



Institute
for Work &
Health

Research Excellence
Advancing Employee
Health

Les coûts et les avantages des mesures d'adaptation pour les employeurs : Quelles sont les données probantes?

Présentation WebEx à EDSC



Jeudi, le 25 février 2016

Économiste de la santé et du travail

Scientifique principal, Institute for Work & Health

Co-directeur, Centre de recherche sur les politiques en matière d'invalidité professionnelle

Professeur agrégé, Université McMaster



Résumé des données probantes de la documentation parallèle et évaluée par un comité de lecture

- Les employeurs expriment souvent des inquiétudes quant au coût des mesures d'adaptation nécessaires pour le recrutement et le maintien de l'emploi des personnes ayant des incapacités.
- Les données probantes de la documentation parallèle et évaluée par un comité de lecture suggèrent très largement que cette peur est sans fondement.
- Les types d'adaptation nécessaires et les coûts associés sont semblables pour les personnes avec ou sans incapacité.
- La documentation souligne les facteurs liés à l'employeur (à la demande) qui doivent être développés – connaissance des pratiques exemplaires, attention aux besoins particuliers, politiques et culture d'inclusion





Mesure du rendement des investissements (RI) en adaptation

- La majorité des études mettent l'accent sur les coûts directs.
- Il faut tenir compte de toute la gamme de coûts et d'avantages.

Coûts directs : dépenses effectuées pour les produits et les services d'adaptation.

Coûts indirects : ressources utilisées dans le processus d'adaptation.

Avantages directs : effet des changements sur la productivité du travailleur visé.

Avantages indirects : effets de propagation sur les autres travailleurs et l'organisme.

Importance d'examiner les coûts d'adaptation pour les travailleurs handicapés dans le contexte plus général de la satisfaction des besoins de tous les travailleurs.



Données probantes du Job Accommodation Network (JAN)

- De 2004 à aujourd'hui, le JAN a recueilli des données auprès d'employeurs.
- Le réseau a interviewé plus de 2 000 employeurs de 2004 à 2015.
- L'échantillon comprend un éventail de secteurs industriels et des employeurs de diverses tailles.
- Principal résultat : les avantages des mesures d'adaptation en milieu de travail pour les employeurs l'emportent de loin sur les coûts.
- Parmi les avantages, mentionnons le maintien en poste d'employés précieux, une amélioration de la production et du moral, une réduction des indemnités et des coûts de formation, une meilleure diversité organisationnelle.
- 58 % des mesures d'adaptation n'ont eu aucun coût direct et les autres ont eu un coût direct (ponctuel) moyen de 500 \$.





Trois principaux avantages directs et indirects (JAN, 2015)

Avantages directs	Pourcentage de répondants
Maintien en poste d'un employé précieux	90 %
Augmentation de la productivité du travailleur	72 %
Élimination des coûts associés à la formation d'un nouveau travailleur	60 %

Avantages indirects	Pourcentage de répondants
Amélioration des interactions avec les autres travailleurs	64 %
Amélioration du moral de l'entreprise dans son ensemble	62 %
Amélioration de la productivité de l'entreprise dans son ensemble	56 %



UNE PROPOSITION GAGNANT-GAGNANT : Analyse de rentabilité appliquée au recrutement et à la fidélisation des personnes ayant des incapacités épisodiques

Contexte : Quatre études de cas canadiennes portant sur des personnes ayant des incapacités épisodiques.

Méthodes/Formules : Coûts du roulement de personnel économisés + pénalités évitées – coûts d'adaptation + avantages indirects.



Groupe de travail
canadien sur le
VIH et la
réinsertion
sociale (GTCVRS)

Scénario	Période d'affectation	Coûts du roulement de personnel économisés* et pénalités évitées**	Coûts d'adaptation	Rendement monétaire
Comptable fiscaliste ayant la sclérose en plaques	12 ans	77 500 \$	- 3 500 \$	74 000 \$ + avant. indirects
Ajoint admin. ayant l'arthrite	5 ans	15 300 \$	- 3 400 \$	11 900 \$ + avant. indirects
Gestionnaire ayant le VIH	15 ans	86 500 \$	- 6 600 \$	79 900 \$ + avant. indirects
Agent de sécurité ayant une dépression majeure	8 ans	16 700 \$	- 300 \$	16 400 \$ + avant. indirects

*Calculés en utilisant une calculatrice du roulement fournie par Drake International

**Valeur fondée sur la partie inférieure des décisions de la Commission ontarienne des droits de la personne et du Tribunal des droits de la personne de l'Ontario



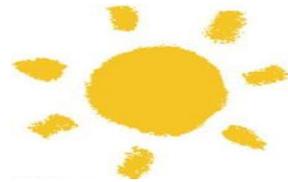
Étude de Shur et autres (2014)

Contexte : Études de cas approfondies de huit entreprises et sondage auprès de plus de 5 000 employés et gestionnaires.

