processus d'entrevue.

Veiller à ce que les questions d'entrevue évaluent la capacité des candidates et candidats à accomplir les tâches et à assumer les responsabilités liées à leur poste.

Explorer d'autres formats d'entrevue.

Collaborer avec des prestataires de services, comme les organisations de soutien à l'emploi, pour explorer d'autres stratégies d'embauche et réfléchir à des mesures d'adaptation.

**Se sentir à l'aise de parler des capacités et des handicaps.** Il y a de nombreuses raisons pour lesquelles les candidates et candidats peuvent vouloir ou non parler de leur handicap au moment de postuler à un emploi. D'une part, il y a de nombreuses raisons pour lesquelles les demandeuses et demandeurs d'emploi ne souhaitent pas divulguer un handicap au moment de postuler un emploi. Les demandeuses et demandeurs d'emploi peuvent craindre la stigmatisation ou la discrimination, ne pas disposer d'un diagnostic officiel (les diagnostics peuvent être coûteux à obtenir) ou simplement estimer que ces renseignements sont confidentiels. D'autre part, leur handicap peut constituer une partie importante de leur histoire et de leur expérience de vie. Les demandeuses et demandeurs d'emploi peuvent vouloir parler de la manière dont leur handicap les aide à mieux accomplir certaines tâches. Ils peuvent avoir des anecdotes à raconter sur la manière dont leur handicap les a aidés à acquérir des compétences, des connaissances ou de l'expérience qui peuvent être mises à profit au travail.

Au Canada, les demandeuses et demandeurs d'emploi ainsi que les membres du personnel ne sont pas tenus d'informer leur employeur de leur handicap, mais ils doivent le faire s'ils ont des limitations qui les empêchent d'accomplir certaines tâches ou de respecter certaines exigences professionnelles. Il est préférable de permettre à la candidate ou au candidat de divulguer son handicap ou d'en discuter selon leurs propres conditions. Si les candidates et candidats indiquent qu'ils ont un handicap, vous pouvez leur poser des questions sur la façon dont cela pourrait avoir une incidence sur leur travail; le handicap n'est pas un sujet tabou. Si les candidates et candidats n'indiquent pas qu'ils ont un handicap, vous pouvez leur poser des questions sur leur capacité à accomplir les tâches professionnelles ou sur les mesures d'adaptation dont ils pourraient avoir besoin pour bien exécuter le travail. Vous ne pouvez pas poser des questions comme « *avez-vous un handicap ou un problème de santé mentale?* » ou « *quels*

*médicaments prenez-vous? »*, car ces questions portent sur des renseignements personnels relatifs à la santé qui n'ont rien à voir avec la capacité de la candidate ou du candidat à exécuter le travail. Vous pouvez poser des questions axées sur la capacité à travailler de la candidate ou du candidat, comme « *pouvez-vous soulever 20 livres?* » ou « *êtes-vous capable de travailler selon un horaire flexible?* »

**Offrir des mesures d'adaptation à l'ensemble des candidates et des candidats.** En proposant des mesures d'adaptation à l'ensemble des candidates et candidats lors de l'embauche, vous pourrez les aider à mettre en valeur leurs compétences. Les mesures d'adaptation peuvent également répondre aux besoins des demandeuses et demandeurs d'emploi qui ne savent pas qu'ils ont un handicap ou qui pourraient avoir besoin d'ajustements pour d'autres raisons.

Le fait de proposer des mesures d'adaptation de manière proactive fait en sorte que l'ensemble des candidates et candidats sont au courant de l'aide disponible et favorise une culture de soutien dans laquelle les candidates et candidats se sentent plus à l'aise de discuter de ce dont ils ont besoin pour être les plus productifs et les plus efficaces possibles au travail. Vous pouvez créer une description des mesures d'adaptation que votre organisation est en mesure d'offrir, inclure cette description dans vos communications avec les candidates et candidats (p. ex. lorsque vous les invitez à un appel de présélection ou à une entrevue) et encourager les candidates et candidats à communiquer avec vous si le type de mesures d'adaptation dont ils ont besoin n'est pas mentionné.

### Que sont les mesures d'adaptation?

Les mesures d'adaptation sont des **ajustements qui aident les demandeuses et demandeurs d'emploi et les membres du personnel à être plus productifs, plus à l'aise et plus efficaces au travail.**

Les mesures d'adaptation sont généralement **gratuites ou peu coûteuses**. Les mesures d'adaptation peuvent profiter à tout le monde, qu'il y ait ou non un handicap.

Les mesures d'adaptation en matière d'embauche sont généralement gratuites. Voici quelques exemples de mesures d'adaptation prises au cours de la phase d'embauche :

- Envoyer à l'avance une copie des questions d'entrevue.
- Mener l'entrevue dans un environnement à faible stimulation sensorielle (p. ex. bureau silencieux).
- Mener l'entrevue dans un environnement accessible (p. ex. rampe d'accès) ou à distance.
- Activer le sous-titrage pendant les entrevues en ligne.
- Veiller à ce que les documents transmis soient accessibles (p. ex. compatibilité avec les lecteurs d'écran, polices et couleurs accessibles, texte en langage clair).
- Permettre aux participantes et participants d'être accompagnés d'assistants, d'interprètes en langue des signes ou de traducteurs pendant les entrevues<sup>111</sup>.

<sup>111</sup> Inclusive Futures, s.d.

Il se peut que vous preniez conscience des besoins en matière d'adaptation au cours de l'entrevue ou du processus de présélection. Si une candidate ou un candidat a de la difficulté à comprendre les questions orales, vous pourriez lui offrir de les répéter, de les reformuler ou de les fournir par écrit. Vous pouvez également faire une pause et vérifier si les candidates et candidats ont besoin de mesures d'adaptation pour participer pleinement à l'entrevue<sup>112</sup>. Par exemple, vous pouvez dire : « *Y a-t-il quelque chose que nous pouvons faire pour rendre cette entrevue plus confortable pour vous, comme fournir les questions d'entrevue par écrit ou ralentir le rythme des questions? Nous souhaitons vous donner pleinement l'occasion de mettre en valeur vos compétences et vos qualifications au cours de ce processus.* »

*Il est important d'établir un dialogue transparent pendant le processus d'embauche... Il ne s'agit pas de donner un avantage aux gens, mais de garantir l'équité pour tous lors des entrevues. — Prestataire de services*

**Passer en revue le processus d'embauche pour repérer les obstacles, à l'aide d'une liste de vérification d'entrevue accessible.** Pour rendre votre processus d'embauche plus inclusif, vous pouvez passer en revue votre processus d'embauche afin de repérer les obstacles qui empêchent certaines candidates et certains candidats de mettre en valeur leurs compétences<sup>113,114,115</sup>. Il existe de nombreuses listes de vérification d'entrevue accessibles en ligne qui peuvent vous aider. Ces listes de vérification décomposent chaque étape du processus d'entrevue et fournissent des orientations sur les changements que vous pouvez apporter. Souvent, les changements consistent à fournir des documents accessibles ou des portails en ligne, à normaliser votre processus d'entrevue, à former les gestionnaires d'embauche ou à fournir des mesures d'adaptation. Voici deux exemples de listes de vérification qui peuvent vous aider à déterminer les points à améliorer :

- [Accessible and Authentic Interviews for Candidates with Disabilities Checklist](#)
- [Inclusive Interview Checklist](#)

**Diversifier les panels d'entrevue.** La création de panels d'entrevue diversifiés permet aux candidates et candidats d'être évalués par des personnes issues de différents horizons et ayant des perspectives variées<sup>116</sup>. Envisagez de créer des panels d'entrevue composés de membres ayant divers niveaux d'ancienneté et provenant de divers groupes démographiques et services. Des panels d'entrevue diversifiés peuvent atténuer les répercussions des préjugés inconscients de certaines personnes. Le fait de permettre à différents membres du panel de poser des questions peut aider à mieux comprendre les expériences personnelles de la candidate ou du candidat et son aptitude à occuper le poste au sein de l'entreprise.

<sup>112</sup> JAN, s.d.

<sup>113</sup> Emploi et Développement social Canada, 2023.

<sup>114</sup> Conference Board du Canada, 2015.

<sup>115</sup> Optez pour le talent, s.d.

<sup>116</sup> Thompson, 2021.

**Offrir au personnel qui participe à l'embauche une formation sur les entrevues inclusives et la sensibilisation aux handicaps, et envisager de normaliser les processus d'entrevue.** Les préjugés implicites, les idées fausses et les hypothèses peuvent influencer les décisions d'embauche. Les membres du personnel qui ne connaissent pas bien le handicap ou qui ne sont pas formés aux techniques d'embauche inclusives peuvent exercer une discrimination à l'encontre des candidates et candidats sans le vouloir, ou même sans s'en rendre compte. Parfois, lorsque nous attendons d'une candidate ou d'un candidat qu'il ait une certaine apparence ou une certaine façon de parler, nous pouvons passer à côté de candidates et candidats qui conviennent mieux au poste. Pour lutter contre les préjugés, vous pouvez proposer une formation sur l'inclusion des personnes en situation de handicap à toutes les personnes menant des entrevues et à tous les gestionnaires d'embauche. Cette formation les aidera à réfléchir de manière critique à leur perception du handicap et à son influence sur leurs jugements<sup>117,118</sup>. Une autre stratégie consiste à utiliser des scénarios d'entrevue officiels et des questions normalisées afin d'axer la discussion sur les qualifications des candidates et candidats plutôt que sur les impressions des personnes menant des entrevues<sup>119</sup>.

**Veiller à ce que les questions d'entrevue évaluent la capacité des candidates et candidats à accomplir les tâches et à assumer les responsabilités liées à leur poste.** Pour trouver la meilleure candidate ou le meilleur candidat pour un poste, il est important que les questions d'entrevue permettent d'évaluer ses connaissances, son expérience et sa capacité à accomplir les tâches du poste. Cependant, de nombreuses questions posées lors des entrevues sont vagues, relèvent de la conversation ou ne correspondent pas aux tâches du poste. En outre, certains handicaps font qu'il est plus difficile pour les gens de répondre à des questions ouvertes ou indirectes<sup>120</sup>.

*Les entrevues visent-elles à démontrer des compétences en matière d'entrevue ou des compétences professionnelles? Les entrevues semblent souvent porter sur les compétences en matière d'entrevue. Dans aucun autre domaine nous ne posons une question en trois parties et nous attendons à une réponse succincte en trois minutes. Dans une conversation normale, nous ne poserions jamais une question de type « parlez-moi d'une occasion où...; qu'avez-vous fait? et quelles ont été les répercussions? », mais nous évaluons la capacité à bien répondre à ce type de question pour déterminer la capacité à réaliser les tâches particulières d'un poste... — Employeur*

Passez en revue vos questions d'entrevue pour veiller à ce qu'elles vous permettent d'évaluer efficacement et précisément la capacité de la candidate ou du candidat à accomplir des tâches propres au poste. Concentrez-vous sur les questions qui visent à évaluer les compétences, l'expérience et les connaissances directement liées aux exigences du poste. Évitez les « questions pièges » ou les surprises

<sup>117</sup> Emploi et Développement social Canada, 2023.

