

## **L'Hôpital de réadaptation pour enfants Holland Bloorview donne l'exemple en favorisant des pratiques d'embauche plus inclusives et de meilleurs résultats en matière de santé**

L'Hôpital de réadaptation pour enfants Holland Bloorview de Toronto est fier non seulement des soins exceptionnels qu'il offre à ses patients, mais aussi d'être un chef de file dans les programmes et services accessibles et inclusifs s'adressant aux jeunes et aux familles. Comme de nombreuses organisations de soins de santé, Holland Bloorview prend activement des mesures pour accroître la diversité de ses effectifs et devenir plus représentatif des collectivités qu'il sert.

### **Casser les mythes de l'employeur**

Victoria Santo, conseillère, ressources humaines et culture à Holland Bloorview, affirme que de nombreux employeurs sous-estiment les capacités des personnes handicapées. « L'un des nombreux obstacles auxquels sont confrontées les personnes handicapées dans un emploi est le préjugé selon lequel il faudra déployer beaucoup plus d'efforts pour la formation et la surveillance du rendement de la personne », explique Mme Santo. « Nous avons vu de première main dans notre programme de stage d'été que cela ne nécessitait pas plus de formation. La formation était parfois différente, mais cela peut être une bonne chose. »

Les jeunes gens handicapés peuvent faire face à des obstacles particuliers pour trouver du travail en raison de l'impression que peut avoir l'employeur que les coûts pour son organisation vont augmenter en raison des besoins en matière d'adaptation, d'un roulement du personnel plus élevé et d'autres défis liés aux ressources humaines.

C'est l'une des raisons pour lesquelles le programme de recrutement diversifié de Holland Bloorview comprend un volet stratégique visant les jeunes gens handicapés. Mais il y a une raison encore plus importante d'embaucher de jeunes gens handicapés », affirme Tracey Millar, directrice, ressources humaines et culture à l'hôpital. « La vision de notre hôpital consiste à favoriser l'avenir le plus prometteur et le plus sain pour tous les enfants, les jeunes et les familles », explique Mme Millar. « L'emploi est un volet important de la santé et du bien-être. »

En concentrant ses efforts sur les priorités de l'hôpital en matière d'inclusion, de diversité, d'équité et d'accessibilité (IDEA), Holland Bloorview a pu constater directement qu'une main-d'œuvre plus diversifiée et plus inclusive profite grandement à l'ensemble de l'organisation. En fait, non seulement les emplois d'été réussis conduisent-ils à de meilleurs résultats en matière de santé mentale, ils contribuent également à établir un précédent qui peut servir à inciter d'autres employeurs à embaucher des personnes handicapées.

En fait, des études importantes ont démontré que l'embauche de personnes handicapées renforce et démontre l'engagement de l'employeur à l'égard de la diversité

et de l'inclusion et peut consolider son avantage concurrentiel.<sup>i</sup> Les employeurs dont la main-d'œuvre est diversifiée et inclusive reflètent les collectivités qu'ils servent et sont mieux placés pour développer et fournir des produits ou des services qui répondent aux besoins diversifiés de leur clientèle.<sup>ii</sup>

## **L'exemple d'Ethan**

Ethan, un élève du secondaire neurodiversifié, s'est joint à l'équipe des Ressources humaines et de la culture de Holland Bloorview pour l'été 2021. Ses solides compétences organisationnelles et sa minutie lui ont permis de s'attaquer efficacement à l'importante tâche consistant à rattraper le retard de l'équipe en matière de classement, par exemple, en archivant des dossiers d'employés inactifs et en mettant à jour les systèmes de base de données.

Les mesures d'adaptation prises pour s'assurer qu'Ethan était en mesure de faire son travail avec confiance et efficacité étaient en fait des fonctions de base que toute organisation devrait avoir en place.

