

**Direction des bibliothèques**

**AVIS**

Ce document a été numérisé par la Division de la gestion des documents et des archives de l'Université de Montréal.

L'auteur a autorisé l'Université de Montréal à reproduire et diffuser, en totalité ou en partie, par quelque moyen que ce soit et sur quelque support que ce soit, et exclusivement à des fins non lucratives d'enseignement et de recherche, des copies de ce mémoire ou de cette thèse.

L'auteur et les coauteurs le cas échéant conservent la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent ce document. Ni la thèse ou le mémoire, ni des extraits substantiels de ce document, ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans l'autorisation de l'auteur.

Afin de se conformer à la Loi canadienne sur la protection des renseignements personnels, quelques formulaires secondaires, coordonnées ou signatures intégrées au texte ont pu être enlevés de ce document. Bien que cela ait pu affecter la pagination, il n'y a aucun contenu manquant.

**NOTICE**

This document was digitized by the Records Management & Archives Division of Université de Montréal.

The author of this thesis or dissertation has granted a nonexclusive license allowing Université de Montréal to reproduce and publish the document, in part or in whole, and in any format, solely for noncommercial educational and research purposes.

The author and co-authors if applicable retain copyright ownership and moral rights in this document. Neither the whole thesis or dissertation, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms, contact information or signatures may have been removed from the document. While this may affect the document page count, it does not represent any loss of content from the document.

Université de Montréal

**Quels sont les facteurs organisationnels contributifs au maintien en emploi des personnes ayant des problèmes de santé mentale dans les milieux adaptés?**

Par  
Christine Verreault  
VERC09588000

Directeur de recherche :  
Alain Marchand

École des relations industrielles  
Faculté des Arts et des Sciences

Mémoire présenté à la faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de maîtrise en relations industrielles

Octobre 2008

© Christine Verreault, 2008



Université de Montréal  
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :

Quels sont les facteurs organisationnels contributifs au maintien en emploi des personnes  
ayant des problèmes de santé mentale dans les milieux adaptés?

Présenté par :  
Christine Verreault

A été évalué(e) par un jury composé des personnes suivantes :

Président rapport  
Michel Coutu

Directeur de recherche  
Alain Marchand

Membre du jury  
Vincent Rousseau

## Résumé

Dans le contexte québécois, la sphère de l'emploi occupe une place prédominante étant donné les avantages qu'elle procure. Toutefois, une partie de la société en a été longtemps exclue, soit les personnes vivant une problématique en santé mentale. Dans l'optique de les intégrer en emploi, des entreprises adaptées ont été mises sur pied afin d'offrir un milieu de travail favorable et ainsi les maintenir en emploi. Ce présent mémoire s'attarde particulièrement à identifier et comprendre les facteurs organisationnels contributifs au maintien en emploi des personnes ayant des problèmes en santé mentale dans les milieux adaptés. Pour ce faire, nous avons mené une étude comparative qualitative auprès de deux organisations adaptées. Des entrevues semi-dirigées ont été faites auprès des travailleurs et du personnel cadre afin de documenter et comparer les différentes variables macro et micro organisationnel ainsi que les caractéristiques de la main-d'œuvre. Le comparatif s'est donc effectué auprès d'une entreprise ayant un haut taux de rétention comparativement à une autre organisation ayant un taux plus faible de maintien en emploi. La confrontation des données nous a permis de déterminer les facteurs organisationnels contributifs en emploi.

Les résultats de notre recherche nous ont permis d'émettre différentes conclusions selon notre modèle conceptuel. Tout d'abord, au niveau macro organisationnel, un milieu de travail normalisant ainsi qu'un mode de gestion axé sur les compétences et non selon la problématique en santé mentale, la stabilité du lien d'emploi ainsi que l'expertise d'une personne en ressources humaines avec une spécialisation en santé mentale semble être des facteurs déterminants. Par la suite, un mode de sélection standardisé basé sur les

connaissances, un environnement de travail structuré et fortement encadré, un style de supervision directif ainsi qu'une évaluation du personnel bidirectionnelle sont des aspects contributifs au maintien en emploi. À ce titre, le développement de l'ensemble des pratiques de ressources humaines favorise la rétention. En ce qui a trait à la variable micro organisationnelle, une formation adaptée et continue auprès du personnel, une conception du travail variée et encadrée axée sur les compétences, la transmission claire des attentes et des demandes et une évaluation du personnel dans un contexte bilatéral et un environnement de travail sécuritaire semble être des éléments de maintien en emploi. Également, la diversification des tâches axée sur l'augmentation des compétences, les demandes psychologiques adaptées au personnel, le soutien organisationnel soutenu ainsi qu'un environnement de travail non conflictuel présentent des éléments de rétention de la main-d'œuvre. Les autres facteurs déterminants sont les mesures d'accommodement, soit la flexibilité au niveau des tâches, de l'horaire de travail et de l'environnement afin de contrer leur problématique. Selon notre étude, l'ensemble de ces facteurs organisationnels sont susceptibles de favoriser la rétention en emploi des personnes ayant des problèmes de santé mentale.

**Mots clés : facteurs organisationnels, macro organisationnel, micro organisationnel, caractéristiques de la main-d'œuvre, rétention, santé mentale, milieux adaptés.**

## Abstract

In the *Quebecois* context, the employment sphere occupies a prevalent place given the advantages it brings. However, part of the society was excluded from it for a long time: people living with mental health problems. In order to better integrate them in the work force, adapted companies were implemented to provide a favourable work environment that would support and maintain them in employment. This report will demonstrate how to understand and evaluate the organisational factors which contribute to keep people living with mental health problems in the work force of Quebec's adapted circles. In order to do that, we led a qualitative comparative study within two adapted circles. Semi-directed interviews were conducted with workers and managerial staff in order to document and compare variables both macro and micro organisational as well as characteristics of the work force. Thus, the comparative was performed with 2 firms: one with a high retention rate and another with a lower retention rate. The data comparison enabled us to determine the organisational factors that do contribute in employment.

The results of our research allowed us to issue various conclusions according to our conceptual model. First of all, at the macro organizational level, a normalized work environment with a management style focused on competences instead of mental health issues, stability of the employment link and the expertise of a human resources representative specialized in mental health seem to be determining factors. Secondly, a standardized selection mode based on knowledge, a well structured and supervised work environment, a directive supervision style and a bi-directional staff evaluation are all aspects that contribute to employment maintenance. For those reasons,

the development of all practices in human resources favours retention. As for the micro organisational variable, staff-adapted continuous training, varied understanding of the work focused on competences, clear expectations and requests as well as a bilateral staff evaluation in sedentary work environment seem to be key elements in employment maintenance. Furthermore, tasks diversification focused on increasing competences, psychological requests adapted to the staff members, ongoing organisational support and no conflict work environment introduce key elements to staff retention. Other dependant factors are measurements of compromises, that is to say flexibility on the tasks' level, the work schedules and the environment in order to counter their problems. According to our study, all of these organisational factors are likely to promote employment retention.

**Keys words : organisational factors, macro organisational, micro organisational, work force characteristics, retention, mental health, environment.**

## TABLE DES MATIÈRES

<b><u>RÉSUMÉ</u></b>	<b><u>I</u></b>
<b><u>ABSTRACT</u></b>	<b><u>III</u></b>
<b><u>TABLEAUX ET FIGURES</u></b>	<b><u>VIII</u></b>
<b><u>REMERCIEMENTS</u></b>	<b><u>X</u></b>
<b><u>INTRODUCTION</u></b>	<b><u>1</u></b>
<b><u>CHAPITRE 1</u></b>	<b><u>5</u></b>
<b><u>L'OBJET DE RECHERCHE ET L'ÉTAT DES CONNAISSANCES</u></b>	<b><u>5</u></b>
1.1 L'OBJET DE RECHERCHE	5
1.2 LA QUESTION DE RECHERCHE	5
1.3 L'ÉTAT DES CONNAISSANCES	6
1.3.1 <i>L'HISTORIQUE QUÉBÉCOIS DE LA SANTÉ MENTALE</i>	7
1.3.2 <i>LA SANTÉ MENTALE ET LE TRAVAIL</i>	9
1.3.3 <i>LE MAINTIEN EN EMPLOI</i>	14
1.3.4 <i>LES DÉTERMINANTS DU MAINTIEN EN EMPLOI DES PERSONNES AYANT DES PROBLÈMES DE SANTÉ MENTALE</i>	19
1.3.4.1 <i>LE MAINTIEN ET LES FACTEURS DU TRAVAIL</i>	20
1.3.4.2 <i>LES PROGRAMMES ET MODÈLES DE RÉINTÉGRATION EN EMPLOI</i>	25
1.3.4.3 <i>LE MAINTIEN ET LES FACTEURS HORS-TRAVAIL</i>	30
1.3.4.4 <i>LE MAINTIEN ET LES CARACTÉRISTIQUES INDIVIDUELLES</i>	32
1.4 SYNTHÈSE	34
<b><u>CHAPITRE 2</u></b>	<b><u>37</u></b>
<b><u>PROBLÉMATIQUE, MODÈLE D'ANALYSE, HYPOTHÈSES</u></b>	<b><u>37</u></b>
2.1 PROBLÉMATIQUE DE LA RECHERCHE	37

