



# La main-d'œuvre en quête d'emploi au Canada : Arguments en faveur de l'embauche active de personnes aux prises avec une maladie mentale et de leur maintien en poste

---

## Document d'information

De [Commission de la santé mentale du Canada](http://www.commission-santementale.ca)

## Description

Le rapport de la Commission de la santé mentale du Canada (CSMC) intitulé *Arguments clairs en faveur de l'embauche de main-d'œuvre en quête d'emploi* est un résumé du rapport de recherche complet, *The Aspiring Workforce in Canada: Building the business case for employers to actively recruit and retain people living with mental illness*. Le rapport sommaire présente un condensé des principales conclusions de l'étude.

Le terme « main-d'œuvre en quête d'emploi » fait référence aux personnes qui ne sont pas en mesure d'entrer sur le marché du travail, qui font partie de la main-d'œuvre par intermittence en raison d'une maladie épisodique ou persistante, ou qui souhaitent réintégrer la population active après une longue absence. Cette étude portait sur la portion de la main-d'œuvre en quête d'emploi qui éprouve de la difficulté à demeurer au travail et qui ne serait pas en mesure de le faire sans des mesures d'adaptation et de soutien.

Les chercheurs ont étudié cinq entreprises canadiennes dans trois provinces qui ont posé des gestes concrets pour embaucher des travailleurs en quête d'emploi et leur offrir des mesures d'adaptation. Ils ont consulté des employeurs et des employés des secteurs alimentaire, agricole, bancaire et public. Dans les cinq organisations ciblées, 30 participants ont été interrogés, dont des travailleurs ayant une maladie mentale, des gestionnaires, des collègues et des défenseurs de la santé mentale.

Des données ont été recueillies sur chacune des entreprises afin de dresser un portrait économique complet des avantages nets et du rapport avantages-coûts estimés des mesures d'adaptation, et ce, autant pour les employés que pour les employeurs. Ces données ont ensuite été combinées et projetées sur une période de cinq ans.

À la connaissance de la CSMC et des chercheurs, il s'agissait de la première étude à se pencher sur l'analyse de rentabilisation de l'embauche de travailleurs en quête d'emploi. Cette étude de petite envergure mais approfondie constitue un premier argument démontrant que l'embauche de main-d'œuvre en quête d'emploi est une solution gagnante à la fois pour l'employeur et pour l'employé. En plus de décortiquer les chiffres,

l'étude fournit aux employeurs des recommandations concernant les éléments requis pour réussir l'embauche et le maintien en poste de travailleurs en quête d'emploi.

## Pourquoi avoir effectué cette étude?

- Parmi les personnes aux prises avec de graves maladies et problèmes liés à la santé mentale, le taux de chômage se situerait entre 70 et 90 %.
- Or, la Chambre de commerce du Canada a décrit les pénuries de main-d'œuvre comme l'un des dix principaux obstacles à la concurrence au Canada. Selon une source, la pénurie de main-d'œuvre se chiffrera à deux millions de travailleurs d'ici 2031 et représentera une perte annuelle de milliards de dollars de PIB pour l'économie canadienne.
- Environ 9,6 milliards de dollars sont versés chaque année en prestations d'invalidité aux Canadiens sans emploi ayant un problème de santé mentale.
- Les maladies et les problèmes associés à la santé mentale touchent près de sept millions d'adultes en âge de travailler au Canada, ce qui en fait la principale cause d'invalidité.

## Résumé des principales conclusions

- Dans les cinq organisations observées, le maintien d'une culture favorable dans le milieu de travail était essentiel pour répondre aux divers besoins des travailleurs.
- Bien des travailleurs ayant un problème de santé mentale s'appuyaient sur des processus informels pour obtenir des mesures d'adaptation en milieu de travail, que ce soit en ayant recours à l'aide offerte à tous, comme les congés de maladie, ou en négociant une entente individuelle.
- Toutes les études de cas simplifiées qui ont été menées ont révélé un important rendement des capitaux investis dans les mesures d'adaptation pour les travailleurs ayant des maladies mentales, avec des gains financiers tant pour les employeurs que pour les employés.
- Pour ces derniers, on estime que le rapport avantages-coûts sur cinq ans des mesures d'adaptation était d'environ 4 à 12, avec un avantage net de 31 000 à 67 000 \$.
- Pour les employeurs, le rapport avantages-coûts prévu sur cinq ans des mesures d'adaptation était de 2 à 7, avec un avantage net de 56 000 à 204 000 \$ sur cinq ans. Les économies provenaient de facteurs comme la réduction de l'absentéisme et du présentéisme, le taux de roulement plus bas et une productivité accrue.
- L'étude a également observé une gamme d'avantages intangibles pour les employeurs et les travailleurs, comme un climat ou une culture améliorée au sein de l'entreprise, une meilleure réputation organisationnelle et une plus grande satisfaction au travail.