<sup>118</sup> Optez pour le talent, s.d.

<sup>119</sup> Conference Board du Canada, 2015.

<sup>120</sup> Maras et coll., s.d.

pendant l'entrevue, car elles peuvent désavantager injustement certaines candidates ou certains candidats et ne pas fournir une mesure réelle de leurs capacités. Pour obtenir du soutien supplémentaire au moment de passer en revue vos questions d'entrevue, vous pouvez consulter des exemples en ligne (p. ex. [Adapting job interview questions for autistic candidates](#); en anglais) ou communiquer avec une organisation de soutien à l'emploi (une organisation qui aide les personnes en situation de handicap à trouver un emploi) pour obtenir de la rétroaction et des conseils.

**Explorer d'autres formats d'entrevue.** Bien que les entrevues traditionnelles soient courantes, elles ne sont pas toujours la meilleure façon d'évaluer le rendement au travail des candidates et candidats. Pour de nombreux postes, les qualités qui aident les gens à réussir lors des entrevues (p. ex. avoir la capacité à faire la conversation, être extraverti) ne sont pas les mêmes que celles requises pour réussir au travail<sup>121,122</sup>. L'exploration d'autres formats d'entrevue peut vous aider à mieux évaluer les aptitudes des candidates et candidats pour le poste.

D'autres formats peuvent également être plus inclusifs pour les personnes en situation de handicap, car ils offrent différentes occasions de mettre en valeur leurs compétences. Par exemple, afin de mieux soutenir les candidates et candidats neurodivergents, Microsoft effectue plusieurs jours d'évaluations de type « stage » pour permettre aux candidates et candidats de démontrer leurs compétences techniques et leur aptitude au travail d'équipe<sup>123</sup>. Pendant cette période, les candidates et candidats peuvent également se faire une idée de l'expérience quotidienne du travail chez Microsoft. Voici d'autres exemples de méthodes d'évaluation pour l'embauche<sup>124</sup> :

- Entrevues informelles en personne, comme des rencontres d'une demi-journée en milieu de travail.
- Possibilités de fournir des réponses à une entrevue par téléphone, virtuellement ou en personne, ou sous forme écrite ou préenregistrée.
- Affectation de projets fictifs dans le cadre desquels les candidates et candidats peuvent démontrer leurs compétences au moyen d'activités pratiques.
- Courtes périodes d'essai ou de formation rémunérées (2 à 6 semaines).

**Collaborer avec des prestataires de services, comme les organisations de soutien à l'emploi, pour explorer d'autres stratégies d'embauche et réfléchir à des mesures d'adaptation.** Ces organisations sont spécialisées dans l'aide à la recherche d'emploi pour les personnes en situation de handicap et peuvent offrir des conseils précieux sur les pratiques de recrutement inclusives. La communication et la collaboration avec des prestataires de services permettent aux employeurs d'explorer d'autres approches en matière d'embauche, de puiser dans un bassin diversifié de talents et de créer des environnements accessibles à l'ensemble des candidates et candidats.

---

<sup>121</sup> Inclusive Futures, s.d.

<sup>122</sup> Conference Board du Canada, 2015.

<sup>123</sup> Kennedy, Jerdee et Henneborn, 2019.

<sup>124</sup> Kennedy, Jerdee et Henneborn, 2019.



## CHAPITRE 4 : INTÉGRATION

*Cette section présente des stratégies pratiques pour accueillir les nouveaux membres du personnel et guider les organisations tout au long du processus d'intégration en tenant compte de l'accessibilité.*

La révision et la mise à jour de votre stratégie d'intégration peuvent vous aider à présenter les attentes, les responsabilités et la culture de votre organisation aux nouveaux membres du personnel. Cela leur permet d'être opérationnels et de commencer à travailler de manière productive, ce qui peut réduire l'anxiété inutile liée à leur nouveau poste. La qualité du processus d'intégration est essentielle pour tous les nouveaux membres du personnel, car elle influe sur leur confiance dans leur nouveau rôle, sur leur engagement au travail, sur leur rendement professionnel et sur leur maintien en poste<sup>125</sup>. Pour les membres du personnel en situation de handicap, les pratiques inclusives, les mesures de soutien et les messages communiqués pendant l'intégration constituent une première étape pour veiller à ce qu'ils se sentent soutenus et compris. Les nouveaux membres du personnel peuvent ainsi se sentir plus à l'aise de demander et d'obtenir des mesures d'adaptation qui les aideront à être plus productifs et plus engagés au travail. La section suivante détaille des stratégies qui favorisent un départ harmonieux, réduisant ainsi les difficultés futures et le roulement par la suite.

---

<sup>125</sup> Sibisi et Kappers, 2022.

## COMPÉTENCES POUR RÉUSSIR : INTÉGRATION

De solides compétences socio-émotionnelles peuvent aider les gestionnaires à intégrer avec succès les nouveaux membres du personnel, à favoriser des relations de travail productives entre les membres du personnel et à créer un environnement dans lequel les nouveaux membres du personnel se sentent les bienvenus et sont en mesure de donner le meilleur d'eux-mêmes.

| Compétence                      | Exemple   |
|---------------------------------|---|
| <b>Communication</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pendant l'intégration, communiquez des renseignements importants (p. ex. listes de tâches, instructions) à la fois oralement et par écrit. Cela peut aider les nouveaux membres du personnel à se souvenir des renseignements importants.</li> <li>▪ Posez des questions pour vérifier que les nouveaux membres du personnel comprennent l'information. Au besoin, adaptez votre communication (p. ex. parlez plus lentement, donnez plus d'exemples, utilisez moins de jargon).</li> <li>▪ Prenez le temps de communiquer avec les nouveaux membres du personnel et de les écouter. Invitez les nouveaux membres du personnel à poser des questions et montrez-leur que vous les écoutez (c.-à-d. avec toute votre attention).</li> </ul>   |
| <b>Collaboration</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reconnaissez que les nouveaux membres du personnel peuvent se comporter ou communiquer un peu différemment de ce à quoi vous êtes habitué. Prenez le temps d'apprendre à connaître leurs forces et leurs besoins.</li> <li>▪ Expliquez les rôles et les responsabilités des différents membres du personnel pour aider les nouveaux membres du personnel à mieux comprendre le fonctionnement de l'équipe. Indiquez aux nouveaux membres du personnel à qui ils doivent s'adresser s'ils ont besoin d'aide ou s'ils ont des questions.</li> <li>▪ Commencer un nouvel emploi peut être stressant! Soutenez les nouveaux membres du personnel en les motivant et en les encourageant. Encouragez les membres du personnel à échanger des commentaires constructifs entre eux.</li> </ul>  |
| <b>Adaptabilité</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dans la mesure du possible, essayez de réduire au minimum les distractions pendant l'intégration afin d'aider les nouveaux membres du personnel à se concentrer sur l'apprentissage (p. ex. dispensez la formation dans un environnement calme).</li> <li>▪ Fixez des attentes et des objectifs clairs pour les nouveaux membres du personnel. À quoi ressemble la réussite au cours des premières semaines de travail? Comment les nouveaux membres du personnel peuvent-ils savoir s'ils accomplissent un travail satisfaisant?</li> <li>▪ Faites preuve de patience pendant le processus de formation. Tout le monde apprend à une vitesse différente. Apprenez à reconnaître le moment où vous devez adapter la formation (p. ex. expliquer quelque chose différemment) et où vous avez simplement besoin de donner un peu plus de temps.</li> </ul> |
| <b>Créativité et innovation</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recherchez de nouvelles idées pour la formation et l'intégration. Comment les autres organisations intègrent-elles les nouveaux membres du personnel? Comment pouvez-vous améliorer l'expérience d'intégration?</li> <li>▪ Encouragez les nouveaux membres du personnel à faire des suggestions, à expérimenter de nouvelles façons de faire (le cas échéant) et à communiquer leurs idées créatives. Parfois, un regard neuf permet de repérer des points d'innovation et d'amélioration!</li> </ul>  |

| Compétence                     | Exemple  |
|--------------------------------|--|
|                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lorsque vous essayez de nouvelles approches d'intégration ou de formation, attendez-vous à quelques échecs. Considérez les échecs comme faisant partie du processus et comme des possibilités d'apprentissage et d'amélioration.</li> </ul>   |
| <b>Résolution de problèmes</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Observez attentivement pour voir si vous pouvez repérer des tendances ou des lacunes dans la formation et l'intégration (p. ex. nombreux nouveaux membres du personnel oubliant les mêmes renseignements).</li> <li>▪ Trouvez des solutions multiples aux problèmes de formation et d'intégration. Sélectionnez la meilleure solution pour relever le défi.</li> <li>▪ Après l'intégration, prenez le temps de réfléchir au processus afin de déterminer les points à améliorer. Qu'est-ce qui s'est bien passé? Qu'est-ce qui pourrait être amélioré la prochaine fois?</li> </ul> |

## POLITIQUES ET PROCÉDURES POSITIVES : INTÉGRATION

Les politiques et pratiques ci-dessous vous aideront à mieux intégrer les nouveaux membres du personnel afin de favoriser un bon départ au travail et de donner le ton à une relation de travail productive et positive. Les pratiques sont organisées en fonction de la facilité de mise en œuvre, les pratiques les plus faciles à mettre en œuvre étant énumérées en premier, suivies de celles qui peuvent nécessiter plus de temps, d'efforts et de ressources. Bien que les stratégies présentées dans cette section soient largement considérées comme des pratiques exemplaires, elles ne sont pas « universelles »; chaque organisation a des priorités, des besoins et des expériences différents en matière d'emploi inclusif. Grâce à votre connaissance des concepts d'inclusion décrits dans l'introduction, vous pouvez adapter ces approches à vos besoins particuliers. Les organisations de soutien à l'emploi (organisations qui aident à mettre en relation les employeurs et les demandeuses et demandeurs d'emploi en situation de handicap) peuvent constituer une ressource supplémentaire pour vous aider à adapter les solutions aux besoins de votre organisation. Ces organisations sont souvent en mesure de fournir gratuitement de l'encadrement et des ressources.

### Aperçu des politiques et des pratiques d'intégration

Créer une orientation structurée et organisée pour les nouveaux membres du personnel.