2.1.1	<i>LES FORCES ET LES FAIBLESSES DE LA LITTÉRATURE</i>	41
2.1.2	<i>CRITIQUE</i>	43
<b>2.2</b>	<b>MODÈLE D'ANALYSE</b>	<b>44</b>
2.2.1	<i>MODÈLE CONCEPTUEL</i>	45
2.2.1.1	<i>VARIABLE DÉPENDANTE : MAINTIEN EN EMPLOI</i>	46
2.2.1.2	<i>VARIABLE INDÉPENDANTE : FACTEURS ORGANISATIONNELS</i>	46
2.2.1.2.1	<i>MACRO ORGANISATIONNEL</i>	46
2.2.1.2.2	<i>MICRO ORGANISATIONNEL</i>	54
2.2.1.2.3	<i>CARACTÉRISTIQUES DE LA MAIN-D'OEUVRE</i>	58
<b>2.3</b>	<b>HYPOTHÈSES</b>	<b>62</b>
2.3.1	<i>LES HYPOTHÈSES ET LES FACTEURS MACRO ORGANISATIONNELS</i>	62
2.3.2	<i>LES HYPOTHÈSES ET LES FACTEURS MICRO ORGANISATIONNELS</i>	63
2.3.3	<i>LES HYPOTHÈSES ET LES CARACTÉRISTIQUES DE LA MAIN-D'ŒUVRE</i>	63
<b>CHAPITRE 3</b>		<b>65</b>
<b>MÉTHODOLOGIE</b>		<b>65</b>
<b>3.1</b>	<b>SOURCE DES DONNÉES</b>	<b>65</b>
3.1.1	<i>ENTREPRISE ADAPTÉE</i>	66
3.1.2	<i>ENTREPRISE D'ÉCONOMIE SOCIALE</i>	67
<b>3.2</b>	<b>MÉTHODE DE COLLECTE DE DONNÉES</b>	<b>69</b>
<b>3.3</b>	<b>MESURE DES VARIABLES</b>	<b>72</b>
3.3.1	<i>VARIABLE DÉPENDANTE : MAINTIEN EN EMPLOI</i>	72
3.3.2	<i>VARIABLES INDÉPENDANTES : FACTEURS ORGANISATIONNELS</i>	73
3.3.2.1	<i>LE MACRO ORGANISATIONNEL</i>	73
3.3.2.2	<i>LE MICRO ORGANISATIONNEL</i>	80
3.3.2.3	<i>CARACTÉRISTIQUES DE LA MAIN-D'ŒUVRE</i>	81
<b>3.4</b>	<b>TYPE D'ANALYSE</b>	<b>82</b>
<b>CHAPITRE 4</b>		<b>85</b>

<b><u>PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS</u></b>	<b>85</b>
<b>4.1 DESCRIPTION SOMMAIRE DE L'ENTREPRISE ADAPTÉE</b>	<b>85</b>
4.1.1 <i>LE MAINTIEN EN EMPLOI</i>	87
4.1.2 <i>LES FACTEURS MACRO ORGANISATIONNELS</i>	90
4.1.3 <i>LES FACTEURS MICRO ORGANISATIONNELS</i>	102
4.1.4 <i>LES CARACTÉRISTIQUES DE LA MAIN-D'ŒUVRE</i>	113
<b>4.2 DESCRIPTION DE L'ENTREPRISE D'ÉCONOMIE SOCIALE</b>	<b>114</b>
4.2.1 <i>LE MAINTIEN EN EMPLOI</i>	116
4.2.2 <i>LES FACTEURS MACRO ORGANISATIONNELS</i>	120
4.2.3 <i>LES FACTEURS MICRO ORGANISATIONNELS</i>	132
4.2.4 <i>LES CARACTÉRISTIQUES DE LA MAIN-D'ŒUVRE</i>	143
<b>4.3 COMPARAISON DES RÉSULTATS</b>	<b>144</b>
4.3.1 <i>LE MAINTIEN EN EMPLOI</i>	145
4.3.2 <i>LES FACTEURS MACRO ORGANISATIONNELS</i>	147
4.3.3 <i>LES FACTEURS MICRO ORGANISATIONNELS</i>	157
4.3.4 <i>LES CARACTÉRISTIQUES DE LA MAIN-D'ŒUVRE</i>	165
<b><u>CHAPITRE 5</u></b>	<b>183</b>
<b><u>LA DISCUSSION</u></b>	<b>183</b>
<b>5.1 RÉSUMÉ DE LA RECHERCHE</b>	<b>183</b>
<b>5.2 HYPOTHÈSES DE RECHERCHE</b>	<b>185</b>
5.2.1 <i>LES HYPOTHÈSES SOUTENUES</i>	185
5.2.2 <i>LES HYPOTHÈSES NON SOUTENUES</i>	190
<b>5.3 LIMITES DE LA RECHERCHE</b>	<b>194</b>
<b>5.4 PISTES DE RECHERCHE</b>	<b>197</b>
<b>5.5 APPLICATION DES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE</b>	<b>199</b>
<b><u>CONCLUSION</u></b>	<b>206</b>

<b><u>BIBLIOGRAPHIE</u></b>	<b>208</b>
<b><u>ANNEXE 1: GRILLE D'ENTREVUE : DIRECTION ET RESPONSABLE DES RESSOURCES HUMAINES</u></b>	<b>I</b>
<b><u>ANNEXE 2 : GRILLE D'ENTREVUE SUPERVISEURS</u></b>	<b>IV</b>
<b><u>ANNEXE 3 : GRILLE D'ENTREVUE EMPLOYÉS</u></b>	<b>VI</b>

## **TABLEAUX ET FIGURES**

	Page
Figure 1 : Présentation du modèle conceptuel	45
Tableau 1 : Grille d'entrevue	71

Tableau 2 : Variable dépendante, maintien en emploi	72
Tableau 3 : Variable indépendante, le macro organisationnel	73
Tableau 4 : Variable indépendante, le micro organisationnel	80
Tableau 5 : Variable indépendante, caractéristiques de la main-d'œuvre	81
Tableau 6 : Confrontation des données	167

## Remerciements

Tout d'abord, je tiens à remercier mon directeur de recherche, Alain Marchand, qui a su me guider tout au long de ce grand voyage. Ses connaissances ainsi que son expertise m'ont permis de développer ce mémoire et ainsi maintenir ma motivation. De plus, sa disponibilité et son encadrement m'ont fourni le support nécessaire afin de bien orienter cette recherche. Également, je veux remercier mon entourage, ma famille et mes amies qui m'ont apporté l'aide et le support moral nécessaire afin de garder une ligne directive et d'arriver à la finalité de ce mémoire. Un remerciement spécial à Joan et Lucie qui m'ont grandement aidée. De plus, merci à Stéphanie pour son support sans égal, sa présence ainsi que les discussions productives tout au long de ce processus. Finalement, merci à Dominic pour m'avoir encouragé et fournit l'opportunité de terminer ce projet dans une plus grande facilité.

Également, nous tenons à remercier les personnes impliquées dans cette étude, c'est-à-dire les membres de la direction ainsi que le personnel de nos deux terrains de recherches. Leur grande générosité, ouverture d'esprit ainsi que leur disponibilité ont été des éléments de premier plan qui nous ont permis de faire cette recherche. De plus, nous souhaitons souligner leur courage et détermination à combattre les préjugés entourant la santé mentale. Ce sont ces personnes qui font de notre société, un monde ouvert et plein de richesses.

En terminant, une attention particulière à Serge qui m'a fait connaître le monde de la santé mentale. Ce grand homme possède la détermination et la volonté d'accomplir une mission sociale et ce, en tentant d'abolir les préjugés sociaux.

## **Introduction**

La société québécoise actuelle valorise la sphère de l'emploi chez les individus. De ce fait, l'obtention d'un emploi ainsi que les bénéfices associés à une bonne situation économique, sociale et personnelle constituent des éléments d'excellence et de réussite sociale véhiculés par la majorité des individus (Association canadienne de la santé mentale (A.C.S.M.), 1995). Le travail procure bon nombre d'avantages non négligeables pour les individus, autant au plan psychologique, physique que social. En effet, « l'emploi fournit à la personne une structure dans le temps, un sentiment de position sociale, un but bien précis et les contacts sociaux à l'extérieur de la famille immédiate » (Johado, 1980 tiré de Kelloway et Day, 2005). Toutefois, pour une fraction de la population, accéder à l'emploi ou plus précisément, à un travail convenable, représente un défi de taille. Cette problématique s'avère d'autant plus importante pour les personnes aux prises avec des problèmes de santé mentale (Test, 1992). Auparavant, la société québécoise ne soupçonnait pas que ces individus pouvaient être en mesure de jouir d'une vie professionnelle intéressante, et en ce sens, contribuer à l'enrichissement de la sphère de l'emploi (Brouillette et al., 2003; Dumais, 2001; Plante et Vigneault 2001). Malheureusement, ce phénomène est récurrent. En effet, au 21<sup>e</sup> siècle, ces personnes sont inlassablement victimes de préjugés persistants qu'elles tentent, en vain, de combattre (Plante et Vigneault, 2001). En vue de faciliter l'intégration sociale et professionnelle de ces individus, différents organismes communautaires, organisations et entreprises ont été mis sur pied et offrent des activités, des ressources, des programmes, ainsi que des emplois dans l'optique de favoriser la réinsertion des personnes ayant des problèmes de santé mentale.

À cet effet, une multitude de chercheurs se sont intéressés à la problématique de l'intégration des personnes ayant des handicaps. Nous retrouvons dans ces études différents facteurs contributifs nécessaires à la participation de ces personnes à la vie sociale et professionnelle. Lorsque l'intégration dans le milieu de travail est une réussite, un autre défi se présente, soit celui du maintien en emploi. Dans le présent mémoire, nous allons aborder et exposer la problématique de la rétention en emploi des personnes ayant des problèmes de santé mentale dans un milieu précis, celui des organisations adaptées québécoises. En effet, depuis plusieurs années, le phénomène du maintien en emploi de la main-d'œuvre suscite l'attention des chercheurs. Par contre, peu d'études scientifiques substantielles traitant spécifiquement des facteurs organisationnels contributifs à la rétention de la main-d'œuvre dans ces organisations ont été menées.

Notre sujet de recherche est donc un sujet d'actualité depuis bon nombre d'années et concerne particulièrement le domaine des relations industrielles. Or, le maintien en emploi de ces individus est une préoccupation de plus en plus tangible pour les employeurs confrontés à cette nouvelle réalité. En effet, l'augmentation des problèmes de santé mentale chez les travailleurs, ainsi que la présence d'un taux de roulement volontaire important entraînent des coûts onéreux pour les entreprises. Cette problématique engendre des répercussions importantes au niveau de la gestion des ressources humaines, de la législation et de la santé et de la sécurité au travail.