\*L'une des cinq organisations n'a pas fait l'objet d'une étude de cas simplifiée parce qu'il n'a pas été possible de recruter le nombre de travailleurs requis pour récolter les données d'analyse économique. Des données qualitatives ont toutefois été recueillies pour étayer les conclusions et les recommandations non économiques présentées dans le rapport. Reportez-vous au rapport sommaire pour plus de détails.



## Un exemple d'étude de cas

### Organisation 5 : une grande organisation du secteur public

Une des études de cas simplifiées portait sur une grande organisation du secteur public. Cette agence gouvernementale provinciale compte entre 11 000 et 12 000 travailleurs, dont la plupart sont syndiqués, répartis dans plusieurs bureaux. Le travailleur bénéficiant de mesures d'adaptation dans cette étude est un inspecteur qui travaille pour l'agence depuis 12 ans. Il est aux prises avec de graves épisodes de dépression et de crises d'anxiété. La nature de son travail l'amène à passer la plupart de ses heures de travail sur le terrain, avec des passages au bureau obligatoires au début et à la fin de chaque journée.

L'inspecteur a divulgué sa maladie mentale à ses collègues et à la direction; ceux-ci le soutiennent et répondent à ses besoins au moyen d'une série de réunions régulières. Ces rencontres permettent d'assurer que le processus d'adaptation fonctionne bien et que le calcul des avantages tient compte de facteurs comme la présence au travail et la charge de travail. En outre, ce travailleur se prévaut occasionnellement de ses journées de maladie et de ses vacances, en plus d'avoir pris un congé de maladie, des avantages qui sont offerts à tous les employés de l'organisation.

Les chercheurs ont calculé que les mesures d'adaptation offertes à cet employé devraient procurer un avantage net de 204 000 \$ sur cinq ans à l'agence gouvernementale. De plus, en vertu des mesures d'adaptation qu'il a reçues de son employeur, le travailleur obtiendrait un avantage net de 67 000 \$ sur cinq ans. Il faut noter que les mesures d'adaptation ont aussi généré plusieurs importants avantages intangibles pour l'agence et pour l'inspecteur, notamment une plus grande satisfaction au travail, un meilleur équilibre travail-vie, un climat et une culture améliorés au sein de l'organisation, de meilleures relations entre collègues et un sentiment de citoyenneté organisationnelle renforcé.

L'analyse complète des avantages-coûts des mesures d'adaptation pour l'organisation 5 se trouve aux pages 35 à 37 du rapport de recherche intégral. Ce rapport est disponible sur demande.

### Membres de l'équipe de recherche

- Rebecca Gewurtz, chercheuse principale, Université McMaster
- Emile Tompa, économiste, Institute for Work and Health
- Rosemary Lysaght, Université Queen's
- Bonnie Kirsh, Université de Toronto
- Sandra Moll, Université McMaster
- Sergio Rueda, Centre de toxicomanie et de santé mentale
- Karen Harlos, Université de Winnipeg
- Hélène Sultan-Taïeb, Université du Québec à Montréal
- Arlene MacDougall, Université Western
- Margaret Oldfield, Katie Cook, Angela Xie, Kathy Padkapayeva, personnel de projet, Université McMaster et Institute for Work and Health



Commission de  
la santé mentale  
du Canada

Mental Health  
Commission  
of Canada

## Personnes-ressources

Relations avec les médias

Commission de la santé mentale du Canada

613-857-0840

[media@commissionsantementale.ca](mailto:media@commissionsantementale.ca)

## Restez branchés

[Suivez la CSMC sur Facebook](#)

[Suivez la CSMC sur Twitter](#)

[Suivez la CSMC sur LinkedIn](#)

[Suivez la CSMC sur Instagram](#)

[Abonnez-vous à la CSMC sur YouTube](#)



Santé  
Canada

Health  
Canada

Les points de vue présentés ici représentent uniquement les points de vue de la Commission de la santé mentale du Canada. Le présent matériel a été produit grâce à la contribution financière de Santé Canada.