Veiller à ce que le matériel d'intégration soit clair et accessible (p. ex. conception universelle, langage simple).

Créer des voies de communication claires pour que les nouveaux membres du personnel puissent faire part de leurs commentaires sur le processus d'intégration, les mesures d'adaptation et l'environnement de travail.

Prendre l'initiative de proposer des mesures d'adaptation et collaborer avec les membres du personnel pour créer un plan de mesures d'adaptation.

Permettre aux cadres et aux gestionnaires de proposer des mesures d'adaptation et de la flexibilité pour aider les nouveaux membres du personnel à maximiser leur productivité.

Mettre en place des systèmes de soutien (p. ex. soutien par les pairs, groupes de ressources pour les membres du personnel).

**Créer une orientation structurée et organisée pour les nouveaux membres du personnel.** Le fait de fournir un calendrier d'intégration quelques jours à l'avance et d'éviter les changements de dernière minute peut aider tous les nouveaux membres du personnel à se sentir prêts et en confiance, et soutenir les membres du personnel en situation de handicap qui peuvent avoir besoin de plus de planification<sup>126</sup>. L'inclusion de renseignements sur les options de transport, les conditions du lieu de travail (p. ex. température et niveaux sonores, attentes en matière d'activation et de désactivation de la caméra pour les appels virtuels) et les options d'accessibilité (p. ex. ascenseurs ou rampes, sous-titres, notes fournies après les réunions) peut aider davantage les membres du personnel en situation de handicap à se préparer à un départ productif au travail<sup>127</sup>.

**Veiller à ce que le matériel d'intégration soit clair et accessible (p. ex. conception universelle, langage simple).** Dans la mesure du possible, veillez à ce que les documents d'intégration soient présentés dans un langage simple ou à un niveau de lecture correspondant aux exigences du poste. En outre, il convient de procéder à un examen de l'accessibilité pour veiller à ce que les documents répondent aux exigences en la matière (p. ex. contraste des couleurs, taille des caractères, compatibilité avec les lecteurs d'écran). Indiquez clairement quels documents sont essentiels et lesquels sont facultatifs pour les membres du personnel. Offrez aux membres du personnel la possibilité de passer en revue leurs contrats et les documents d'intégration avec le personnel des RH afin de favoriser une compréhension approfondie des attentes et des modalités d'emploi<sup>128</sup>.

**Créer des voies de communication claires pour que les nouveaux membres du personnel puissent faire part de leurs commentaires sur le processus d'intégration, les mesures d'adaptation et l'environnement de travail.** Un manque de communication claire entre les employeurs et les membres du personnel au sujet du processus d'adaptation peut avoir une incidence négative sur la productivité et l'engagement<sup>129</sup>. Vous pouvez améliorer la communication avec les nouveaux membres du personnel en encourageant la rétroaction et en établissant des voies de communication (p. ex. réunions hebdomadaires ou mensuelles avec les gestionnaires). Permettez aux membres du personnel de faire part de leurs commentaires sur le processus d'intégration, y compris sur les procédures liées à l'obtention ou à la mise en œuvre de mesures d'adaptation. Veillez à ce que les membres du personnel comprennent qu'ils peuvent faire part de leurs commentaires négatifs ou critiques sans crainte de représailles<sup>130</sup>.

**Prendre l'initiative de proposer des mesures d'adaptation et collaborer avec les membres du personnel pour créer un plan de mesures d'adaptation.** Lors de l'intégration, vous pouvez vérifier auprès des nouveaux membres du personnel s'ils ont besoin de mesures d'adaptation ou de flexibilité pour accomplir leurs tâches de manière efficace, efficiente et confortable. N'oubliez pas que la plupart des mesures d'adaptation sont gratuites ou peu coûteuses. En proposant des mesures d'adaptation à tous les nouveaux membres du personnel, sans exiger la divulgation de leur handicap, vous pouvez réduire la

---

<sup>126</sup> Henneborn, 2021.

<sup>127</sup> Employer Assistance and Resource Network on Disability Inclusion, s.d.

<sup>128</sup> Inclusive Futures, s.d.

<sup>129</sup> Gouvernement du Canada, 2019b.

<sup>130</sup> Inclusive Futures, s.d.

stigmatisation liée à l'accès aux mesures d'adaptation et créer un environnement de travail où tous les membres du personnel ont le sentiment que leurs besoins sont compris et valorisés. Les employeurs sont tenus de fournir des mesures d'adaptation raisonnables. Toutefois, la recherche de mesures adaptées aux besoins des membres du personnel peut être un processus de collaboration. Par exemple, si un membre du personnel demande à travailler à domicile à temps plein en raison d'un problème de santé, il se peut qu'après discussion, vous constatiez qu'il est disposé et apte à se rendre au bureau pour des réunions avec les clients ou des activités d'équipe, au besoin, à condition d'être prévenu à l'avance. La collaboration est plus fructueuse lorsque vous vous renseignez sur les besoins des membres du personnel, que vous êtes ouvert aux suggestions et que vous vérifiez régulièrement l'efficacité des mesures d'adaptation. Dans le cadre de cette collaboration, vous pouvez adopter un état d'esprit axé sur l'apprentissage. Reconnaissez que les membres du personnel en situation de handicap sont les mieux placés pour savoir ce qui leur convient.

*La personne qui vit avec un handicap est mieux en mesure que vous de comprendre son expérience et les mesures d'adaptation dont elle a besoin. Ce que je veux dire par là, c'est qu'il pourrait y avoir mille solutions, mais ce membre du personnel avec qui vous collaborez connaît les trois qui fonctionneront. — Employeur*

Lorsque les membres du personnel ont besoin de mesures d'adaptation, créez des plans individuels qui indiquent clairement les mesures d'adaptation fournies, ainsi que d'autres renseignements pertinents, comme les procédures d'urgence en milieu de travail<sup>131</sup>. Dans les 30 jours suivant leur entrée en fonction, confirmez avec les nouveaux membres du personnel que leur plan d'adaptation répond efficacement à leurs besoins<sup>132</sup>.

**Permettre aux cadres et aux gestionnaires de proposer des mesures d'adaptation et de la flexibilité pour aider les nouveaux membres du personnel à maximiser leur productivité.** Le soutien de la haute direction peut grandement contribuer à habiliter les cadres et à fournir des encouragements et des exemples aux gestionnaires sur la façon dont ils peuvent faire preuve d'une souplesse raisonnable pour adapter les processus en milieu de travail. Cela permet aux nouveaux membres du personnel d'apporter des idées créatives susceptibles d'améliorer les processus du milieu de travail ou d'accomplir des tâches de la manière la plus efficace pour eux. Il est particulièrement important d'habiliter les cadres et les gestionnaires. En effet, des études ont révélé que plus de la moitié des employées et employés (environ 60 %) divulguent d'abord leurs besoins en matière de mesures d'adaptation à leur gestionnaire plutôt qu'au personnel des RH<sup>133</sup>. Les cadres et les gestionnaires peuvent avoir besoin de ressources ou de formations sur les mesures d'adaptation que les employeurs sont tenus de fournir, les politiques d'adaptation de l'organisation en matière de mesures d'adaptation et certaines mesures d'adaptation qui ont été prises par le passé.

---

<sup>131</sup> Conference Board du Canada, 2015.

<sup>132</sup> Optez pour le talent, s.d.

<sup>133</sup> JAN, s.d.

*Commencez par signifier que vous êtes là pour aider la personne et que vous allez tenter de faire de votre mieux, même s'il pourrait y avoir quelques faux pas. Indiquez que vous adopterez une approche itérative solidement fondée sur le respect et que vous continuerez de chercher et de proposer des solutions jusqu'à ce que la personne se sente bien. –*

Employeur

**Mettre en place des systèmes de soutien social (p. ex. soutien par les pairs, groupes de ressources pour les membres du personnel).** Le soutien social est important pour aider les membres du personnel à apprendre les règles non écrites du milieu de travail et à les intégrer aux processus et à la culture de l'entreprise. Les mesures de soutien social peuvent prendre la forme d'un système de jumelage en milieu de travail où les nouveaux membres du personnel sont jumelés à des membres du personnel expérimentés, ou de groupes de ressources pour les membres du personnel. Les membres du personnel en situation de handicap peuvent également bénéficier de l'aide du personnel accompagnateur pendant leurs premières semaines d'emploi, souvent fournie gratuitement par des prestataires de services d'emploi. Une combinaison de mesures de soutien officielles et de systèmes de mentorat ou de jumelage peut considérablement aider les membres du personnel à s'intégrer et à réussir. Il a été démontré que les groupes de ressources pour les membres du personnel, en particulier, augmentent la probabilité que les membres du personnel divulguent leur handicap au sein de l'organisation<sup>134</sup>. Il est essentiel d'informer les nouveaux membres du personnel de l'existence de ces ressources en temps opportun afin qu'ils puissent bénéficier d'un soutien au cours des premiers jours et des premières semaines de travail.

---

<sup>134</sup> Henneborn, 2021.



## CHAPITRE 5 : MAINTIEN EN POSTE ET AVANCEMENT

*Cette section présente des stratégies pratiques pour soutenir le perfectionnement professionnel et l'avancement des membres du personnel en situation de handicap en tenant compte de l'accessibilité.*

En adoptant des stratégies visant à soutenir le bien-être et l'engagement des membres du personnel, vous pouvez les maintenir en poste et réduire l'absentéisme et le roulement de personnel coûteux. De nombreux employeurs peuvent négliger les étapes cruciales du maintien en poste et de l'avancement lorsqu'ils apportent des changements à l'inclusivité en milieu de travail<sup>135</sup>. Même après un processus d'embauche et d'intégration réussi, les besoins des membres du personnel peuvent évoluer, ou les membres du personnel peuvent développer un handicap (de nombreux handicaps se déclarent plus tard dans la vie) qui pourrait bénéficier de mesures d'adaptation. En outre, le fait d'offrir des possibilités de perfectionnement et d'avancement au sein de l'organisation peut également aider à maintenir en poste les membres du personnel, à améliorer le capital humain et les talents au sein de l'organisation, et à réduire les coûts d'embauche grâce aux promotions internes (plutôt qu'à l'embauche externe). Pour les personnes en situation de handicap, la réussite sur le plan de l'emploi signifie avoir accès à des emplois de qualité offrant une sécurité du revenu, un horaire souple, la sécurité au travail et des possibilités d'avancement professionnel<sup>136</sup>.

---

<sup>135</sup> Association canadienne de soutien à l'emploi, 2022.

<sup>136</sup> Shahidi et coll., 2023.