L'objectif de notre recherche est donc d'explorer cette problématique afin de comprendre et ainsi expliquer les facteurs organisationnels contributifs au maintien en emploi des personnes ayant des problèmes de santé mentale. Dans l'optique d'approfondir le cœur de cette problématique, nous mènerons une enquête terrain de type contrastée auprès de 2 milieux adaptés accueillant

majoritairement ces individus. Notre recherche nous permettra d'exposer différentes pratiques organisationnelles contributives à la rétention de cette main-d'œuvre, et ainsi offrir aux dirigeants des entreprises des outils afin de contrecarrer les taux élevés de roulement volontaire.

Le présent mémoire est fragmenté en 5 principaux chapitres. Dans le premier, nous présenterons notre objet de recherche, notre question de recherche ainsi que notre revue de littérature. Nous présenterons l'état des connaissances en abordant les différentes études qui se sont intéressées aux principaux concepts de notre sujet, soit : la santé mentale, le travail et le maintien en emploi. Suite aux éléments ressortissants de la recension des écrits, nous établirons au sein du second chapitre la problématique de notre étude afin de situer celle-ci dans son contexte. De plus, nous présenterons le modèle d'analyse ainsi que les hypothèses qui s'ensuivent. Dans le troisième chapitre, nous traiterons de la méthodologie que nous avons utilisée afin d'amasser les données nécessaires pour mener notre étude, et ainsi répondre à notre question de recherche. Plus précisément, nous traiterons de l'échantillonnage, de l'instrument de collecte de données, de l'opérationnalisation des variables ainsi que du plan d'analyse. Au sein du quatrième chapitre, nous exposerons les résultats émanant de notre recherche. Dans un premier temps, nous exposerons les principales pratiques organisationnelles présentées dans chacune des organisations. Par la suite, nous confronterons les données recueillies afin de faire ressortir les dissemblances et ainsi mettre en lumière les facteurs contributifs à la rétention de la main-d'œuvre. Finalement, dans le cinquième chapitre, nous procéderons à la discussion. Tout d'abord, nous ferons la synthèse de notre démarche scientifique. Subséquemment, nous confirmerons et infirmerons les hypothèses que nous avons posées. Ensuite, nous traiterons des limites et des pistes de recherche de notre étude et, en dernier lieu, nous exposerons les résultats dans un cadre pratique, c'est-à-dire que nous ferons des

recommandations relatives à la rétention en emploi des personnes ayant des problèmes de santé mentale dans les milieux adaptés.

## **Chapitre 1**

### **L'objet de recherche et l'état des connaissances**

Dans le présent chapitre, nous présenterons en premier lieu l'objet de notre recherche. Ensuite, nous exposerons notre question de recherche laquelle guidera notre mémoire. Par la suite, nous traiterons de la littérature pertinente s'y rattachant et terminerons par une synthèse relative au phénomène de la rétention en emploi de la main-d'œuvre ayant une problématique en santé mentale.

#### **1.1 L'objet de recherche**

Cette recherche s'intéresse particulièrement à la problématique du maintien en emploi des personnes ayant des problèmes de santé mentale dans les milieux adaptés québécois. Plus précisément, nous souhaitons identifier et comprendre les facteurs organisationnels contributifs à la rétention de la main-d'œuvre visant cette population.

#### **1.2 La question de recherche**

La question de recherche qui anime cette étude et à laquelle nous tenterons de répondre en effectuant cette recherche scientifique est : « *Quels sont les facteurs organisationnels contributifs au maintien en emploi des personnes ayant des problèmes de santé mentale dans les milieux adaptés?* » Nous nous sommes intéressés spécifiquement à cette question de recherche, car la revue de littérature et les explorations menées préalablement nous ont permis de constater que l'aspect des facteurs organisationnels est encore peu exploré dans le contexte québécois. Également, celui-ci constitue un sujet présentant

amplement d'intérêt auprès de certaines organisations (ex. : l'Office des personnes handicapées du Québec (O.P.H.Q.) et des milieux adaptés (entreprise adaptée (E.A.), entreprise d'économie sociale, etc.). En effet, ces organisations ont été établies pour les personnes présentant différents handicaps (physique, psychologique, etc.). Toutefois, certaines entreprises sont aux prises avec des taux de roulement élevés et éprouvent de la difficulté à maintenir cette main-d'œuvre en emploi. Cette recherche nous permettra de contribuer à l'avancement des connaissances dans le domaine de la santé mentale et de la gestion de la main-d'œuvre, plus précisément concernant les facteurs organisationnels contributifs à la rétention des travailleurs.

### **1.3 L'état des connaissances**

Nous entamerons la revue de littérature en présentant un bref historique concernant la santé mentale au Québec afin d'établir le contexte général. Subséquemment, nous traiterons de l'importance que la sphère professionnelle représente chez les individus ayant des problèmes de santé mentale. Par la suite, nous recenserons les écrits propres au concept de maintien en emploi. Nous définirons cette variable dans les milieux réguliers de travail pour ensuite nous attaquer plus précisément à celle-ci en lien avec la santé mentale. Ensuite, nous présenterons les facteurs déterminant de la rétention en emploi de cette main-d'œuvre. Plus précisément, nous aborderons les facteurs relatifs au travail, les facteurs hors-travail, ainsi que les caractéristiques individuelles qui tendent à expliquer la rétention de la main-d'œuvre propre à cette population. Finalement, nous ferons la synthèse de l'état des connaissances en soulignant les points les plus pertinents directement en lien avec notre question de recherche.

La recension des écrits nous a menés au constat que bon nombre d'études et d'articles avaient été rédigés dans le domaine de la santé mentale en regard à la réadaptation ainsi qu'à l'intégration socioprofessionnelle. Ces articles présentent des éléments et des outils afin d'intégrer ces individus dans la société et sur le marché du travail. Les études recensées proviennent de chercheurs, de centres de recherches et d'organismes communautaires qui produisent différents programmes de réintégration et abordent par le fait même la question du maintien en emploi. D'autres articles présentent différents éléments sociaux et organisationnels afin de favoriser l'intégration et la rétention. Par contre, peu d'études québécoises se sont attardées spécifiquement à la question des facteurs organisationnels contributifs au maintien en emploi des personnes ayant des problèmes de santé mentale dans les milieux adaptés québécois.

### **1.3.1 L'historique québécois de la santé mentale**

Au Québec, l'univers de la santé mentale a subi des changements majeurs depuis quelques décennies. Le débat entourant la santé mentale s'engagea au début des années 1960 avec la désinstitutionnalisation des personnes ayant des problèmes de santé mentale (Dorio, 2004; Dumais, 2001). En effet, à cette époque, l'État se résolut à fermer des hôpitaux psychiatriques en réaction à des pratiques médicales et des conditions de vie douteuses, et ce, sous les recommandations d'une commission d'enquête, le rapport Bédard (Dumais, 2001). Par cette mesure, l'État visait essentiellement 3 réformes : décentraliser les services, fournir des soins personnalisés aux anciens bénéficiaires et également veiller à leur intégration sociale (Dumais, 2001). La fermeture de ces institutions provoqua donc un certain bouleversement peu positif auprès de la population qui, auparavant, étiquetait ces individus comme étant des

« débilés ou des fous » (Comité de la santé mentale au Québec (C.S.M.Q.), 1997).

Quelques années plus tard, soit au début des années 1970, des structures et des mécanismes se développèrent en périphérie de l'institution psychiatrique. Conséquemment, nous avons vu naître différents organismes dotés d'aides et de ressources favorisant l'intégration de ces personnes dans leur milieu de vie (Dumais, 2001). Le réseau de la santé mentale et des services sociaux prit rapidement de l'ampleur (Blanchette, 2001; Dumais, 2001), avec comme résultat l'approfondissement des connaissances scientifiques en ce domaine. Cependant, cet engouement fut freiné par un obstacle majeur, soit le manque de financement ainsi que la non-reconnaissance de différents organismes (Dumais, 2001). Afin de remédier à la situation, ceux-ci se regroupèrent sous le vocable de « Regroupement des ressources alternatives en santé mentale du Québec » (R.R.A.S.M.Q.) (Dumais, 2001). On constata, à cette époque, que les 3 grandes réformes n'avaient pas atteint les objectifs et que l'opinion publique concernant la maladie mentale avait peu évolué, laissant ainsi les anciens bénéficiaires dans une situation d'exclusion sociétale (Dumais, 2001).

En 1989, le gouvernement du Québec a établi une politique en santé mentale ayant pour objectifs la réadaptation et la réintégration de l'individu dans la société, et ce, « par la recherche d'emplois compatibles avec la capacité et les compétences d'une personne, ainsi qu'une formation qui puisse mener à un emploi du temps jugé intéressant et des ressources financières suffisantes » (Ministère de la santé et des Services sociaux (M.S.S.S.), 1989). Toutefois, cette politique fut modérée par le manque de ressources ainsi que par des coupures budgétaires. Cette problématique s'avère toujours d'actualité car plusieurs obstacles causés par le manque de financement et de ressources créent une dissonance entre les services offerts et les besoins de ces individus.

Dans la prochaine section, nous traiterons de l'importance de la sphère professionnelle et de ses bienfaits pour les personnes ayant des problèmes de santé mentale. De plus, nous traiterons des milieux adaptés aménagés afin d'intégrer ces individus sur le marché du travail.