Méthodes : Analyse de mesures d'adaptation pour des travailleurs avec et sans incapacité – examen des coûts et des avantages organisationnels perçus par le travailleur visé, ses collègues et ses gestionnaires.

Résultats :

- Types de demandes semblables pour les personnes avec et sans incapacité.
- La demande la plus courante porte sur un changement d'horaire de travail.
- Le coût monétaire de la majorité des mesures d'adaptation est nul ou faible.
- 40 % des mesures n'ont rien coûté; 25 % ont coûté moins de 500 \$; moins de 10 % ont eu un coût ponctuel de 5 000 \$.
- Principaux avantages : productivité, maintien en poste et moral améliorés.





Résumé des messages de l'étude de Shur et autres (2014)

- Résultats conformes aux données probantes selon lesquelles la majorité des mesures d'adaptation sont peu coûteuses et, dans la plupart des cas, les avantages financiers dépassent les coûts.
- Les mesures d'adaptation visant les personnes ayant des incapacités devraient s'inscrire dans le contexte des mesures visant tous les employés.
- Les organismes de premier rang reconnaissent de plus en plus les avantages généralisés des mesures d'adaptation en milieu de travail.
- Les résultats montrent que la culture du milieu de travail joue un rôle important dans le succès des mesures d'adaptation.
- Il faut des études sur la façon dont les organismes mettent en œuvre et gèrent les structures organisationnelles pour faciliter les protocoles d'adaptation parmi les services et les gestionnaires.



Mettre l'accent sur les facteurs liés à la demande (Solovieva et autres, 2013)

- La documentation accorde moins d'attention aux facteurs liés à la demande, même si les employeurs jouent un rôle crucial dans les résultats de l'emploi pour les personnes avec ou sans incapacité.
- Plusieurs questions et préoccupations critiques :
 - importance de la culture d'entreprise;
 - connaissances de l'employeur en matière de pratiques exemplaires;
 - préoccupation à l'égard des litiges;
 - données probantes sur les coûts et les avantages des mesures d'adaptation raisonnables.





Recommandations (GTCVRS, 2014)

1. Prendre et communiquer la décision stratégique de recruter et de maintenir en poste des personnes handicapées.
2. S'assurer de l'adhésion de la direction et de l'ensemble de l'organisme.
3. Établir des buts et des objectifs conformes aux besoins de l'entreprise et mesurer les résultats.
4. Dynamiser les politiques d'adaptation et planifier leur mise en œuvre.
5. Obtenir l'avis d'experts tout au long du processus.

- Neil Squire Society (Can) <https://www.neilsquire.ca/>
- Lime Connect (Can/É.-U.) http://www.limeconnect.com/lime_canada/
- Ontario Disability Employment Network (Ont.) <http://odenetwork.com/>
- Entreprises canadiennes SenseAbility (Can.) <http://www.senseability.ca/>
- Job Accommodation Network (É.-U.) <https://askjan.org/>
- JobAccess (Australie) <http://www.jobaccess.gov.au/>
- Employer Assistance and Resource Network (É.-U.) <http://askearn.org/>
- Employment and Disability Institute (É.-U.) www.edi.cornell.edu





Quelques références

- Groupe de travail canadien sur le VIH et la réinsertion sociale, *Une proposition gagnant-gagnant : Analyse de rentabilité appliquée au recrutement et à la fidélisation des personnes vivant avec des invalidités épisodiques*, Toronto (Ont.), Groupe de travail canadien sur le VIH et la réinsertion sociale, 2014.
- HERNANDEZ, B. et K. McDonald. « Exploring the costs and benefits of workers with disabilities », *Journal Rehabil*, vol. 76 (2010), p. 5-23.
- Job Accommodation Network. Original 2005, mise à jour 2007, mise à jour 2009, mise à jour 2010, mise à jour 2011, mise à jour 2012, mise à jour 2013, mise à jour 2014, mise à jour 2015. *Workplace accommodations: Low cost, high impact*. (consulté le 08-01-2016). Sur Internet : <http://AskJAN.org/media/lowcosthighimpact.html>.
- SCHUR L., L. Nishii, M. Adya, D. Kruse, S.M. B Bruyère et P. Blanck. « Accommodating employees with and without disabilities », *Hum Resour Manag*, Jul 53 (2014), p. 593-621.
- SCHARTZ, H.A., D.J. Hendricks et P. Blanck. « Workplace accommodations: evidence based outcomes », *Work*, 27 (2006), p. 345-354.
- SOLOVIEVA, T.I. et R.T. Walls. « Implications of workplace accommodations for persons with disabilities », [Références], *J Workplace Behav Health*, 28 (2013), p. 192-211.
- SOLOVIEVA, T.I., D.L. Dowler et R.T. Walls. « Employer benefits from making workplace accommodations », *Disabil Health J*, 4 janv. (2011), p. 39-45.



**Institute
for Work &
Health**

Research Excellence
Advancing Employee
Health

www.iwh.on.ca

Emile Tompa
Scientifique principal
etompa@iwh.on.ca
416-927-2027, poste 2113