## COMPÉTENCES POUR RÉUSSIR : MAINTIEN EN POSTE ET AVANCEMENT

Soutenir les membres du personnel aux étapes du maintien en poste et de l'avancement est un processus continu. Le fait de disposer de cadres et de gestionnaires ayant de solides compétences socio-émotionnelles peut améliorer l'environnement de travail, réduire et gérer efficacement les conflits, garantir que les membres du personnel continuent à perfectionner leurs compétences et aider ces derniers à continuer à évoluer dans leur rôle. Par exemple, les vérifications de routine et les évaluations du rendement font appel à des compétences essentielles en matière de communication. Les compétences en matière de collaboration peuvent vous aider à améliorer le travail d'équipe et à renforcer les compétences des membres du personnel grâce au mentorat. À l'aide des compétences d'adaptabilité, vous pouvez vous adapter aux changements dans les besoins des membres du personnel au fil du temps afin de réduire l'épuisement professionnel. Le tableau 12 donne d'autres exemples de la manière dont les compétences socio-émotionnelles pour la réussite peuvent être utiles pour maintenir et accroître continuellement les capacités et les compétences de votre effectif.

| Compétence                      | Exemple  |
|---------------------------------|--|
| <b>Communication</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Discuter des responsabilités actuelles, des possibilités de croissance future et des occasions d'avancement professionnel avec les membres du personnel.</li> </ul>   |
| <b>Collaboration</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Collaborer avec les membres du personnel en situation de handicap pour créer conjointement des parcours de carrière uniques, déterminer les secteurs de croissance souhaités et élaborer des parcours d'apprentissage personnalisés.</li> <li>Donner aux membres du personnel les moyens de façonner leur propre cheminement de carrière. Reconnaître que ces chemins ne sont pas toujours linéaires.</li> <li>Créer un environnement de travail où les membres du personnel se sentent en sécurité pour exprimer leurs préoccupations.</li> <li>Encourager le mentorat par les pairs. Encadrer les membres du personnel afin de favoriser leur développement professionnel tout en tirant parti de leurs idées et de leurs expériences.</li> </ul> |
| <b>Adaptabilité</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Adapter les types et l'orientation des possibilités de perfectionnement professionnel afin d'aider les membres du personnel à combler les lacunes en matière de compétences lorsqu'ils accèdent à de nouvelles fonctions.</li> <li>Faire preuve de souplesse face à l'évolution des exigences et des besoins. À mesure que le rôle des membres du personnel évolue (p. ex. en cas de promotion), adapter les options de soutien (p. ex. aider les membres du personnel à acquérir de l'expérience en matière de supervision).</li> </ul>  |
| <b>Créativité et innovation</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Continuer de chercher des idées et des sources d'inspiration auprès d'autres entreprises, prestataires de services, experts, etc. afin d'accroître l'accessibilité et l'inclusion au sein de l'organisation. S'engager dans une communauté de pratique avec des employeurs aux vues semblables pour apprendre des pratiques d'inclusion nouvelles et novatrices.</li> <li>Créer une culture de l'innovation. Adopter les idées novatrices des membres du personnel en situation de handicap et de ceux qui ont une expérience unique. Considérer ces idées comme des occasions de trouver des pratiques et des processus nouveaux et novateurs.</li> </ul>  |

| Compétence                     | Exemple  |
|--------------------------------|--|
| <b>Résolution de problèmes</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Faire le suivi des difficultés, des plaintes des membres du personnel et du roulement du personnel afin de repérer les tendances et les points délicats du milieu de travail ou de la culture d'entreprise qui pourraient être améliorés.</li> <li>▪ Déterminer les tendances dans les domaines positifs (p. ex. augmentation de la satisfaction des membres du personnel) et les domaines difficiles (p. ex. périodes d'affaires stressantes) pour réfléchir à des façons de s'améliorer.</li> </ul> |

## POLITIQUES ET PRATIQUES INCLUSIVES : MAINTIEN EN POSTE ET AVANCEMENT

Les politiques et les pratiques sont organisées en trois sections : mesures d'adaptation, avancement et milieu de travail. Dans chaque section, les pratiques sont organisées en fonction de la facilité de mise en œuvre, les pratiques les plus faciles à mettre en œuvre étant énumérées en premier, suivies de celles qui peuvent nécessiter plus de temps, d'efforts et de ressources. Bien que les stratégies présentées dans cette section soient largement considérées comme des pratiques exemplaires, elles ne sont pas « universelles »; chaque organisation a des priorités, des besoins et des expériences différents en matière d'emploi inclusif. Grâce à votre connaissance des concepts d'inclusion décrits dans l'introduction, vous pouvez adapter ces approches à vos besoins particuliers. Les organisations de soutien à l'emploi (organisations qui aident à mettre en relation les employeurs et les demandeuses et demandeurs d'emploi en situation de handicap) peuvent constituer une ressource supplémentaire pour vous aider à adapter les solutions aux besoins de votre organisation. Ces organisations sont souvent en mesure de fournir gratuitement de l'encadrement et des ressources.

### Aperçu des politiques et des pratiques de maintien en poste et d'avancement

| Thème                | Politiques et pratiques  |
|----------------------|--|
| Mesures d'adaptation | Offrir des mesures d'adaptation à tous les membres du personnel.                                 |
|                      | Vérifier régulièrement si les besoins en matière d'adaptation ont changé.                        |
|                      | Créer un environnement de travail prévisible.  |
|                      | Proposer des heures flexibles.   |
|                      | Offrir des options de travail à distance.  |
|                      | Élaborer des plans de retour au travail pour les membres du personnel qui reviennent d'un congé. |
| Avancement           | Offrir des possibilités d'encadrement et de formation accessibles.                               |
|                      | Définir des critères d'avancement transparents.  |

| Thème             | Politiques et pratiques   |
|-------------------|---|
|                   | Soutenir le perfectionnement et l'avancement professionnel des membres du personnel en situation de handicap. |
|                   | Veiller à ce que les évaluations du rendement reflètent les forces de divers membres du personnel.            |
| Milieu de travail | Créer un milieu de travail psychologiquement sûr.   |
|                   | Faire participer les personnes en situation de handicap à l'élaboration des politiques et des pratiques.      |
|                   | Soutenir les championnes et champions de la diversité.  |
|                   | Fournir une formation et de l'information sur la sensibilisation au handicap.                                 |
|                   | Accroître le suivi des mesures et des indicateurs de rendement clés liés à l'inclusion.                       |

## Mesures d'adaptation

**Offrir des mesures d'adaptation à tous les membres du personnel.** Les mesures d'adaptation sont des outils ou des changements (p. ex. horaire de travail flexible, nouvelle chaise de bureau, espace de travail calme, utilisation de sous-titres codés, prise de notes lors de réunions) qui aident les membres du personnel à effectuer leur travail plus efficacement. Proposer des mesures d'adaptation à tous les membres du personnel, peu importe leur handicap, permet de normaliser les mesures d'adaptation et de garantir que tout le monde dispose de ce dont il a besoin pour accomplir son travail. En plus d'accroître l'engagement et la productivité, le fait d'offrir des mesures d'adaptation montre que vous accordez de l'importance au bien-être des membres du personnel, ce qui peut contribuer à les fidéliser. Lorsque les besoins en matière d'adaptation ne sont pas satisfaits, les membres du personnel signalent souvent une baisse de l'engagement et de la satisfaction au travail, ce qui peut entraîner une diminution de la productivité et une augmentation de l'absentéisme<sup>137,138</sup>.

*Une mesure d'adaptation consiste à essayer de concevoir ou de créer une solution de rechange pour un environnement de travail lacunaire. Si je n'ai pas le bon clavier, je suis plus lent et moins productif. Mais avec le bon clavier, je peux être plus rapide et donc plus productif. Nous voulons que les gens se sentent à l'aise de poser des questions et de venir nous voir pour nous dire qu'ils pourraient être plus productifs si nous pouvions leur fournir un autre clavier. — Employeur*

**Vérifier régulièrement si les besoins en matière d'adaptation ont changé.** L'offre de mesures d'adaptation n'est pas une tâche ponctuelle. Les besoins des membres du personnel en situation de handicap peuvent évoluer au fil du temps, ou de nouveaux besoins peuvent émerger. Par exemple,

<sup>137</sup> Bonaccio et coll., 2020.

<sup>138</sup> Lindsay et coll., 2018.

certaines personnes ayant un handicap épisodique peuvent connaître des changements de symptômes qui nécessitent des ajustements de leurs mesures d'adaptation (p. ex. les personnes souffrant de dépression peuvent avoir des fluctuations d'humeur et de niveau d'énergie). Veillez à ce que les cadres et les gestionnaires communiquent régulièrement avec les membres du personnel et les encouragent à demander les ajustements nécessaires (p. ex. charge de travail, horaire de travail, outils de travail) en fonction de l'évolution de leurs besoins. Veillez à mettre à jour leurs plans de mesures d'adaptation s'ils signalent des changements<sup>139,140,141</sup>.

**Créer un environnement de travail prévisible.** Plusieurs membres du personnel en situation de handicap bénéficient d'un environnement de travail prévisible (p. ex. planification à l'avance et établissement des horaires). Avisez les membres du personnel le plus tôt possible des événements assujettis à des contraintes de temps, y compris les heures de réunion et les échéances de tâches. Évitez les reports de dernière minute ou l'imposition d'échéances soudaines afin de garantir la cohérence et la fiabilité de leur planification<sup>142</sup>.

**Proposer des heures flexibles.** Les horaires de travail flexibles peuvent profiter à de nombreux membres du personnel, y compris ceux en situation de handicap<sup>143,144</sup>. La flexibilité peut permettre aux membres du personnel d'adapter leurs horaires au moment où ils sont le plus productifs (p. ex. prendre des pauses plus longues et travailler plus tard, décaler les heures de travail pour éviter les environnements à forte densité sensorielle comme la circulation aux heures de pointe). De nombreux handicaps sont épisodiques, ce qui signifie que la gravité des symptômes change au fil du temps. La flexibilité permet aux membres du personnel d'ajuster leur charge de travail ou leurs horaires en fonction des besoins et d'éviter l'épuisement professionnel ou un roulement inutile. Bien entendu, il faut trouver un équilibre entre la flexibilité et les exigences du poste afin que le travail soit effectué efficacement. Vous pouvez travailler en collaboration avec les membres du personnel pour trouver des solutions qui garantissent qu'ils accomplissent leur travail (c.-à-d. qu'ils sont disponibles pour les réunions et respectent les échéances) tout en offrant une certaine flexibilité lorsque cela est possible.