### **1.3.2 La santé mentale et le travail**

La sphère de l'emploi présente un élément de première importance dans la vie d'un individu. Le travail procure différents avantages, et ce, à plusieurs niveaux. Une pluralité d'auteurs ont produit des ouvrages sur les bienfaits reliés à l'exercice d'un travail : « L'emploi constitue un rôle extrêmement valorisé par la société, un élément d'identité, une source de revenus, une part importante de l'équilibre occupationnel et une contribution au bien-être physiologique et psychologique » (Chan et al., 1997; Conférence Board of Canada, 2000; Mowbray et al., 1995 tiré de Brouillette, Hachey et Mercier, 2003, p. 169). De plus, il permet le développement de la sphère sociale, c'est-à-dire des relations humaines et des interactions entre les individus et, également, de la sphère personnelle soit de l'estime de soi (Charbonneau, 2004) et de la responsabilisation. En outre, « un travail satisfaisant, qu'il soit rémunéré ou non, est un gage de santé mentale. Le sentiment de se réaliser et de contribuer à la société est un excellent antidote afin de contrer la détresse psychologique » (C.S.M.Q., 2000, p. 192; Tessier et Fillion, 1992). Également, cette activité permet la création d'un réseau social, le développement des habiletés personnelles, l'estime de soi ainsi que l'autonomie (Ministère de la santé et des Services sociaux du Québec, (M.S.S.S.Q.) 2000). Dans cette optique, le travail est donc un gage important d'intégration sociétale (A.C.S.M., 1995; Lauzon et al., 2002; Plante et al., 2001) ainsi qu'un moyen efficace de briser l'isolement. Parallèlement, plusieurs études ont été menées sur les conséquences de l'absence de travail :

cet aspect peut être la cause de dépression, d'anxiété, une source importante de stress en plus de mener à l'exclusion sociale (Corporation Régionale de la Santé Mentale et Travail (C.R.S.M.T.), 2001; M.S.S.S.Q., 2000). Les écrits nous exposent donc les côtés positifs reliés à l'emploi et les côtés négatifs de son absence ou de sa présence toxique.

Quelques auteurs font également mention de l'importance que nous devons accorder à la création d'un milieu de travail sain afin de promouvoir une bonne santé mentale, car :

*« le travail peut être à la fois un facteur causal de la mauvaise santé mentale et physique, ainsi qu'une ressource de santé potentielle qui pourrait à la fois nous protéger et nous aider dans notre récupération d'une mauvaise santé psychologique »* (Kelloway et al., 2005, p. 236).

Conséquemment, les lieux de travail sains sont définis par Santé Canada comme étant des milieux « holistiques (...) qui contribuent sur plusieurs plans (physique, social, personnel et du perfectionnement) à améliorer la qualité de vie du personnel, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'environnement de travail » (Santé Canada, 2007). Dans cette optique, l'organisation peut également se doter de différentes mesures afin de devenir un milieu de travail sain, soit en adoptant des activités favorisant la santé par la mise sur pied de programmes d'aide aux employés (P.A.E.), « en prévoyant des avantages sociaux et des conditions de travail souples, en traitant les employés de façon équitable ainsi qu'en offrant des programmes de perfectionnement aux employés, ... » (American Psychological Association, 1999 tiré de Kelloway et al., 2005). De plus, le milieu doit favoriser la santé et la sécurité au travail et ainsi prévenir les situations caractérisées par la tension et le stress (Danna et Griffin, 1999). Conséquemment, un milieu de travail sain contribue au bien-être des travailleurs. Cynkar (2007) fait ressortir 5 éléments mis sur pied par

l'employeur qui favorisent le bien-être ainsi que la performance de l'organisation. Nous y retrouvons les pratiques organisationnelles qui favorisent la participation des employés, la conciliation des sphères travail-famille, le développement personnel et la formation des employés, la santé et la sécurité au travail, ainsi que la reconnaissance monétaire et non monétaire des travailleurs (Cynkar, 2007). En effet, selon l'approche multipartie, la présence de l'un de ces 5 aspects ou, mieux encore, la combinaison de l'ensemble de ces éléments favorise le bien-être, le sentiment d'appartenance ainsi que la performance de l'organisation.

Ces différents impacts positifs reliés au travail et au milieu de travail sont également observés chez les personnes ayant des problèmes de santé mentale. En effet, lorsque ces individus ont accès à l'emploi, certaines études rapportent une baisse au niveau des symptômes reliés à leur maladie, ainsi qu'à la fréquence de la prise de leur médication (Lauzon et al., 2002; Plante et al., 2001; Lehman 1995; Tessier et al., 1992). Cela confirme l'aspect normalisateur que le travail peut représenter (Lehman, 1995; Plante et al., 2001). Malgré les bienfaits énoncés, ces individus éprouvent de la difficulté à intégrer le marché de l'emploi. Parmi les personnes ayant des problèmes de santé mentale qui seraient aptes à travailler, moins de 10 % auraient la possibilité d'occuper un emploi rémunéré dans une entreprise régulière (Anthony, Cohen et Farkas, 1990). Ce sont des individus qui éprouvent beaucoup de difficulté à obtenir un emploi sur le marché du travail régulier (Charbonneau, 2004; Test, 1992). Conséquemment, les personnes ayant une problématique en santé mentale qui ne peuvent accéder à l'emploi pour des raisons hors de leur contrôle ne peuvent jouir des avantages et des bénéfices importants que procure le travail. Également, « elles sont privées d'une fonction sociale déterminante de la valeur et de la qualité de leurs relations avec leur communauté et leur pair, et qui détermine d'autant l'appréciation de

leur propre valeur, de leur propre qualité et de leur simple raison d'être » (Charbonneau, 2004, p.54).

Encore d'actualité, l'employeur conserve des préjugés récurrents et est réticent à l'embauche de personnes ayant des problèmes de santé mentale. L'intégration de ces dernières sur les lieux de travail est ardue et demande, de la part de l'employeur, une ouverture d'esprit et des mesures d'accommodation afin d'aider l'individu à s'adapter à son environnement (Plante et al., 2001). La littérature mentionne que les indicateurs de réussite de la réintégration en emploi ne sont pas en lien avec le diagnostic de problèmes de santé mentale, mais davantage en lien avec la motivation individuelle, la présence de certaines habiletés sociales et relationnelles, le niveau de formation ainsi que les expériences antérieures de travail (Anthony et Jansen, 1984; M.S.S.Q., 2000).

Dans l'optique de favoriser l'intégration socioprofessionnelle de ces individus, différents organismes communautaires et organisations à but non lucratif (entreprises adaptées (E.A), quelques entreprises d'économies sociales, etc.) ont été mis sur pied dans le but de répondre à leurs besoins et ainsi favoriser leur intégration et leur participation au monde du travail. En 2006, nous estimions le nombre d'entreprises adaptées au Québec à 44. Celles-ci sont présentes aux 4 coins de la province et procurent un emploi à plus de 3 100 travailleurs (C.Q.E.A., 2006). Parmi ceux-ci, 2 650 sont des personnes ayant un handicap, soit physique ou mental. La mission socioéconomique des entreprises adaptées est unique au Canada (C.Q.E.A., 2006). Cette mission sociale consiste principalement à :

*« embaucher et à maintenir des personnes handicapées qui ne peuvent s'intégrer en entreprise régulière et qui présentent diverses limitations, soit*

*physique, soit intellectuelle, soit sensorielle, soit émotionnelle* » (A.C.S.M, 1995, p. 40).

Afin d'obtenir l'appellation « **entreprises adaptées** », celles-ci ont l'obligation d'employer une majorité de personnes handicapées, c'est-à-dire un minimum de 60 % du nombre total d'employés, et ce, en tout temps, sinon elles perdront les subventions qui leur sont octroyées. Ces organisations tendent à créer des emplois de qualité qui sont adaptés aux besoins des personnes handicapées. Ces individus, bien qu'ils puissent être productifs, présentent des incapacités importantes qui les empêchent d'être entièrement efficaces et compétitifs en entreprise régulière. Néanmoins, à long terme, les entreprises adaptées doivent également encourager le développement de l'employabilité des personnes handicapées afin d'encourager les individus qui ont la volonté, ainsi que la capacité, à occuper un emploi à long terme et à devenir compétitifs dans une entreprise régulière (Politique de soutien à la gestion des ressources humaines dans les centres de travail adapté, 2003).

En ce qui a trait aux entreprises d'économies sociales, ce modèle d'intégration s'est développé principalement dans différents pays européens et est défini en 1997 selon les 5 principes de la CEFEC (Confederation of European Firms, Employment and Cooperatives) (Lauzon et al., 2002) :

*« L'entreprise est créée pour offrir des emplois à des personnes exclues du marché du travail en raison de handicaps ou de contraintes, l'entreprise compte un nombre significatif d'employés correspondant au profil des gens exclus, l'entreprise utilise la production de biens et de services pour poursuivre sa mission sociale, le salaire de l'employé est fixé suivant les normes du marché de l'emploi et non pas en fonction de sa capacité de production et tous les employés possèdent les mêmes droits et obligations, ainsi qu'une chance égale de profiter des opportunités qu'offre le milieu de travail »* (Lauzon et al., 2002, p. 10).

En 2005, au Canada, 6 200 entreprises d'économies sociales employant 65 000 personnes oeuvraient dans différentes sphères d'activité (Ressources Humaines et Développement sociales du Canada (R.H.D.S.C.), 2005). Toutefois, en ce qui concerne spécifiquement le domaine de la santé mentale, nous comptons, en 2002, quelques entreprises de ce type (Lauzon et al., 2002). Ces organisations poursuivent une double mission, soit l'intégration socioprofessionnelle des personnes ayant des problèmes de santé mentale ainsi que veiller à la rentabilité de l'organisation.

### **1.3.3 Le maintien en emploi**

Dans cette section, nous traiterons du concept de maintien en emploi et également de certaines recherches qui s'y rattachent. Ces études ont été menées auprès des entreprises régulières et ne ciblent pas spécifiquement une population de personnes ayant des problèmes de santé mentale. En premier lieu, nous explorerons donc ce concept globalement afin d'établir un cadre littéraire plus élargi. Depuis plusieurs années, les organisations constatent que les employés sont en mesure de présenter un avantage concurrentiel déterminant et précieux (Huselid, 1993). En effet, ceux-ci détiennent le capital intellectuel, c'est-à-dire une source de savoir organisationnelle importante et indispensable à l'organisation (Stovel et Bontis, 2002). Le maintien en emploi est donc devenu un enjeu majeur pour les entreprises puisqu'un haut taux de roulement de personnel contribue à l'augmentation des coûts organisationnels directs et indirects lorsque les employés quittent volontairement l'entreprise (Abbassi et al., 2000). Ces coûts sont comptabilisés en tenant compte de l'augmentation de rejets qui contribue à une baisse de productivité. Également, nous y retrouvons les coûts relatifs aux processus de sélection ainsi qu'à la formation, etc. (Jonhson, Griffeth et Griffin, 2000; Stovel et al., 2002) : « Les chercheurs ont estimé que le coût relié à la sélection, ainsi qu'à

la formation pour le remplacement d'un employé équivalait à 50 % du salaire annuel d'un travailleur » (Notre traduction de Gemignani, 1998 tiré de Jonhson et al., 2000). Le roulement de personnel a donc des retombées significatives au sein de l'organisation en termes de capital intellectuel et également en investissement monétaire.