Tout d'abord, l'équipe a rencontré Ethan avant sa date de début pour discuter avec lui, entre autres, de la meilleure façon de structurer son orientation, son horaire et ses tâches quotidiennes. De cette façon, Ethan a pu partager de l'information le concernant avec sa nouvelle équipe. Par exemple, il a souligné : « J'ai parfois du mal à attendre mon tour pour parler. Je suis impatient de poser des questions et de commencer mon travail. Je m'efforce d'être patient et de ne pas interrompre les autres. Lorsqu'on me donne des directives ou que l'on me fait une rétroaction, je suis parfois un peu impatient ou un peu inquiet que l'on ait quelque chose à me reprocher. Parfois, ma voix peut sembler fâchée ou frustrée, mais ce n'est pas le cas. »

En demandant à Ethan de leur indiquer dès le début ce dont il avait besoin pour bien faire son travail, son formateur en milieu de travail et ses superviseurs lui ont permis, ainsi qu'à son équipe, de réussir. D'autres mesures simples ont été mises en œuvre : réunir toute l'équipe pour une séance d'orientation sur la façon de travailler avec des personnes neurodiversifiées, décrire les meilleures façons de fournir une communication et une rétroaction claires et directes à Ethan, demander à l'équipe de lui fournir des directives verbales et écrites, et s'assurer que tout le monde comprenait bien qu'il fallait faire preuve de flexibilité dans la planification quotidienne de ses tâches.

Mme Santo explique que ces étapes simples ont rendu l'organisation encore plus efficace. « Nous avons maintenant des procédures claires pour le classement et l'archivage, et tous les membres de l'équipe peuvent accéder plus facilement à l'information dont nous avons besoin pour faire notre travail », explique Mme Santo. « Il en va de même pour la gestion du rendement. Ethan nous a demandé de formuler des attentes claires à son endroit et une rétroaction quotidienne. Par exemple, l'une de nos attentes consistait à mettre de côté tout document pour lequel il avait des questions et attendre de poser toutes ses questions en une seule fois. Ce type d'attention structurée,

directe et personnalisée sert de catalyseur pour améliorer la communication dans l'ensemble de l'organisation. »

Et ce n'était pas les seuls avantages inestimables qu'Ethan a apportés à l'équipe. En regroupant les tâches de bureau systématiques et courantes en un poste de premier échelon significatif pour Ethan, ces tâches ont reçu une priorité qu'elles n'avaient jamais eue auparavant. Les tâches qui étaient souvent mises de côté en faveur d'autres travaux urgents sont maintenant effectuées régulièrement, ce qui rend l'information du Service mieux organisée et plus efficace pour tous. « Lorsque ces tâches constituent une petite partie du rôle des autres employés, elles sont souvent au bas de la liste des choses à faire, ce qui peut entraîner un arriéré de travail et des retards », explique Mme Santo.

Quant aux avantages qu'Ethan a obtenus de son emploi d'été, il affirme que ce qu'il a appris l'aidera à réussir dans ses futurs emplois. « J'ai appris certaines choses que je vais pouvoir intégrer à un futur emploi, comme la façon d'interagir et de communiquer avec les gens dans un bureau, et l'importance d'arriver au travail à l'heure. »

Comme c'est habituellement le cas, l'embauche d'Ethan n'a exigé que des mesures d'adaptation mineures pour vaincre les obstacles potentiels à l'emploi.<sup>iii</sup> Comme Holland Bloorview et Ethan en ont fait l'expérience, une bonne communication, de l'empathie et quelques modifications mineures ont suffi pour améliorer l'organisation dans son ensemble, et surtout pour offrir une expérience agréable et enrichissante à un jeune homme.

L'embauche d'étudiants pendant l'été à Holland Bloorview est possible en partie grâce au programme Emplois d'été Canada du gouvernement fédéral.

---

<sup>i</sup> Fredeen, Ken, président (2012) Repenser l'incapacité dans le secteur privé (2012), rapport du Groupe de travail spécial sur les possibilités d'emploi des personnes handicapées

<sup>ii</sup> Wright, Ruth (2001) Tapping the Talents of People with Disabilities: A Guide for Employers. Le Conference Board du Canada

<sup>iii</sup> Chambre de commerce de l'Ontario (2014), 8 Myths About Hiring People with Disabilities