**Offrir des options de travail à distance.** De même, vous pouvez envisager de proposer des postes hybrides ou entièrement à distance. Le travail à distance est souvent plus accessible pour les personnes en situation de handicap. Lorsqu'ils travaillent à distance, les membres du personnel ont plus de contrôle sur leur environnement sensoriel (p. ex. bruit, température), peuvent éviter le stress ou les distractions liés au travail au bureau et sont moins confrontés aux obstacles liés à l'inaccessibilité physique de l'espace de travail (p. ex. absence de rampes d'accès) ou au transport pour se rendre au travail. Dans la mesure du possible, offrez la possibilité de travailler à domicile, soit comme solution à long terme ou selon les besoins.

---

<sup>139</sup> Optez pour le talent, s.d.

<sup>140</sup> Inclusive Futures, s.d.

<sup>141</sup> Conference Board du Canada, 2015.

<sup>142</sup> Henneborn, 2021.

<sup>143</sup> Inclusive Futures, s.d.

<sup>144</sup> Conference Board du Canada, 2015.

### **Élaborer des plans de retour au travail pour les membres du personnel qui reviennent d'un congé.**

Dans les cas où les membres du personnel doivent prendre congé (p. ex. en raison d'une blessure, d'une maladie ou de circonstances personnelles), élaborer une politique de retour au travail afin de favoriser une réintégration réussie au travail. Les plans de retour au travail peuvent également contribuer à réduire les blessures, à prévenir les rechutes et à améliorer la productivité des membres du personnel à long terme<sup>145</sup>. Si le membre du personnel est d'accord, maintenez le contact pendant son congé pour veiller à ce qu'il reçoive un soutien adéquat. En collaboration avec le membre du personnel et les professionnels de la santé concernés, élaborer un plan de retour au travail clair, en l'adaptant à ses besoins en matière de rétablissement et d'adaptation<sup>146,147</sup>.

## Avancement

**Offrir des possibilités d'encadrement et de formation accessibles.** Tout comme les autres membres du personnel, les membres du personnel en situation de handicap bénéficient d'un encadrement et d'un soutien pour progresser dans leur carrière. Veillez à ce que les possibilités de formation et de perfectionnement professionnel soient offertes également aux membres du personnel en situation de handicap et à ceux sans handicap, et à ce qu'elles soient accessibles aux membres du personnel ayant des besoins variés.

*Les gens partent souvent du principe – en particulier les personnes ayant un trouble du développement ou une incapacité cognitive – qu'ils resteront dans un poste de premier échelon et qu'ils y seront heureux. Ce n'est pas toujours le cas. Il est important d'avoir des conversations sur les objectifs, le perfectionnement professionnel et la croissance, comme vous le feriez avec d'autres membres du personnel, et de ne jamais présumer de ce qu'ils veulent ou peuvent faire. De nombreuses personnes vivant avec ce type de handicap n'ont jamais bénéficié d'un accompagnement pour planifier leur carrière ou réfléchir à leur évolution professionnelle. — Employeur*

**Définir des critères d'avancement transparents.** Veillez à ce que tous les membres du personnel, y compris les personnes en situation de handicap, comprennent clairement ce qui est requis pour progresser au sein de l'organisation (p. ex. critères précis pour les promotions). La transparence entourant les décisions de promotion démontre l'équité, prévient les perceptions de partialité et garantit que les membres du personnel en situation de handicap sont considérés de manière équitable pour l'avancement.

**Soutenir le perfectionnement et l'avancement professionnel des membres du personnel en situation de handicap.** Offrez aux membres du personnel en situation de handicap des rôles qui comprennent un cheminement de carrière clair et enrichissant. Lors de l'adaptation des rôles pour tenir

<sup>145</sup> Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail, 2022.

<sup>146</sup> Conference Board du Canada, 2015.

<sup>147</sup> Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail, 2022.

compte des handicaps (p. ex. redécoupage d'emploi), il convient d'évaluer soigneusement la manière dont ces modifications peuvent avoir une incidence sur les cheminements d'avancement traditionnels. Au besoin, élaborez d'autres cheminements de carrière pour veiller à ce que ces membres du personnel aient des possibilités d'avancement équitables. Cela permet de garantir que les mesures d'adaptation prises pour les personnes en situation de handicap favorisent une trajectoire qui correspond à leurs capacités et à leurs aspirations professionnelles, au lieu de limiter leurs possibilités de perfectionnement professionnel.

*Les personnes en situation de handicap auront les mêmes conversations d'encadrement que les autres. Elles auront les mêmes obligations de rendre compte et les mêmes objectifs que les autres. Nous pouvons bien sûr modifier certains aspects selon les besoins, mais nous n'allons pas limiter les attentes ou notre perception de leurs capacités. — Employeur*

### **Veiller à ce que les évaluations du rendement reflètent les forces de divers membres du personnel.**

Les évaluations de rendement standard ou traditionnelles peuvent avantager certains membres du personnel et passer à côté des forces des membres du personnel en situation de handicap ou neurodivergents. Passez en revue les évaluations de rendement pour vérifier qu'elles correspondent aux tâches essentielles du poste et qu'elles tiennent compte des modifications apportées aux tâches des personnes en situation de handicap (p. ex. redécoupage d'emploi). De plus, veillez à ce que les forces et les possibilités de croissance des membres du personnel soient prises en compte. Par exemple, si un membre du personnel excelle dans les tâches orientées vers le détail et fait preuve d'une grande concentration et d'une grande précision, l'évaluation du rendement devrait refléter ces forces<sup>148</sup>. Autre exemple : si un membre du personnel souffrant d'arthrite a de la difficulté à accomplir des tâches exigeant une motricité fine, évaluez son rendement en fonction de sa contribution globale et de la qualité de son travail et adaptez son rôle, ou fournissez-lui des outils d'assistance plutôt que de le pénaliser pour un rendement plus lent dans des tâches particulières.

## Milieu de travail

**Créer un milieu de travail psychologiquement sûr.** Un milieu de travail psychologiquement sûr est un milieu où les membres du personnel se sentent à l'aise de prendre des risques interpersonnels, de proposer des idées, de poser des questions et d'exprimer leurs préoccupations sans crainte de conséquences négatives pour leur travail, leur carrière ou leur santé psychologique ou physique<sup>149,150</sup>. Des milieux de travail psychologiquement sûrs favorisent le bien-être du personnel ainsi que la productivité, le maintien en poste et l'engagement<sup>151</sup>. Un milieu de travail psychologiquement sûr peut ressembler aux situations suivantes :

---

<sup>148</sup> Aichner, 2021.

<sup>149</sup> Newman, Donohue et Eva, 2017.

<sup>150</sup> Maximo, Stander et Coxen, 2019.

<sup>151</sup> Burke, 2019.

- Les membres du personnel se sentent à l'aise de poser des questions sur les mesures d'adaptation nécessaires sans s'inquiéter des conséquences négatives<sup>152</sup>.
- Les membres du personnel se sentent à l'aise de s'attaquer aux désaccords de façon constructive, de demander ouvertement de la rétroaction et d'en discuter comme des occasions d'apprentissage<sup>153</sup>.
- L'organisation offre de la rétroaction d'une manière positive, axée sur les forces et orientée vers la croissance<sup>154</sup>.
- L'organisation donne accès à des programmes de mentorat, met en œuvre des initiatives en matière de santé mentale et peut offrir du soutien pour faire face aux difficultés rencontrées au travail<sup>155,156</sup>.

*La création de cet espace sûr peut faire toute la différence. Les résultats en matière d'engagement, la productivité et le nombre d'idées échangées augmentent considérablement. Et lorsqu'un gestionnaire crée un espace psychologiquement sûr pour une équipe, tout le monde se sent plus engagé. – Employeur*

**Faire participer les personnes en situation de handicap à l'élaboration des politiques et des pratiques.** La participation directe des personnes en situation de handicap à l'élaboration des politiques et des pratiques liées à l'inclusion du handicap améliore la qualité et la pertinence des nouvelles politiques. De plus, l'inclusion de leurs voix peut atténuer les préjugés et garantir un apprentissage direct de la part des personnes ayant une expérience vécue. Envisagez de créer des groupes de travail volontaires composés de membres du personnel en situation de handicap pour formuler des recommandations et examiner les changements proposés aux politiques, en veillant à ce qu'ils soient rémunérés pour leur temps et leurs efforts (p. ex. en leur accordant des heures de travail pour mener à bien certaines tâches). Veillez à ce que les suggestions des membres du personnel en situation de handicap soient prises en compte dans le processus décisionnel. En donnant aux membres du personnel en situation de handicap un véritable pouvoir décisionnel, vous pouvez éviter les gestes de nature uniquement symbolique (p. ex. inclusion de personnes appartenant à des groupes en quête d'équité sans partage du pouvoir ou de l'influence)<sup>157</sup>.

**Fournir à tous les membres du personnel une formation de sensibilisation au handicap (et d'autres formes de formation sur la diversité et l'inclusion).** Envisagez de dispenser une formation sur l'inclusion des personnes en situation de handicap à tous les membres du personnel, et pas seulement à ceux qui pourraient participer directement au processus d'adaptation<sup>158</sup>. Offrir une formation de sensibilisation au handicap peut aider les membres du personnel à mieux travailler aux

---

<sup>152</sup> Newman, Donohue et Eva, 2017.

<sup>153</sup> Edmondson et Lei, 2014.

<sup>154</sup> Franken, Plimmer et Malinen, 2023.

<sup>155</sup> Newman, Donohue et Eva, 2017.

<sup>156</sup> Bonde et coll., 2023.

<sup>157</sup> Camargo, 2023.

<sup>158</sup> Cordano, 2022.

côtés des personnes en situation de handicap, améliorant ainsi la cohésion sociale et le travail d'équipe. Par exemple, un employeur a expliqué comment la formation a permis de réduire les frictions entre les membres du personnel :

*Nous avons un stagiaire qui suivait une formation avec nous et qui avait des problèmes de communication sociale. Il avait besoin d'un signal très direct lorsqu'une conversation était terminée, sinon il suivait les gens pour poursuivre la conversation. Certaines personnes géraient très bien la situation en disant clairement « la discussion est terminée, je retourne au travail maintenant ». Mais ce n'était pas le cas de tout le monde, et il a été nécessaire de former d'autres membres du personnel, parce que cette personne avait beaucoup à apporter en tant que membre du personnel, mais elle avait besoin de soutien. — Employeur*

En plus de la formation propre au handicap, l'ajout d'une formation sur la diversité et l'inclusion axée sur d'autres identités marginales permet d'aborder l'intersection des identités en reconnaissant que les personnes en situation de handicap peuvent appartenir simultanément à plusieurs groupes sous-représentés, chacun d'entre eux présentant des défis et des expériences uniques. De nombreuses personnes en situation de handicap font face à des obstacles supplémentaires et à de la discrimination, ce qui peut aggraver les problèmes d'accessibilité en milieu de travail. Par exemple, le racisme et la discrimination en milieu de travail peuvent constituer des obstacles supplémentaires qui empêchent les membres du personnel racisés et autochtones en situation de handicap de demander ou d'obtenir des mesures d'adaptation<sup>159</sup>. Une formation qui explore la manière dont les caractéristiques et les expériences identitaires diverses peuvent façonner les expériences en milieu de travail peut aider votre personnel à cerner et à réduire les obstacles. Veillez également à ce que tous les membres du personnel soient au courant des mesures prises par votre organisation pour inclure les personnes en situation de handicap.