Nous pouvons définir le roulement de personnel comme étant « la rotation des travailleurs sur le marché de l'emploi entre les organisations, les emplois et les professions, et entre le statut de l'emploi et du non-emploi » (Notre traduction de Durgess (1998) tiré de Abassi et Hollman, 2000, p. 333). Ce phénomène se segmente en 2 catégories, soit volontaire et involontaire. Le roulement involontaire fait référence au renvoi, ainsi qu'au départ d'un employé pour des raisons qui s'avèrent être hors de son contrôle, tandis que le roulement volontaire se définit comme étant l'employé qui quitte l'organisation de son propre gré (Shaw, Delery, Douglas Jenkins et Gupta, 1998). Généralement, dans la situation de roulement volontaire, il en résulte que les employés qui ont acquis de l'expérience pertinente et une expertise significative quittent l'organisation pour des compétiteurs leur offrant des défis intéressants, laissant ainsi l'organisation dans une situation plus critique. Dans cette optique, les chercheurs qui s'intéressent au taux de roulement volontaire rapportent que les employés « seraient affectés par 2 principaux facteurs, soit les attraits que présente l'emploi occupé et la disponibilité des autres opportunités » (Notre traduction de Shaw et al., 1998, p. 512). Plusieurs études se sont attardées à la problématique du roulement volontaire afin d'en comprendre les causes et ainsi favoriser la rétention en emploi. Abassi et al. (2000) ont procédé à l'énumération de 5 raisons qui tendraient à expliquer le roulement de personnel dans une organisation. Ils questionnent principalement les pratiques d'embauche, le style de gestion, la présence d'un environnement

de travail malsain, le manque de reconnaissance et de rétroaction de la part de la direction, ainsi que l'absence d'un système de compensation compétitif.

Le maintien en emploi présente un défi de taille pour une organisation, spécifiquement la rétention des travailleurs productifs et compétents. Dans le but de contrecarrer le roulement de personnel volontaire, plusieurs études ont développé et investi dans différentes pratiques de ressources humaines afin de favoriser la rétention de ces travailleurs. En outre, l'investissement dans ces pratiques de ressources humaines « pratiques de travail de haute performance (« High performance work practices ») porte une attention particulière aux points suivants :

*« promotions internes basées sur la performance et non sur l'ancienneté, salaire basé sur les habiletés, partage des gains et des profits, possibilité d'achat d'actions par les employés, programmes participatifs, partage de l'information, sondage d'attitudes, travail d'équipe, développement des habiletés et la formation à différents niveaux et concernant les habiletés requises dans le futur »*  
(Notre traduction de Guthrie, 2001, p.182).

Ces pratiques tendent à diminuer le roulement, augmenter la rétention et la compétitivité de l'organisation (Guthrie, 2001; Stovel et al., 2002).

Une méta-analyse menée par Griffeth, Hom et Gaertner (2000) s'intéresse particulièrement aux antécédents et aux corrélations statistiques en ce qui a trait au roulement de personnel. Cette méta-analyse permet de réaffirmer certaines données, et également, faire de nouveaux constats. En effet, les auteurs ont réaffirmé que « la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel, la recherche d'emploi, la comparaison avec des emplois d'alternatifs, le processus cognitif de retrait et l'intention de quitter l'emploi » (Notre traduction de Griffeth et al., 2000, p. 483) s'avèrent être les meilleurs

prédicateurs du roulement de personnel. Certains éléments présents à l'intérieur de la sphère du travail ont un effet modéré sur le roulement de personnel comme l'environnement de travail. Ce concept s'attarde principalement au contenu du travail, le stress vécu par le travailleur, le leadership démontré par la direction, la cohésion au sein de l'équipe de travail, l'autonomie et, dans des proportions de moindre importance, le sentiment de justice distributive ainsi que les chances promotionnelles (Griffeth et al., 2000). De plus, un système de compensations basé sur le mérite semble être un gage de rétention des travailleurs performants. Toutefois, il semble que lorsque le système individuel se voit converti en un système collectif de compensation basé sur le mérite, les travailleurs les plus performants manquent de stimulation et quittent l'organisation (Milkovich et Newman (1999 tiré de Griffeth et al., 2000). Également, des éléments externes à l'organisation du travail auraient de l'influence sur le maintien en emploi, soit les emplois alternatifs disponibles sur le marché du travail ainsi que le nombre d'enfants.

Une étude menée par Huselid (1993) s'attarde à l'investissement des entreprises dans les pratiques sophistiquées des ressources humaines « Human Resource Management Practice Sophistication » (HRSOPH) qu'elle mesure à l'aide d'indicateurs objectifs, entre autres, le roulement de personnel. Ces pratiques comprennent essentiellement la sélection du personnel, l'évaluation de la performance du personnel, le système de promotion, la conception du travail, le partage de l'information, le système participatif, le système de promotion et le système de procédures de gestion des conflits (Huselid, 1993, p. 17).

Les résultats de son étude se divisent en 2 parties. Toutefois, nous nous attarderons principalement aux résultats traitant spécifiquement du taux de

roulement. Premièrement, cet auteur examine les effets des pratiques (HRSOPH) sur le roulement de personnel. Les résultats de son étude indiquent qu'en augmentant les pratiques (HRSOPH) d'un écart-type, le taux de roulement des employés diminue d'environ 1,36 %, soit un pourcentage relatif de 7,45 (Notre traduction, Huselid, 1993, p. 44). Ces résultats s'avèrent statistiquement et économiquement significatifs. Dans la deuxième partie de son étude, il constate que l'investissement dans les pratiques sophistiquées des ressources humaines influence significativement la performance générale de l'organisation. Il affirme donc que cet investissement présente un avantage compétitif important et non négligeable.

Huselid (1995) approfondit les impacts des pratiques de ressources humaines, plus précisément les pratiques de travail de haute performance (« High Performance Work Practices »), entre autres, sur le taux de roulement. Il tente d'évaluer les liens existants entre les systèmes de pratiques de travail de haute performance et la performance organisationnelle (Huselid, 1995). L'échantillon est constitué de 1 000 entreprises nationales américaines tirées de la base de données Compact Disclosure. Ces pratiques des ressources humaines sont constituées du processus de recrutement, de la sélection, des compensations incitatives, de la formation et des systèmes de gestion de la performance (Huselid, 1995). Plusieurs résultats émanent de son étude. Toutefois, nous nous intéresserons aux résultats traitant du taux de roulement. Ceux-ci indiquent que les pratiques de travail de haute performance ont un impact significatif sur le taux de roulement des employés. Il a démontré que l'utilisation de l'ensemble des pratiques de ressources humaines stratégiques, alignées sur les besoins d'employés, est associée à une productivité organisationnelle accrue, une augmentation de la performance financière et à une diminution du taux de roulement (Huselid, 1995).

Une autre recherche, cette fois-ci menée par Naggiar (2001), applique un modèle constitué des 6 meilleures pratiques favorisant la rétention des employés dans le domaine de « l'information et de la technologie (IT) ». Celui-ci se compose principalement de l'orientation, de la formation, du développement de carrière, de la motivation, des compensations et de l'évaluation. Ce modèle fait ressortir les 6 pratiques les plus mentionnées par la littérature concernant le maintien en emploi. La recherche de Naggiar est menée auprès de 4 entreprises montréalaises oeuvrant dans le domaine (IT). Des entrevues semi-dirigées, ainsi que des questionnaires, ont été commandés à des professionnels (IT) et à des gestionnaires en ressources humaines. Les résultats de son étude de cas de type exploratoire relèvent que l'orientation, le développement de carrière, les compensations non financières et l'évaluation donnent un avantage compétitif à ces organisations en termes de rétention de la main-d'œuvre. Par contre, la formation, les stratégies de motivation ainsi que les compensations financières favorisent la satisfaction, mais ne constituent toutefois pas des facteurs qui sont garants du maintien en emploi des travailleurs (Naggiar, 2001). Finalement, l'auteur recommande un modèle qui prend en compte les conditions du marché du travail, les facteurs démographiques, la grandeur de l'organisation, la structure et la culture organisationnelle afin d'élaborer des stratégies de rétention de la main-d'œuvre.

#### **1.3.4 Les déterminants du maintien en emploi des personnes ayant des problèmes de santé mentale**

Dans cette section, nous traiterons des déterminants du maintien en emploi spécifiquement chez les personnes ayant des problèmes de santé mentale. Tout d'abord, il sera question de la rétention en emploi en lien avec les facteurs concernant le travail. Ensuite, nous traiterons des programmes et

modèles de réintégration en emploi, et également des facteurs externes au travail qui influencent le maintien en emploi. Finalement, nous traiterons des caractéristiques individuelles.

#### **1.3.4.1 Le maintien et les facteurs du travail**

Les facteurs liés au travail sont des éléments essentiels qui influencent directement le maintien en emploi car ils constituent le cadre, ainsi que l'environnement de travail. À cet effet, les auteurs de la publication Perspectives (1997 tiré de Dorio 2004) élaborent différents éléments de succès qui favoriseraient la rétention des personnes ayant des handicaps psychiatriques. En outre, les auteurs Anthony et Jansen (1984) mentionnent que le réseau et les habiletés sociales, la flexibilité dans la résolution de problèmes, l'historique de travail (Lucca, Henry, Banks, Simon et Page, 2004) et l'appui professionnel continu s'avéraient des éléments qui favoriseraient le succès de la rétention en emploi des personnes ayant des problèmes de santé mentale. Également, les mesures d'accommodement (Fabian, Waterworth et Ripke, 1993), un environnement de travail sain ainsi que la satisfaction au travail (Resnick et Bond, 2001) seraient essentiels à la préservation à long terme du lien d'emploi (Tiré de Dorio, 2001).

