



Depuis 100 ans
Faire avancer
les savoirs

Colloque 456
7 mai 2025

La dotation dans les organisations publiques et les défis pour les employé.es autistes, ayant une déficience intellectuelle ou une autre situation de handicap et des besoins en soutien plus important

Valérie Martin, Ph.D.,

professeure en gestion de la santé et sécurité au travail

martin.valerie.3@uqam.ca



Remerciements

Aparna Nadig, Ph.D., Université McGill

Martin Valian, M.A., assistant de recherche



Aperçu

- Projet d'une organisation communautaire
- Résultats du projet et défis rencontrés
- Enseignements tirés pour favoriser l'embauche inclusive dans les organisations publiques



ORGANISATION PARTENAIRE ET PROJET



Organisation partenaire

Le gouvernement québécois a annoncé en mars qu'il couperait des fonds à ces organismes...

- Organisme d'insertion socioprofessionnelle, domaine de l'entretien ménager
 - Personnes éloignées du marché du travail
- Formation rémunérée, 910 heures, comprenant un stage
 - Certificat de métier semi-spécialisé
- Programme modifié pour être plus inclusif/accessible
 - Participants autistes, ayant une déficience intellectuelle ou autre situation de handicap et besoins en soutien plus importants
 - Soutien pour la transition vers le marché du travail supplémentaire
- **Projet - explorer les défis et les solutions pour l'embauche de ces participants dans les organisations publiques**

Projet - participants et activités

- Participants
 - « A » Dir. adjoint des RH ; 18 000 employé.es, plus de 180 sites
 - « B » Professionnel de l'EDIA ; 7 500 employé.es réguliers et 6 500 employé.es occasionnels, 3 sites
 - « C » Professionnel travaillant avec des personnes autistes ou avec une DI dans l'organisation ; 11 000 employé.es, plus de 100 sites
- Réunions avec l'organisation communautaire (réunions de groupe et réunions individuelles)
- Réunions au sein de leur propre organisation
- Collaboration avec l'organisation communautaire lorsqu'un diplômé du programme a été identifié comme candidat idéal pour un poste vacant.
- 2 ans

Méthodes - projet de recherche

- Collaboration au projet de l'organisation communautaire
- Prise de notes détaillées
- Entrevues
 - Responsable du projet de l'organisation communautaire
 - «B» et «C»
 - «A» refus d'être interviewé, consenti à l'utilisation des autres informations
- Codage des documents et des entrevues
- Questionnement analytique
- Littérature



RÉSULTATS DU PROJET

Processus de dotation dans les organismes publics

- Strict, formalisé, conçu pour être rigide
 - Construit au fil des décennies, négociations successives avec les parties prenantes, les syndicats
 - **Égalité de traitement est un objectif**
 - Éviter les décisions arbitraires et le favoritisme
 - Attribution au “mérite”
 - Descriptions de poste strictement appliquées
 - Systèmes informatiques
- Critères difficiles à rencontrer pour les personnes ayant des besoins en soutien plus importants
 - Diplôme d'études secondaires requis pour tous les postes
 - Entrée dans l'organisation via la liste de rappel
 - Flexibilité dans les horaires, les lieux, les tâches, les collègues



Pouvoir décisionnel et leadership

EMBAUCHE

- « A » → Pouvoir décisionnel, leadership envers son équipe
 - Intervenir à plusieurs étapes lorsqu'il fallait diverger des procédures usuelles, malgré les discussions préalables l'autorisant

PAS D'EMBAUCHE

- « B » → rôle conseil en EDIA,
 - Ne fait pas partie du processus de recrutement et de sélection
 - Peu de réflexion sur comment promouvoir la flexibilité dans le processus de dotation

Et puis ça c'est vraiment très, très cloisonné [...], la dotation disent que ce n'est pas vraiment à nous de faire ça. Les RT ou la santé sécurité vont dire [...], si je n'ai pas de diagnostic, je ne veux pas le faire. « B »

- « C » → Professionnel à l'extérieur de l'équipe RH



Vision systémique

EMBAUCHE

- « A » → projet - réflexion globale sur le processus
 - Détaillé le processus de recrutement (plus de 20 étapes) et les adaptations nécessaires

PAS D'EMBAUCHE

- « B » → facilité la discussion entre l'organisation communautaire et le responsable du recrutement
- « C » → voulait mobilier les personnes autour d'un candidat spécifique

Facteurs externes

- Pénurie de main-d'œuvre au moment du projet
- Bonne collaboration avec l'organisation communautaire
 - Stagiaires précédemment engagés
 - Représentation honnête des candidats
- Programme provincial d'égalité d'accès à l'emploi
(Loi sur l'égalité d'accès à l'emploi dans les organismes publics)

Honnêtement, je ne le ferais pas sans [l'organisation communautaire], parce que j'ai une grande confiance dans la formation que [l'organisation communautaire] fournit. « C »

Mais maintenant, nous avons des rapports à faire. C'est comme si nous allions être [...] obligés de le faire. [...] Nous voulons le faire, mais c'est la loi qui va nous obliger à le faire, malheureusement. « B »