**Soutenir les championnes et champions de la diversité.** Souvent, le changement organisationnel est le fruit des efforts de quelques membres du personnel passionnés par les questions liées à la diversité : les championnes et champions de la diversité. Les championnes et champions jouent un rôle important dans la promotion d'une culture d'entreprise plus inclusive en prônant le changement, en menant des initiatives d'inclusion et en soutenant les membres du personnel. Les membres du personnel en situation de handicap assument souvent le rôle de « champions » des efforts en matière de diversité, ou sont poussés à le faire. Cependant, les championnes et champions assument souvent ce rôle en plus de leur travail actuel, ce qui contribue à l'épuisement professionnel et à un taux de roulement élevé. De plus, lorsque les championnes et champions quittent l'organisation, il peut en résulter une perte de connaissances ou d'élan.

Il est important de soutenir les championnes et champions de la diversité. Veillez à ce que les championnes et champions bénéficient de ressources (p. ex. temps, rémunération), de soutien et de reconnaissance pour leurs efforts. En outre, répartissez la responsabilité de l'inclusion au sein des

---

<sup>159</sup> Association canadienne de soutien à l'emploi, 2022.

équipes et des membres du personnel, et donnez à tous les membres du personnel la possibilité d'assumer la responsabilité de créer une culture plus inclusive<sup>160</sup>.

*Il y a de la fatigue en raison du roulement élevé dans cet espace. Lorsqu'une championne ou un champion de l'embauche, de l'intégration ou de l'avancement des membres du personnel dans différentes divisions ou du groupe de la diversité et de l'intégration s'en va, la personne qui le remplace n'a pas le même engagement ni les mêmes connaissances historiques, ce qui crée des difficultés pour les membres du personnel à qui l'on a promis des mesures d'adaptation. La continuité de ces championnes et champions est très importante. — Prestataire de services*

**Accroître le suivi des mesures et des indicateurs de rendement clés liés à l'inclusion.** Adoptez une approche fondée sur les données pour évaluer l'efficacité de vos politiques et pratiques en matière de handicap. Il peut s'agir de sondages auprès des membres du personnel et de demandes de rétroaction directe sur certains aspects des politiques de l'entreprise. Il peut également s'agir d'indicateurs d'emploi pour les personnes en situation de handicap et les membres du personnel d'autres groupes sous-représentés (p. ex. taux de candidature, taux d'embauche, rémunération, évaluation du rendement, taux de promotion). L'analyse de ces données peut vous aider à cerner les disparités pour différents groupes de membres du personnel et à déterminer les domaines dans lesquels les préjugés organisationnels peuvent désavantager les membres du personnel. Même si la découverte de disparités peut sembler décourageante, déterminer les défis à surmonter constitue une étape importante vers le changement. La collecte de renseignements peut vous aider à apporter des changements ciblés et à suivre vos progrès au fil du temps.

---

<sup>160</sup> Conference Board du Canada, 2015.

## CONCLUSION

Le cheminement vers l'emploi inclusif est un processus d'apprentissage continu. Les employeurs qui progressent et s'engagent activement dans ce travail d'inclusion en voient souvent les fruits sous la forme d'une augmentation de la productivité et de l'engagement de leur effectif. Le présent document donne un aperçu des politiques, des pratiques et des principes généraux, comme la création d'une culture d'entreprise axée sur le personnel et le perfectionnement des compétences socio-émotionnelles du personnel de gestion, ce qui peut vous aider à accroître l'inclusivité et l'accessibilité de votre milieu de travail pour les personnes en situation de handicap. À mesure que vous poursuivez ce processus, vous pourriez vous inspirer de vos collègues en situation de handicap et d'autres personnes expertes afin de découvrir de nouvelles pratiques, approches et stratégies qui vous aideront à créer un environnement favorable pour tous les membres du personnel.

## RÉFÉRENCES

- Accenture. (2023, 27 novembre). Companies that lead in disability inclusion outperform peers financially, reveals a new research from Accenture [**Les entreprises qui sont en tête en matière d'inclusion du handicap surpassent financièrement leurs pairs, révèle une nouvelle recherche d'Accenture**]. Newsroom Accenture. <https://newsroom.accenture.com/news/2023/companies-that-lead-in-disability-inclusion-outperform-peers-financially-reveals-new-research-from-accenture>
- ADA National Network. (2018). Guidelines for Writing About People With Disabilities [**Lignes directrices pour écrire au sujet des personnes handicapées**]. ADA National Network. <https://adata.org/factsheet/ADANN-writing>
- Aichner, T. (2021). The economic argument for hiring people with disabilities [**L'argument économique en faveur de l'embauche de personnes handicapées**]. *Humanities and Social Sciences Communications*, 8(1), 1-4.
- Aleman, L. & Vermeulen, F. (2023). *Disability as a source of competitive advantage* [**Le handicap comme source d'avantage concurrentiel**]. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2023/07/disability-as-a-source-of-competitive-advantage>
- Andrews, E. E., Powell, R. M., & Ayers, K. (2022). The evolution of disability language: Choosing terms to describe disability [**L'évolution du langage du handicap : choisir les termes pour décrire le handicap**]. *Disability and health journal*, 15(3), 101328.
- Angus Reid Institute. (2021, November 4). Corporate Canada gets mixed report card from Canadians living with disabilities [**Les Canadiens en situation de handicap attribuent un bulletin mitigé aux entreprises canadiennes**]. <https://angusreid.org/corporate-canada-accessibility/>
- Antoline, D. (2022, 27 avril). *Three reasons why employee enablement is vital* [**Trois raisons pour lesquelles l'habilitation des employés est essentielle**]. Forbes. <https://www.forbes.com/councils/forbesbusinesscouncil/2022/04/27/three-reasons-why-employee-enablement-is-vital/>
- Association canadienne de soutien à l'emploi. (2022). **Diversité au travail. Exploration des expériences de soutien à l'emploi des personnes autochtones, noires et de couleur en situation de handicap**. [https://www.supportedemployment.ca/wp-content/uploads/2023/06/DW\\_Executive-Summary-Report\\_FR.pdf](https://www.supportedemployment.ca/wp-content/uploads/2023/06/DW_Executive-Summary-Report_FR.pdf).
- Association canadienne de soutien à l'emploi. (2024). **Conception universelle sur le lieu de travail**. <https://www.supportedemployment.ca/fr/universal-design-in-the-workplace/>.

- Austin, R. D., & Pisano, G. P. (2017). Neurodiversity as a competitive advantage [**La neurodiversité comme avantage concurrentiel**]. *Harvard Business Review*, 95(3), 96-103. <https://hbr.org/2017/05/neurodiversity-as-a-competitive-advantage>
- Baldoni, J. (2013, 4 juillet). *Employee engagement does more than boost productivity* [**L'engagement des employés fait plus qu'accroître la productivité**]. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2013/07/employee-engagement-does-more>
- Bonaccio, S., Connelly, C. E., Gellatly, I. R., Jetha, A., & Martin Ginis, K. A. (2020). The participation of people with disabilities in the workplace across the employment cycle: Employer concerns and research evidence [**La participation des personnes handicapées au travail tout au long du cycle d'emploi : préoccupations des employeurs et données de recherche**]. *Journal of business and psychology*, 35(2), 135-158.
- Bonde, E. H., Mikkelsen, E. G., Fjorback, L. O., & Juul, L. (2023). The impact of an organizational-level mindfulness-based intervention on workplace social capital and psychological safety: A qualitative content analysis [**L'impact d'une intervention organisationnelle basée sur la pleine conscience sur le capital social au travail et la sécurité psychologique : une analyse qualitative de contenu**]. *Frontiers in Psychology*, 14, 1112907.
- Brucker, D. L., & Sundar, V. (2020). Job crafting among American workers with disabilities [**La conception personnalisée d'emplois chez les travailleurs américains en situation de handicap**]. *Journal of occupational rehabilitation*, 30(4), 575-587.
- Burke, R. J. (2019). Creating psychologically healthy workplaces [**Créer des milieux de travail psychologiquement sains**]. In *Creating psychologically healthy workplaces* (pp. 2-41). Edward Elgar Publishing.
- Camargo, A. (2023). Developing strategies to improve the sense of belonging and mitigate tokenism [**Développer des stratégies pour améliorer le sentiment d'appartenance et réduire le symbolisme**]. *Clinical Imaging*, 103, 109987. <https://doi.org/10.1016/j.clinimag.2023.109987>
- Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail. (2022, 29 juillet). **Retour au travail – Aperçu du programme**. [https://www.cchst.ca/oshanswers/psychosocial/rtw/rtw\\_program.html](https://www.cchst.ca/oshanswers/psychosocial/rtw/rtw_program.html)
- Centre for Excellence in Universal Design. (2024). *About Universal Design* [**À propos de la conception universelle**]. Accédé le 16 octobre 2024. <https://universaldesign.ie/about-universal-design>
- Chang, H. Y., Saleh, M. C., Bruyère, S. M., & Vogus, T. J. (2023). Making the employment interview work for a neurodiverse workforce: Perspectives of individuals on the autism spectrum, employers, and service providers [**Optimiser l'entretien d'embauche pour une main-d'œuvre neurodiverse : perspectives de personnes autistes, d'employeurs et de prestataires de services**]. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 59(1), 107-122.