Les mesures d'accommodement sont également susceptibles de favoriser la rétention de la main-d'œuvre des personnes ayant des problèmes de santé mentale. Dans cette optique, cette obligation est encadrée par la juridiction canadienne et relève des droits fondamentaux à valeur constitutionnelle. Le fondement du cadre législatif de l'obligation d'accommodement se trouve dans la Charte canadienne des droits et libertés. L'article 15 [1] assure le droit à l'égalité de tous les individus, y compris les personnes ayant une déficience, que ce soit physique ou mentale, et interdit par le fait même la discrimination,

que ce soit dans la sphère professionnelle ou autre. Également, au niveau de la Loi canadienne sur les droits de la personne, les articles 3 et 7 interdisent la discrimination relative aux déficiences en ce qui a trait à l'emploi. De plus, l'article 15 de cette dernière prévoit un moyen de défense pour l'employeur, celui de l'« exigence professionnelle justifiée » (E.P.J.), ainsi qu'une obligation d'accommodation qui s'y rattache (Laflamme, 2002).

Au niveau de la juridiction québécoise, l'article 10 de la Charte des droits et libertés de la personne interdit toute discrimination fondée sur un handicap. Au niveau du cadre du travail, l'article 16 reconnaît les droits des individus et interdit la discrimination :

*« Nul ne peut exercer de discrimination dans l'embauche, l'apprentissage, la durée de la période de probation, la formation professionnelle, la promotion, la mutation, le déplacement, la mise à pied, la suspension, le renvoi ou les conditions de travail d'une personne ainsi que dans l'établissement de catégories ou de classifications d'emploi ».*

« La Charte québécoise ne prévoit pas spécifiquement d'obligation d'accommodation » (Laflamme, 2002, p. 132). Par contre, l'article 20 de cette dernière relate que « une distinction, exclusion ou préférence fondée sur les aptitudes ou qualités requises par un emploi [...] est réputée non discriminatoire ». À cet effet, l'employeur jouit d'un cadre de défense E.P.J. À ce titre, l'arrêt Meiorin (Colombie-Britannique (Public Service Employee Relations Commission) c. BCGSEU, [1999] 3 R.C.S. 3) a fait jurisprudence en ce qui a trait aux mesures d'accommodement. En effet, la Cour suprême du Canada a déterminé dans l'arrêt Meiorin, 3 étapes que l'employeur doit franchir afin de conclure s'il s'agit d'une discrimination fondée sur une E.P.J. ou non. En premier lieu, « identifier l'objet général de la norme contestée et décider s'il est rationnellement lié à l'exécution du travail en cause. » (L'arrêt

Meiorin, [1999], p. 37). Par la suite, l'employeur doit démontrer sa bonne foi envers l'adaptation de cette norme. En effet, il doit démontrer qu'elle s'avérait essentielle à la tâche, et ce, sans intention de discriminer l'individu en question (L'arrêt Meiorin, [1999]). Finalement, l'employeur doit démontrer que « la norme contestée est raisonnablement nécessaire pour qu'il puisse atteindre l'objet qu'elle vise » (L'arrêt Meiorin, [1999], p. 39). De plus, il doit démontrer que l'adaptation constitue une contrainte excessive s'il doit composer avec cet individu. Dans l'arrêt Meiorin [1999], la Cour suprême du Canada définit la contrainte excessive comme étant une impossibilité, un risque grave et qu'elle représente un coût exorbitant. Dans cette optique, la responsabilité du fardeau de preuve revient à l'employeur. En effet, il doit démontrer que l'obligation d'accommodement constitue une contrainte excessive, de manière à constituer « une exigence professionnelle justifiée » à laquelle l'employé doit répondre dans l'exercice de ses fonctions.

Dans la situation d'un travailleur ayant un handicap physique ou mental, l'employeur a donc l'obligation d'accommoder l'individu de manière raisonnable, et ce, sans contrainte excessive pour celui-ci. Les mesures d'accommodement mises en place visent à maintenir en emploi le travailleur et ainsi lui permettre d'accomplir ses tâches principales en palliant dans la mesure du raisonnable son handicap.

Dans un autre cadre, aux États-Unis, une loi fédérale The Americans with Disabilities Act (A.D.A.) a pour but d'enrayer la discrimination. Celle-ci tend à assurer la protection des droits et à garantir des chances égales d'emploi aux personnes ayant un handicap (physique ou mental), et ce, par la mise en place de différentes mesures d'accommodement (ex. : horaire flexible, modification des tâches, modification de l'environnement de travail). Principalement, ces mesures d'accommodement sont mises sur pied afin de permettre aux

travailleurs de rencontrer les exigences de la tâche et ainsi de maintenir leur productivité (Brouillette et al., 2003). Par contre, ces mesures se doivent d'être raisonnables, c'est-à-dire ne pas contraindre l'employeur à céder à des demandes d'accommodement excessives. Dans cette optique, il est important de noter que l'application du A.D.A. aux États-Unis et de l'obligation d'accommodement au Canada n'a pas la même signification et ne représente pas les mêmes implications de la part des employeurs.

À cet effet, l'étude de cas de Mancuso (1993) documente l'expérience en milieu de travail régulier de 10 travailleurs ayant un handicap psychiatrique en prenant compte des mesures d'accommodation sur les lieux de travail. Afin de recueillir des données, Mancuso a procédé à des entrevues en profondeur avec les travailleurs et les superviseurs. Dans chacune des expériences de travail, le handicap du travailleur était connu par l'employeur. Cette recherche a révélé que la décision de mentionner ou non à l'employeur la problématique dont les travailleurs sont atteints est un élément délicat du A.D.A. À cet effet, il n'y a pas de consensus auprès des 10 travailleurs concernant la divulgation de leur handicap. Quelques travailleurs interviewés recommandent que les ouvriers attendent d'avoir établi une bonne réputation avant de mentionner à leur employeur ou à leur supérieur immédiat leur handicap (Mancuso, 1993). De plus, les résultats ont révélé que la limitation fonctionnelle la plus mentionnée par les travailleurs est la difficulté de se concentrer lors de l'exécution de leur travail. En ce qui concerne les résultats des mesures d'accommodation sur les lieux de travail : premièrement, la mise sur pied de ces différentes mesures résultant d'un commun accord entre le travailleur et le superviseur s'est produite dans 2 cas. Les mesures d'accommodation élaborées unilatéralement par l'employeur sans consultation du travailleur se sont produites dans 4 cas. Également, dans 4 cas, les employés ont développé de leur propre gré des méthodes afin de gérer leur handicap. De plus, dans 5 cas, les employeurs ont

mentionné bénéficier mutuellement des mesures d'accommodation et que celles-ci pouvaient contribuer à augmenter la productivité de n'importe quel employé.

Les travailleurs, ainsi que les employeurs, ont mentionné que la flexibilité au niveau de l'horaire de travail ainsi que le travail à temps partiel constituaient des mesures d'accommodation importantes. Également, les employeurs ont constaté que la modification des interventions des superviseurs, la modification des tâches et de l'environnement de travail comportaient des mesures d'accommodation. De plus, les interviewés ont mentionné qu'ils avaient eu à gérer les conséquences personnelles et sociales négatives dues à la mise sur pied des mesures d'accommodation sur les lieux de travail. Finalement, aucun des employeurs n'a instauré des mesures afin de rencontrer la loi (A.D.A.). Plusieurs ont fait l'implantation dans le but d'augmenter leur productivité.

Dans une autre optique, l'étude menée par Brouillette et al. (2003) a été réalisée afin de connaître les types de soutien qui permettraient aux personnes ayant des problèmes de santé mentale de réintégrer le marché du travail et de maintenir leur emploi. Cette recherche tend à identifier les types de soutien nécessaires au maintien en emploi des personnes aux prises avec un trouble mental grave. Afin de répondre à sa question de recherche, l'auteur a recruté 6 candidats et utilisé une méthode qualitative, soit l'étude collective de cas. L'auteur s'est allié avec d'autres chercheurs qui conclurent que le soutien continu constituerait l'un des principes de base de soutien à l'emploi. De plus, il permettrait de « conserver ou d'améliorer le taux d'emploi » (Brouillette et al., 2003, p. 170). Afin de favoriser la permanence de l'emploi pour ces individus, l'organisation devrait mettre en place des ressources de soutien continu (Becker, 1998). Les résultats de l'étude de Brouillette et al. (2003) ont

fait ressortir différentes ressources de soutien nécessaire afin de maintenir des personnes aux prises avec un trouble mental grave. Ces résultats sont divisés en 2 catégories :

Tout d'abord, Brouillette et al. (2003) traite du soutien associé à l'emploi qui comprend essentiellement l'intégration socioprofessionnelle, la flexibilité au niveau de l'horaire de travail qui permet aux travailleurs de s'absenter lorsque ceux-ci vivent leur problématique, les mesures d'accommodation au niveau de la productivité (flexibilité au niveau de l'horaire de travail et de l'environnement de travail, stabilité au niveau de l'emploi, proximité avec le supérieur immédiat, etc.), l'intégration et développement des habiletés de rendement professionnel et la possibilité d'avancement professionnel (Brouillette et al., 2003). La deuxième catégorie aborde principalement le soutien associé au milieu résidentiel et à la communauté et comprend : les activités associées au rôle occupationnel, soit personnel et social, les ressources sociales, familiales et environnementales, les activités reliées à la médication ainsi que la santé en général, la possibilité d'avoir recours à des services dans la communauté et les qualités et forces personnelles (Brouillette et al., 2003). Ces 2 catégories présentent des soutiens importants favorisant la réintégration et le maintien en emploi.