Stigmatisation et fermeture d'esprit

- Entretien ménager - métier stigmatisé
 - « Organisation communautaire » : préjugés, complexité sous-estimée
 - « C » - professionnels RH ne voulaient pas consacrer du temps à un projet sur l'entretien ménager
- Autisme, déficience intellectuelle, handicap
 - « C » - président du syndicat s'est opposé, discrédit de son travail
 - « B » - personnes vues comme bénéficiaires des services de l'organisation, pas des collègues potentiels

ça vient comme les humilier de leur travail, que quelqu'un d'autre comme ça peut avoir un poste. « C »



RÉFLEXIONS



Flexibilité organisationnelle → facteur important
pour l'inclusion en emploi des personnes en
situation de handicap
(Kulkarny & Lengnick-Hall, 2011)



Stabilité des organisations → maintenu par
multiple éléments régulateurs, normatifs et
culturels-cognitifs (Scott, 2014)



Adaptations à plusieurs niveaux

- **Métier**
 - travail prescrit et réel
 - tâches
 - outils
 - méthodes
 - poste de travail
 - lieux de travail

Nous pourrions avoir une partie des tâches, pas toutes. Une partie des tâches qui aiderait le concierge. Mais le concierge aurait également un rôle à jouer, en accompagnant cette personne. « C »

Adaptations à plusieurs niveaux

- **Relations humaines**

- Superviseur et collègues directs
 - Autres dirigeants et collègues
 - Clientèle
-
- Modalités alternatives de communication et de socialisation
 - Modifier certains comportements
 - Respect des façons alternatives de travailler
 - Instructions et rétroactions

Adaptations à plusieurs niveaux

- **Système**

- Système informatique
 - Littératie, littératie numérique
- Communications organisationnelles
- Conditions d'emploi
 - Temps plein, partiel, occasionnels, temps supplémentaire
- Conditions de travail - organisation
 - Liste de rappel, affectations, attribution de vacances
- Conditions de travail – équipe
 - Attribution d'outils, de tâches
 - Horaire de travail, pauses

***DIRECTION
SYNDICAT***

Créer de la
flexibilité dans le
processus de
dotation

Plus que l'identification des obstacles

- Agir sur les règles, normes, connaissances et des attitudes
- Projet de transformation organisationnelle
- Mobilisation nécessaire de plusieurs parties prenantes
 - Convaincre
 - Travail → examiner, négocier, décider, communiquer, appliquer
- Au-delà d'un candidat ou d'un emploi spécifique

Créer de la flexibilité dans le processus de dotation

- Projet de “Job crafting”
 - Axé sur des candidats spécifiques
 - Construction de sens → mobilisation
 - Modification du travail
 - Dépendant du soutien local de certaines personnes
- Transformation du processus de dotation
 - Complexe et chronophage
 - Examens des structures et pratiques existantes
 - Capacitisme, équité vs. égalité
 - Leadership

Prochaines étapes

- Fondements de la dotation dans les organisations publiques
- Cibler le niveau système
 - Normes neurotypiques et inéquité (Hennekam et al., 2024)
- Théorisation
 - Inter-influence des différents facteurs expliquant la rigidité organisationnelle, au-delà du comportement de individus
 - Travail institutionnel (Lawrence & Suddaby, 2006) agentivité des individus modifiant les organisations
 - Autres identités minorisées (Waples & Botsford, 2022)

Bibliographie

- Hennekam, S., Kulkarni, M., & Beatty, J. E. (2024). Neurodivergence and the Persistence of Neurotypical Norms and Inequalities in Educational and Occupational Settings. *Work, Employment and Society*, 09500170241255050. <https://doi.org/10.1177/09500170241255050>
- Kulkarni, M., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Socialization of people with disabilities in the workplace. *Human Resource Management*, 50(4), 521-540. <https://doi.org/10.1002/hrm.20436>
- Lawrence, T. B. et Suddaby, R. (2006). Institutions and institutional work. Dans Stewart R. Ülegg, Cynthia Hardy, Thomas B. Lawrence & Walter R. Nord (Eds.) Sage Handbook orrganization Studies, 2nd Edition: 215-254. London: Sage.
- Scott, W. R. (2014). *Institutions and organizations : ideas, interests and identities* (Fourth edition). SAGE Publications, Inc.
- Tims, M., Bakker, A.B. and Derks, D. (2012), “Development and validation of the job crafting scale”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 80 No. 1, pp. 173-186, doi: 10.1016/j.jvb.2011.05.009.
- Waples, E. P., & Botsford, M. W. (2022). Leveraging mega-threats to reduce prejudice : A model for multi-level changes. *Management Decision*, 61(4), 1013-1037. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2021-0871>



Merçi

Funding Acknowledgement

Inclusive Design for Employment Access (IDEA) is supported by generous funding from the Government of Canada's New Frontiers in Research Fund (NFRF) Transformation Stream.

Le Vision Radicale Pour L'Accès Inclusif à l'Emploi (VRAIE) est financé par le fonds Nouvelles frontières en recherche du gouvernement du Canada.



Government
of Canada

Gouvernement
du Canada



New Frontiers in Research Fund
Fonds Nouvelles frontières en recherche