- Cordano, R. (2022, 11 octobre). *Is your organization inclusive of Deaf employees?* [**Votre organisation est-elle inclusive envers les employés sourds ?**]. Harvard Business Review. <https://www.hbsp.harvard.edu/product/Ho7ADV-PDF-ENG>
- Corley, M. A., & Tibbetts, J. (2002). Learning disabilities in the workplace: A professional development packet [**Les troubles d'apprentissage au travail : un dossier de développement professionnel**]. Session 1 & 2. American Institutes for Research. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED480446.pdf>
- Crenshaw, K. (1989). Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics [**Démarginaliser l'intersection de la race et du sexe : une critique féministe noire de la doctrine antidiscrimination, de la théorie féministe et de la politique antiraciste**]. University of Chicago Legal Forum: Vol. 1989, Article 8. <https://chicagounbound.uchicago.edu/uclf/vol1989/iss1/8>
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct [**Sécurité psychologique : histoire, renaissance et avenir d'un concept interpersonnel**]. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 23-43.
- Employer Assistance and Resource Network on Disability Inclusion. (n.d.). Accessible Onboarding [**Intégration accessible au travail**]. <https://askearn.org/page/accessible-onboarding#:~:text=Accessible%20onboarding%20starts%20before%20an,successful%20before%20they%20begin%20work>
- Emploi et Développement social Canada. (2023). *Comment embaucher des personnes en situation de handicap*. Gouvernement du Canada. <https://www.guichetemplois.gc.ca/embauche/personnes-handicapees#tabs-panel1>
- Fantinelli, S., Di Fiore, T., Marzuoli, A., & Galanti, T. (2022). Self-perceived employability of workers with disability: a case study in an educational farm [**Employabilité perçue des travailleurs en situation de handicap : une étude de cas dans une ferme éducative**]. *Frontiers in Psychology*, 13.
- Fisher, S. L., & Connelly, C. E. (2020). Building the “business case” for hiring people with disabilities: A financial cost-benefit analysis methodology and example [**Construire l'« analyse de rentabilisation » pour l'embauche de personnes handicapées : une méthodologie d'analyse coûts-bénéfices et un exemple**]. *Canadian Journal of Disability Studies*, 9(4), 71-88.
- Franken, E., Plimmer, G., & Malinen, S. (2023). Growth-oriented management and employee outcomes: employee resilience as a mechanism for growth [**Gestion axée sur la croissance et résultats des employés : la résilience comme mécanisme de développement**]. *Leadership & Organization Development Journal*, 44(5), 627-642.
- Fundación ONCE, & ILO Global Business and Disability Network. (2019). *Making the future of work inclusive of people with disabilities* [**Rendre l'avenir du travail inclusif pour les personnes handicapées**]. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---ifp\\_skills/documents/publication/wcms\\_729457.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_729457.pdf)

- Gallup. (2023, 17 janvier). The benefits of employee engagement [**Les avantages de l'engagement des employés**]. Workplace. Gallup. <https://www.gallup.com/workplace/236927/employee-engagement-drives-growth.aspx>
- Gouvernement du Canada. (1995). *Loi sur l'équité en matière d'emploi (L.C. 1995, ch. 44)*. Site Web de la législation (Justice). <https://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/e-5.401/page-1.html>
- Gouvernement du Canada. (2019a). *Loi canadienne sur l'accessibilité (L.C. 2019, ch. 10)*. Site Web de la législation (Justice). <https://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/a-0.6/>
- Gouvernement du Canada. (2019b). *Validation de 2020 des principales constatations de l'Étude comparative de 2019 du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada sur les mesures d'adaptation en milieu de travail dans la fonction publique fédérale*. Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. <https://www.canada.ca/content/dam/tbs-sct/documents/psm-fpfm/2020-validation-2019-workplace-study-fra.pdf>
- Gouvernement du Canada. (2024). **Le pouvoir des mots et des images : guide pour une meilleure communication avec les personnes en situation de handicap, et à leur sujet**. Gouvernement du Canada. <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/programmes/invalidite/cra/mots-images.html>
- Hébert, B., Kevins, C., Mofidi, A., Morris, S., Simionescue, D. & Thicke, M. (2024). **Profil démographique, d'emploi et de revenu des personnes ayant une incapacité âgées de 15 ans et plus au Canada, 2022**. Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/89-654-x/89-654-x2024001-fra.htm>
- Henneborn, L. (2021, 28 juin). *Make It Safe for Employees to Disclose Their Disabilities* [**Créer un climat sûr pour que les employés déclarent leur handicap**]. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2021/06/make-it-safe-for-employees-to-disclose-their-disabilities>
- Inclusive Futures. (n.d.). Including People with Intellectual Disabilities in the Workplace: A Guide for Employers [**Inclusion des personnes ayant une déficience intellectuelle en milieu de travail : guide pour les employeurs**]. <https://s38312.pcdn.co/wp-content/uploads/Employer-Toolkit-Intellectual-Disability-Final-Version.pdf>
- Jaskiewicz, W. & Tulenko, K. (2012). Increasing community health worker productivity and effectiveness: a review of the influence of the work environment [**Augmenter la productivité et l'efficacité des agents de santé communautaires : revue de l'influence de l'environnement de travail**]. *Human resources for health*, 10, 1-9.
- Job Accommodation Network (JAN). (n.d.). Accommodation and Compliance: Disability Etiquette [**Mesures d'adaptation et conformité : étiquette liée au handicap**]. <https://askjan.org/topics/disetiqa.cfm>

- Jones, K. (2014, 23 septembre). Wooing the workforce: Creating an employee-centric organization [**Séduire la main-d'œuvre : créer une organisation centrée sur les employés**]. Research Bulletin 2014. Bersin by Deloitte. <https://webcdn.ultimatesoftware.com/static/pdf/miscellaneous/bersin-wooing-the-workforce.pdf>
- Kennedy Jr, T., Jerdee, C., & Henneborn, L. (2019, 4 juin). 4 ways to improve your company's disability inclusion practices [**4 façons d'améliorer les pratiques d'inclusion du handicap dans votre entreprise**]. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2019/06/4-ways-to-improve-your-companys-disability-inclusion-practices>
- Kocman, A., & Weber, G. (2018). Job satisfaction, quality of work life and work motivation in employees with intellectual disability: A systematic review [**Satisfaction professionnelle, qualité de vie au travail et motivation au travail des employés ayant une déficience intellectuelle : une revue systématique**]. *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*, 31(1), 1-22.
- Lindsay, S., Cagliostro, E., Albarico, M., Mortaji, N., & Karon, L. (2018). A systematic review of the benefits of hiring people with disabilities [**Revue systématique des avantages de l'embauche de personnes handicapées**]. *Journal of occupational rehabilitation*, 28, 634-655.
- Mahto, M., Hogan, S. K., Sniderman, B. (2022, 18 janvier). A rising tide lifts all boats: Creating a better work environment for all by embracing neurodiversity [**Un flot montant soulève tous les bateaux : créer un meilleur environnement de travail pour tous en adoptant la neurodiversité**]. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/neurodiversity-in-the-workplace.html>
- Maras, K., Norris, J., Nicholson, J., Heasman, B., Remington, A., & Crane, L. (n.d.). Adapting job interview questions for autistic candidates [**Adapter les questions d'entretien pour les candidats autistes**]. <https://www.bath.ac.uk/publications/interviewing-an-autistic-person-toolkit-resources/attachments/adapting-job-interview-questions-autistic-candidates.pdf>
- Maximo, N., Stander, M. W., & Coxen, L. (2019). Authentic leadership and work engagement: The indirect effects of psychological safety and trust in supervisors [**Leadership authentique et engagement au travail : les effets indirects de la sécurité psychologique et de la confiance envers les superviseurs**]. *SA Journal of Industrial Psychology*, 45(1), 1-11.
- Commission de la santé mentale du Canada (2021). Le choix des mots est important. Commission de la santé mentale du Canada. [https://commissionsantementale.ca/wp-content/uploads/2020/08/language\\_matters\\_cheat\\_sheet\\_fr.pdf](https://commissionsantementale.ca/wp-content/uploads/2020/08/language_matters_cheat_sheet_fr.pdf)
- Miller, J. (2021, 18 février). For younger job seekers, diversity and inclusion in the workplace aren't a preference. They're a requirement [**Pour les jeunes chercheurs d'emploi, la diversité et l'inclusion en milieu de travail ne sont pas une préférence, mais une exigence**]. The Washington Post. <https://www.washingtonpost.com/business/2021/02/18/millennial-genz-workplace-diversity-equity-inclusion/>

- Morris, S. & McDiarmid, C. (2021). Âge relatif à l'incapacité : de l'apparition de l'incapacité à la limitation des activités. Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/89-654-x/89-654-x2021003-fra.htm>
- Morris, S. P., Fawcett, G., Brisebois, L., & Hughes, J. (2018). Un profil de la démographie, de l'emploi et du revenu des Canadiens ayant une incapacité âgés de 15 ans et plus, 2017. Statistique Canada. [https://epe.lac-bac.gc.ca/100/201/301/weekly\\_acquisitions\\_list-ef/2018/18-48/publications.gc.ca/collections/collection\\_2018/statcan/89-654-x/89-654-x2018002-fra.pdf](https://epe.lac-bac.gc.ca/100/201/301/weekly_acquisitions_list-ef/2018/18-48/publications.gc.ca/collections/collection_2018/statcan/89-654-x/89-654-x2018002-fra.pdf)
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature [**Sécurité psychologique : revue systématique de la littérature**]. *Human resource management review*, 27(3), 521-535.
- Nguyen, C., Auclair-Ouellet, N., Kaufmann, L., Pullman, A., & Palameta, B. (2022, septembre). **Guide de mise en œuvre des Compétences pour réussir**. Société de recherche sociale appliquée. <https://www.srdc.org/wp-content/uploads/2022/11/Guide-de-mise-en-oeuvre-des-Competences-pour-reussir-Rapport-final.pdf>
- Nugent, S., Jackson, P., Scott-Parker, S., Partridge, J., Raper, R., Shepherd, A., Bakalis, C., Mitra, A., Long, J., Maynard, K., and Crook, N. (2020). Recruitment AI has a Disability Problem: questions employers should be asking to ensure fairness in recruitment [**L'IA de recrutement a un problème de handicap : questions que les employeurs devraient poser pour assurer l'équité dans le recrutement**]. Institute for Ethical Artificial Intelligence. <https://osf.io/preprints/socarxiv/emwn5/download>
- One Mind at Work. (2022, décembre). CHRO insights series report: Neurodiversity [**Série d'analyses CHRO : neurodiversité**]. One Mind at Work. <https://onemindatwork.org/wp-content/uploads/2022/12/2022-CHRO-Insights-Series-Report-Neurodiversity-1.pdf>
- Optez pour le talent. (n.d.). Trousse d'outils de l'employeur. Optez pour le talent. Accédé le 10 octobre 2024. <https://optezpourletalent.ca/outils>
- Palameta B., Nguyen C., Lee W., Que H., Gyarmati D. (2021). **Rapport de recherche en appui au lancement de « Compétences pour réussir » : Structure, données probantes et recommandations**. Société de recherche sociale appliquée. <https://www.srdc.org/fr/project/rapport-de-recherche-en-appui-au-lancement-de-competences-pour-reussir-structure-donnees-probantes-et-recommandations/>
- Post J. (2023, 14 décembre). Creating an employee-centric company culture will not be the death of your business [**Créer une culture d'entreprise centrée sur les employés ne sera pas la fin de votre entreprise**]. bussiness.com. <https://www.business.com/articles/creating-an-employee-centric-company-culture-will-not-be-the-death-of-your-business/>