#### **1.3.4.2 Les programmes et modèles de réintégration en emploi**

Dans la littérature, nous retrouvons différents programmes de réhabilitation qui tendent à favoriser l'intégration professionnelle et sociale des personnes aux prises avec des problèmes de santé mentale graves. Ces programmes repèrent leur source majoritairement dans les modèles d'intégration à l'emploi, c'est-à-dire le « Fountain House ». Celui-ci vise l'intégration dans la

société et dans les organisations des bénéficiaires de services psychiatriques. Au cours des dernières décennies, aux États-Unis, sont apparus 2 courants principaux qui ont marqué le développement des programmes de réadaptation au travail (Chandler et al., 1999 tiré de Lauzon et al., 2002). Le premier courant expose un modèle des emplois de transition « Transitional employment model » basé sur le modèle de « Fountain House » (Lauzon et al., 2002). Celui-ci établit comme principe que la meilleure façon d'intégrer le marché de l'emploi se situe au niveau du développement des habitudes de travail (Lauzon et al., 2002). En effet, l'individu doit connaître quelques succès auprès de tâches relativement simples dans le but de se diriger graduellement vers des activités de plus en plus exigeantes (Lauzon et al., 2002).

Ce dernier modèle s'avère être une source d'inspiration pour d'autres programmes, en particulier pour celui du support à l'emploi « Supported employment S.E. », qui est le deuxième type de modèle (Lauzon et al., 2002). Celui-ci se voulait une nouvelle approche afin d'aider les personnes aux prises avec des problèmes de santé mentale graves à travailler dans un milieu de travail compétitif. Ce modèle décrit par Wehman (1986) établit les principes selon lesquels l'individu tend en premier lieu à obtenir un emploi rémunéré sur le marché du travail. Par la suite, l'organisation fournira des ressources de soutien à l'employé afin de faciliter son intégration et ainsi le maintenir en emploi. Dans le modèle S.E., les intervenants en emploi sont des généralistes. Ils sont responsables du développement de l'emploi ainsi que du placement des employés. De plus, ils sont responsables de chacun des dossiers des personnes à leur charge (Notre traduction de Bond, Becker, Drake et Vogler, 1997). Le modèle S.E. est considéré comme étant un ensemble de pratiques de base à utiliser avec les personnes ayant des troubles mentaux sévères (Lucca et al., 2004). Cependant, puisque peu d'études ont été effectuées sur le

programme S.E., établir son efficacité serait prématuré (Bond, 1998). Toutefois, il s'avère être le programme de base qui orientera les programmes ainsi que les modèles suivants :

De ce programme résulte le modèle « individual placement and support (I.P.S.) ». Les auteurs, soit « Drake et Becker (1996) suggèrent que celui-ci n'est pas uniquement un service à vocation, mais également un amalgame d'idées adaptées et standardisées recensées dans la littérature » (Notre traduction Bond, 1998, p. 11). La conception de ce modèle est influencée principalement par le modèle S.E., différentes expériences cliniques ainsi que par un programme communautaire « program of assertive community treatment » (P.A.C.T.) (Bond, 1998). Le modèle I.P.S. traite de la réhabilitation des personnes ayant des problèmes graves de santé mentale ainsi que du soutien en emploi. Bond et al., Bond (1997/1998) présentent les 6 principes régissant ce programme. Tout d'abord, la réhabilitation est un élément capital intégral du traitement de la santé mentale. Ensuite, « l'objectif visé est l'obtention d'un emploi compétitif intégré directement dans l'économie de la communauté » (Notre traduction Bond, 1998, p. 12). Par la suite, les intervenants souhaitent que les participants accèdent à un travail directement, et ce, sans avoir recours à une formation préalable (Bond, 1997/1998). Ils basent les expériences de travail dans de vrais milieux et non dans un environnement contrôlé (Bond, 1997/1998). De plus, les ressources de « soutien fournis à l'employé sont continues et indéfinies » (Notre traduction de Bond et al., 1997, p. 269). Finalement, les services offerts aux participants reposent prioritairement sur les choix et préférences individuels et non uniquement sur le jugement des intervenants (Bond et al., 1997/1998). Le modèle I.P.S. « offre un cadre de travail riche afin de formuler différentes hypothèses de recherche (...) toutefois, ces principes restent encore mal définis et abstraits » (Notre traduction de Bond, 1998, p. 20). De plus, il n'a

pas été établi que l'application de tous les principes de ce modèle pouvaient s'agencer à tous les types de problèmes de santé mentale (Bond, 1998).

Les principes du précédent modèle ont également inspiré l'établissement d'un programme conçu par le département de la santé mentale du Massachusetts, soit le « Services for Employment and Education (S.E.E.) » (Lucca et al., 2004). Effectivement, ce programme est basé principalement sur les mêmes principes que ceux des modèles précédents, soit le S.E. et le I.P.S. Le S.E.E. se définit comme étant un service de placement et de soutien à l'emploi. Une étude menée par Lucca et al., (2004) compare les modèles S.E./I.P.S et S.E.E. Elle tient compte des caractéristiques de l'emploi, le fondement des ressources de soutien et les raisons de la rupture du lien d'emploi. Les résultats émanant de ce modèle sont relativement similaires, mais quelque peu supérieurs à ceux des modèles S.E. et I.P.S (Lucca et al., 2004). L'étude de Lucca et al. permet de constater une certaine différence entre le S.E.E. et les programmes S.E. et I.P.S. Par exemple, les participants du programme S.E.E. conservent en moyenne un emploi pendant 8,5 mois et restent actifs sur le marché du travail en moyenne 11 mois (Lucca et al., 2004). Par contre, les participants du programme I.P.S. restent en emploi en moyenne 6 mois (Lucca et al., 2004). Les participants au programme S.E.E. reçoivent une thérapie ainsi que des ressources de soutien à l'emploi (Lucca et al., 2004). De plus, les intervenants de ce programme profitent des rencontres avec les participants afin de les aider à maximiser les bénéfices généraux reliés à l'emploi (Lucca et al., 2004).

Les résultats de l'étude menée par Lucca et al. (2004) soulignent que le type d'emploi serait un facteur de maintien en emploi. En effet, les participants qui occupent des postes de haut niveau dans une organisation, soit au niveau de l'administration ou de la supervision, restent davantage en emploi. Ces postes

requièrent plus de responsabilités, offrent de meilleures conditions de travail ainsi qu'un meilleur salaire. Ces éléments seraient garants du maintien en emploi. Un autre élément favorisant la rétention de la main-d'œuvre serait l'attitude des employés envers le travail. En effet, un employé qui a une attitude positive en ce qui a trait au travail resterait davantage en emploi. Par contre, même si un employé n'avait pas une attitude positive envers l'emploi, le fait que l'organisation fournisse aux participants des ressources de soutien ainsi que des ressources au travail contribuerait au maintien en emploi.

Dorio (2004) a regroupé un grand nombre d'éléments rapportés dans plusieurs études afin de les intégrer dans un seul modèle, soit le « Pass to success ». Celui-ci inclut 4 principales dimensions : l'intégration (Becker, Drake, McHugo, Anthony et Clark, 1996; Anthony et al., 1984), l'attitude (Anthony et al., 1984; Lucca et al., 2004), le soutien et les habiletés (Anthony et al., 1984) (Tiré de Dorio, 2004). Celles-ci auraient une influence sur le succès du placement en emploi ainsi que la rétention de la main-d'œuvre. Tout d'abord, l'intégration au travail réfère aux composantes suivantes : l'environnement de travail, le niveau de stress, le salaire, les bénéfices, etc. (Dorio, 2004). La deuxième dimension, l'attitude positive ou négative, aurait un impact sur le maintien en emploi. Ensuite, le support professionnel (superviseur, médecin, thérapeute, etc.) et personnel (famille, amis, collègues de travail) seraient garants du maintien en emploi (Dorio, 2004). Finalement, les habiletés du travailleur (professionnelles, interpersonnelles, personnelles, etc.) influenceraient les chances de succès du placement et de la rétention de la main-d'œuvre (Dorio, 2004).

Dorio (2004) mentionne que toutes ces dimensions doivent être présentes pour augmenter les chances de réintégration et de maintien en emploi des personnes ayant des problèmes psychiatriques. En effet, « les professionnels

de la réhabilitation ne peuvent rien conclure d'absolu au niveau personnel. Cependant, les recherches et les expériences ont démontré que ces éléments regroupés aident à la réussite du placement en emploi et à la rétention de la main-d'œuvre » (Dorio, 2004, p. 36).

#### **1.3.4.3 Le maintien et les facteurs hors-travail**

Dans le but d'augmenter les chances de succès en emploi, des ressources de soutien doivent être mises sur pied, non seulement dans le milieu de travail, mais aussi dans les différentes sphères de vie de l'individu. En ce sens, Marrone, Balzell et Gold, (1995) décrivent et discutent « 5 sphères de soutien essentielles au maintien des personnes aux prises avec un trouble mental grave dans les programmes de support à l'emploi » (Marrone et al., 1995, p.707). Il s'agit principalement du soutien provenant du réseau social au travail, du soutien en lien avec la gestion de soi, du soutien provenant de la famille et des pairs, du soutien au niveau des habiletés et finalement du soutien organisationnel (Marrone et al., 1995). Ces 5 éléments présentent des ressources de soutien qui favoriseraient l'intégration ainsi que le maintien en emploi. Le type et le degré de soutien permettent aux personnes ayant des problèmes de santé mentale d'apporter leur contribution de manière efficace dans l'exécution de leur travail (Marrone et al., 1995). De plus, « l'efficacité de ces ressources peut être mise en place par l'expérimentation, la créativité, l'initiative personnelle, et ce, dans l'optique de respecter les valeurs fondamentales ainsi que les droits civils » (Notre traduction de Marrone et al., 1995, p. 711).