- Raja, D. S. (2016). Bridging the disability divide through digital technologies [**Comblent le fossé du handicap grâce aux technologies numériques**]. World Bank Group. <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/123481461249337484-0050022016/original/WDR16BPBridgingtheDisabilityDividethroughDigitalTechnologyRAJA.pdf>
- Ramchandani, S., & Singh, A. K. (2020). Employee-centric organizations a conceptual framework with drivers and consequences [**Organisations centrées sur les employés : un cadre conceptuel avec moteurs et conséquences**]. *Delhi Business Review*, 21(1), 99-114.
- Prêts, disponibles et capables. (n.d.). Les avantages commerciaux liés à l'embauche de personnes ayant une déficience intellectuelle ou étant sur le spectre de l'autisme. *Ready Willing & Able*. [https://mediapilot.pro/contentpilot/e2580323-ace8-4161-a9be-809904fc5ed2/tiw/staging/business\\_case\\_fr.pdf](https://mediapilot.pro/contentpilot/e2580323-ace8-4161-a9be-809904fc5ed2/tiw/staging/business_case_fr.pdf)
- Saunders, S. L., & Nedelec, B. (2014). What work means to people with work disability: a scoping review [**Ce que signifie le travail pour les personnes ayant une incapacité au travail : une revue de la portée**]. *Journal of occupational rehabilitation*, 24, 100-110.
- Scoppetta, A., Davern, E., & Geyer, L. (2019). Job carving and job crafting. A review of practices [**Aménagement et conception personnalisée d'emplois : une revue des pratiques**]. European Commission. <https://linospiterifoundation.org/wp-content/uploads/2021/04/ESF-TP-Job-Carving-and-Job-Crafting-a-review-of-practices-1.pdf>
- Shahidi, F. V., Jetha, A., Kristman, V., Smith, P. M., & Gignac, M. A. (2023). The employment quality of persons with disabilities: findings from a national survey [**La qualité de l'emploi des personnes handicapées : résultats d'une enquête nationale**]. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 33(4), 785-795.
- Sibisi S. & Kappers G. (2022, 5 avril). Onboarding Can Make or Break a New Hire's Experience [**L'intégration peut faire ou défaire l'expérience d'une nouvelle recrue**]. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2022/04/onboarding-can-make-or-break-a-new-hires-experience>
- Statistique Canada. (2023a, 1 décembre). Nouvelles données sur l'incapacité au Canada, 2022. Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-627-m/11-627-m2023063-fra.htm>
- Statistique Canada. (2023b). Le Quotidien Enquête canadienne sur l'incapacité, 2017 à 2022. Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/231201/dq231201b-fra.htm>
- Statistique Canada. (2023c). Tableau 13-10-0378-01 Plus haut certificat, diplôme ou grade pour les personnes avec et sans incapacité âgées de 15 ans et plus, selon la sévérité, selon le groupe d'âge et le genre. <https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1310037801>
- TED. (2014). I'm not your inspiration, thank you very much | Stella Young [Video] [**Je ne suis pas votre source d'inspiration, merci beaucoup | Stella Young (Vidéo)**]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=8K9Gg164Bsw>

The Conference Board du Canada. (2015). Employers' toolkit: Making Ontario workplaces accessible to people with disabilities (2nd ed.) [**Boîte à outils des employeurs : rendre les lieux de travail de l'Ontario accessibles aux personnes handicapées (2e éd.)**].

<https://www.conferenceboard.ca/product/employers-toolkit-making-ontario-workplaces-accessible-to-people-with-disabilities-2nd-edition/>

Thompson, E. (2021, June 17). The Dos and Don'ts of Attracting Diverse Talent [**Ce qu'il faut et ne faut pas faire pour attirer des talents diversifiés**]. Diversity and Ability.

<https://www.diversityandability.com/blog/the-dos-and-donts-of-attracting-diverse-talent/>

Tompa, E., Samosh, D., & Boucher, N. (2020, January). Skills gaps, underemployment, and equity of labour-market opportunities for persons with disabilities in Canada [**Écarts de compétences, sous-emploi et équité des opportunités sur le marché du travail pour les personnes handicapées au Canada**]. Public Policy Forum. <https://ppforum.ca/wp-content/uploads/2020/01/SkillsGap-Disabilities-PPF-JAN2020-Feb6.pdf>

Vu, H. M. (2020). Employee empowerment and empowering leadership: A literature review [**Autonomisation des employés et leadership responsabilisant : une revue de la littérature**]. Technium, 2(7), 20-28.

Walker, N. (2014). Neurodiversity: Some basic terms & definitions [**Neurodiversité : quelques termes et définitions de base**]. Neuroqueer.

[https://ndclibrary.sjci.vultrobjects.com/NEURODIVERSITY\\_%20SOME%20BASIC%20TERMS%20%26%20DEFINITIONS%20-%20NEUROQUEER.pdf](https://ndclibrary.sjci.vultrobjects.com/NEURODIVERSITY_%20SOME%20BASIC%20TERMS%20%26%20DEFINITIONS%20-%20NEUROQUEER.pdf)

Zou, C., Borova, B., Opasina, O. K., & Parkin, A. (2022, June). Experiences of discrimination at work [**Expériences de discrimination au travail**]. Environics Institute for Survey Research.

<https://ppforum.ca/wp-content/uploads/2020/01/SkillsGap-Disabilities-PPF-JAN2020-Feb6.pdf>

## APPENDIX A: CONCEPTION UNIVERSELLE

Conception universelle : Conception intentionnelle de produits, d'environnements et de systèmes de façon à ce qu'ils soient accessibles et utilisables par tous, indépendamment de leurs capacités et de leurs handicaps, de leurs antécédents (p. ex. âge, langue maternelle) et de leurs caractéristiques<sup>162</sup>.

L'intégration des principes de conception universelle dans votre milieu de travail vous permet de créer des environnements physiques et virtuels, des politiques et des ressources qui profitent à tous les membres du personnel<sup>163</sup>. Grâce à la conception universelle, vous pouvez répondre à des besoins

**intersectionnels** (besoins qui émergent des antécédents, des caractéristiques et de l'expérience vécue des personnes)<sup>164</sup>. Par exemple, la rédaction de documents en langage simple permet de répondre aux besoins des membres du personnel ayant un handicap lié à la lecture, à la cognition ou à l'assimilation d'informations (p. ex. dyslexie). Elle permet également de répondre aux besoins des membres du personnel dont le français n'est pas la langue maternelle. À titre d'exemple supplémentaire, la mise en place d'horaires de travail flexibles peut aider les personnes en situation de handicap et peut aussi profiter aux parents qui travaillent ou aux membres du personnel qui occupent plusieurs emplois.

L'**intersectionnalité** est un cadre qui reconnaît la nature interreliée de diverses identités sociales (p. ex. race, genre, classe, orientation sexuelle, handicap) et explore la manière dont ces facteurs qui se chevauchent façonnent les expériences individuelles<sup>161</sup>.

Les sept principes de la conception universelle sont décrits ci-dessous, le texte en gras étant directement tiré des principes du Centre for Excellence in Universal Design, suivi d'exemples<sup>165</sup>.

**Utilisation équitable : La conception est utile et commercialisable pour des personnes aux capacités diverses.** Par exemple, l'élaboration d'un site Web convivial profite à tous, indépendamment des compétences numériques, de la familiarité avec la technologie, de l'âge, des capacités linguistiques ou du handicap.

**Flexibilité en matière d'utilisation : La conception tient compte d'un large éventail de préférences et de capacités individuelles.** Par exemple, élaborer des outils d'intégration avec des exemples visuels (p. ex. captures d'écran), des instructions écrites et des démonstrations vidéo pour répondre aux besoins des membres du personnel ayant de multiples styles d'apprentissage ou un handicap.

**Utilisation simple et intuitive : L'utilisation de la conception est facile à comprendre, peu importe l'expérience, les connaissances, les compétences linguistiques ou le niveau de concentration actuel**

<sup>161</sup> Crenshaw, 1989.

<sup>162</sup> Centre for Excellence in Universal Design, 2024.

<sup>163</sup> Association canadienne de soutien à l'emploi, 2024.

<sup>164</sup> Crenshaw, 1989.

<sup>165</sup> Centre for Excellence in Universal Design, 2024.

**de l'utilisatrice ou de l'utilisateur.** Par exemple, rédiger les politiques ou les instructions de l'entreprise dans un langage simple, avec un minimum de jargon, afin qu'elles soient claires et faciles à comprendre pour les nouveaux membres du personnel comme pour les membres du personnel expérimentés.

**Renseignements perceptibles : La conception communique efficacement les renseignements nécessaires à l'utilisatrice ou à l'utilisateur, quelles que soient ses capacités sensorielles ou les conditions ambiantes.** Par exemple, l'activation des sous-titres dans les réunions en ligne pour répondre aux besoins des membres du personnel qui ont des difficultés de traitement auditif ou de mémoire, ou qui préfèrent avoir une transcription écrite pour d'autres raisons.

**Tolérance à l'erreur : La conception réduit au minimum les dangers et les conséquences négatives des actions accidentelles ou involontaires.** Par exemple, des fonctionnalités comme l'enregistrement automatique peuvent profiter à tous en réduisant la frustration et en améliorant l'efficacité.

**Faible effort physique : La conception peut être utilisée de façon efficace et confortable, avec un minimum de fatigue.** Par exemple, les postes de travail dotés de bureaux à hauteur réglable ne profitent pas seulement aux personnes ayant un handicap physique; ils améliorent également le confort, la concentration et la productivité de tous les membres du personnel.

**Taille et espace pour l'approche et l'utilisation : Des dimensions et un espace appropriés sont prévus pour l'approche, l'atteinte, la manipulation et l'utilisation, indépendamment de la taille, de la posture ou de la mobilité de l'utilisatrice ou de l'utilisateur.** Par exemple, veillez à ce que les salles de conférence soient conçues pour accueillir des personnes utilisant des aides à la mobilité, comme des fauteuils roulants ou des déambulateurs. Tous peuvent en bénéficier, car ils peuvent se déplacer plus librement pendant les réunions, ce qui favorise l'interaction et la collaboration entre les membres du personnel.

Ces principes peuvent être appliqués pour améliorer l'accessibilité de vos politiques d'entreprise, de votre environnement de travail (virtuel et physique), de vos ressources d'intégration, de vos programmes de formation et plus encore.

**OTTAWA • VANCOUVER • CALGARY • HAMILTON**

**MONTREAL • REGINA • TORONTO • WINNIPEG**

[www.srdc.org](http://www.srdc.org) • 1 866 896-7732 • [info@srdc.org](mailto:info@srdc.org)