Selon l'étude menée par Brouillette et al. (2003), le soutien associé au milieu résidentiel et communautaire favorise dans une certaine mesure le maintien en emploi. Cette catégorie regroupe les ressources environnementales, soit les

contacts familiaux, le réseau social et les groupes d'entraide. Par la suite, il est question des activités associées au rôle professionnel. Il s'agit d'assurer un équilibre, c'est-à-dire d'avoir une gestion efficace du milieu de vie, de veiller à la planification des activités de consommation et de développer des activités sociales et de loisirs (Brouillette et al., 2003). Ensuite, Brouillette et al., (2003) mettent en lumière les activités de gestion médicale et de santé, plus précisément la prise de médication, des activités psychosociales et de relaxation, des activités nutritionnelles et, finalement, de repos. À ce titre, « les médicaments sont identifiés comme un élément important de ce soutien (...) et obtenir de l'aide pour développer des activités nutritionnelles et de repos est aidant dans le maintien de l'emploi » (Brouillette et al., 2002, p. 182). Il y a également le soutien offert par la communauté qui s'avère indispensable au maintien en emploi. Celui-ci est défini par « l'accompagnement et l'assistance dans l'accès aux services jugés nécessaires » (Brouillette et al., 2003, p. 183). Finalement, les qualités et les forces personnelles constitueraient des sources de soutien nécessaire encourageant la rétention de la main-d'œuvre (Brouillette et al., 2003, p. 183).

Une étude menée par Coles (1996) portait sur les mesures d'accommodation raisonnables dans les milieux de travail, soit les sphères d'interventions nécessaires afin de maintenir en emploi les personnes ayant des problèmes de santé mentale. Plus précisément, « cette recherche tend à identifier les barrières comportementales et émotionnelles qui entravent la rétention des participants dans le milieu de travail » (Notre traduction de Coles, 1996, p. 40). Afin de tirer ces conclusions, il fit une étude de cas avec 3 participants ayant des troubles mentaux en milieu de travail régulier. Les résultats de celle-ci mettent en lumière principalement quelques éléments influençant la rétention en emploi reliés aux problèmes de santé mentale où il doit y avoir intervention au travail. Nous y retrouvons l'anxiété, les déficits de mémoire,

les problèmes de concentration ainsi que l'importance d'avoir des connaissances générales et la formation afin de connaître davantage la problématique en santé mentale (Coles, 1996). Cette étude relate que tous les aspects de l'individu, soit social, médical et personnel ont une influence sur la rétention en emploi. Les employeurs doivent considérer la mise en place de mesures d'accommodation pour aider les personnes ayant des problèmes de mémoires et de concentration à maintenir leur productivité et ainsi contribuer à réduire l'anxiété, la dépression ainsi que les déficits émotionnels (Coles, 1996).

#### **1.3.4.4 Le maintien et les caractéristiques individuelles**

Il existe différents facteurs individuels qui tentent d'expliquer les difficultés d'intégration et de maintien en emploi des personnes ayant des problèmes de santé mentale. Tout d'abord, l'historique personnel serait un élément de premier ordre. Celui-ci aurait des conséquences sur les chances d'intégration et de rétention de la main-d'œuvre. En effet, les contraintes reliées aux problèmes de santé mentale peuvent avoir des répercussions sur le travail à effectuer. Ces contraintes et ces difficultés sont variables d'une personne à l'autre. À type d'exemple, « plusieurs personnes ayant des problèmes de santé mentale peuvent éprouver de l'instabilité et une faible tolérance au stress » (C.S.M.Q., 2005). Par conséquent, elles seront davantage enclines à quitter leur emploi comparativement à d'autres travailleurs.

Le manque de scolarisation influence également l'intégration et le maintien en emploi. La majorité de ces individus sont peu scolarisés ou ne possèdent aucune formation spécialisée (C.S.M.Q., 2005). Selon une enquête effectuée en 1998, « 21,4 % des personnes ayant des incapacités avaient moins de 9 ans d'études et 52 % détenaient un diplôme » (Enquête québécoise sur les

limitations d'activités, 2001). Également, le manque d'expériences professionnelles ainsi que la difficulté d'intégration s'avèrent être des facteurs déterminants en ce qui a trait à la problématique du maintien en emploi de ces individus. Donc, l'historique personnel est un élément qui déterminera les chances de réintégration et de maintien.

De plus, la recension des écrits fait ressortir différents éléments positifs pour les individus ayant des problèmes de santé mentale afin de leur permettre de regagner le marché de l'emploi. En effet, selon Tessier et Fillion (1992), il n'existe pas de lien significatif entre le potentiel de travail d'un individu, le diagnostic, ainsi que ses symptômes psychiatriques. Toutefois, la gravité des problèmes de santé mentale, la motivation, la formation professionnelle, les habilités sociales ainsi que l'historique professionnelle (Anthony et al., 1984; Lauzon et al., 2002; Tessier et al., 1992) sont tous des éléments qui influencent les chances d'intégration et de maintien en emploi, mais à un second degré (Lauzon et al., 2002).

Dans le même ordre d'idées, en 1992, Karen Danley (Tiré de Dorio, 2004) présente 5 éléments concernant la problématique en santé mentale et la réhabilitation sur le marché de l'emploi. Tout d'abord, les symptômes psychiatriques ainsi que le diagnostic ne sont pas garants des résultats de la réhabilitation au travail. De plus, il ne semble pas y avoir de corrélation entre les symptômes et le degré d'habileté. Par contre, celui-ci serait responsable des résultats de réhabilitation en emploi. Finalement, la formation des habiletés favoriserait de bons résultats à la réhabilitation.

Également, la méta analyse de Griffeth et al. (2000) traite du roulement de personnel en ce qui a trait aux caractéristiques personnelles. Tout d'abord, les dernières estimations indiquent que le taux de roulement est sensiblement

identique entre les hommes et les femmes (Griffeth et al., 2000). Toutefois, les jeunes femmes tendent à quitter le travail car elles doivent répondre à plus de responsabilités et, également, elles doivent prendre soin des enfants. Néanmoins, il semble que le taux de maintien en emploi augmente au fur et à mesure que les femmes vieillissent et, par le fait même, que les enfants grandissent (Griffeth et al., 2000).

#### **1.4 Synthèse**

Quelques auteurs (Anthony et al., 1984; Bond et al, 1997/1998; Dorio, 2004; Drake et al., 1996; Lucca et al., 2004; Weham, 1996) se sont intéressés à la réadaptation et à la réintégration sociale et professionnelle des personnes ayant des problèmes de santé mentale. Dans la littérature, la réintégration est couramment traitée comme étant un processus qui comprend également des mesures de maintien en emploi. Les principaux moyens abordés dans les études sont le soutien (organisationnel, social), les habiletés (techniques, interpersonnelles, gestion de la vie courante, compétences personnelles) ainsi que l'environnement de travail (stress, flexibilité, tâches, programmes d'aide aux employés).

Plusieurs auteurs traitent ce processus en ciblant les individus ayant des problèmes psychiatriques ou des problèmes de santé mentale graves. Quelques études (Anthony et al., 1984; Lauzon et al., 2001; Tessier et al., 1992) ont déjà permis d'établir que le diagnostic de problèmes de santé mentale n'est pas garant du succès de réintégration et de maintien en emploi, élément intéressant pour notre recherche. De plus, l'attitude des travailleurs ainsi que la fixation de buts réalistes favoriseraient la rétention de la main-d'œuvre.

La littérature recensée concernant le concept de maintien en emploi est très intéressante pour notre recherche. En effet, bon nombre d'études (Abassi et al., 2000; Huselid 1993/1995; Naggiar, 2001; Stovel et al., 2002, etc.) ont été menées afin d'établir les facteurs organisationnels contributifs du maintien en emploi de la main-d'œuvre. Ces études ont été effectuées dans des milieux de travail réguliers et n'avaient pas comme population cible des individus ayant une problématique en santé mentale. Il sera donc intéressant de mesurer ces variables dans les milieux de travail adaptés en présence de travailleurs ayant des problèmes de santé mentale. Les études menées concernant le travail et la réintégration, ainsi que le maintien en emploi, sont principalement américaines. Les populations visées par ces recherches touchent surtout des personnes ayant des handicaps physiques et psychologiques. La définition de la population cible ne concerne pas toujours et uniquement des individus ayant des problèmes de santé mentale. Au cœur de ces études, des chercheurs et organismes communautaires ont analysé la question et développé certains programmes (S.E., I.P.S., S.E.E.) et modèle (« Pass to success ») afin de comprendre et d'expliquer essentiellement les éléments déterminants de la réhabilitation professionnelle et, par la suite, la rétention de la main-d'œuvre. En effet, le S.E., le I.P.S. et le S.E.E. visent principalement la réhabilitation des participants par l'entremise de leurs programmes en emploi. Ces expériences de réhabilitation se font généralement dans des milieux réguliers et non dans des milieux adaptés. De plus, ces programmes ne traitent pas principalement des facteurs organisationnels, mais étendent leurs études à différents niveaux, soit : individuel, médical, social et professionnel.

Il est important d'indiquer que peu d'études ont été faites dans le contexte québécois, et spécifiquement, en ce qui concerne les facteurs organisationnels contributifs au maintien en emploi des personnes ayant des problèmes de santé mentale dans les milieux adaptés. En ce sens, des organismes

gouvernementaux ont mis sur pied des outils afin d'aider les entreprises adaptées à maintenir leur main-d'œuvre en emploi, mais sans qu'il y ait nécessairement d'études réalisées afin de comprendre comment les facteurs organisationnels déterminent le maintien en emploi de ces personnes ayant des problèmes de santé mentale.

Notre recherche nous permettra donc de vérifier si les constats amenés par la littérature s'appliquent aux entreprises adaptées, et s'ils affichent des facteurs de réussite. De plus, notre étude sera menée en analysant les facteurs organisationnels directement liés au maintien en emploi dans des organisations québécoises qui ont pour mission la réintégration et la rétention de la main-d'œuvre. Pour ces différentes raisons, notre recherche contribuera à l'avancement des connaissances au niveau de la santé mentale dans les organisations québécoises.

Le prochain chapitre sera consacré à l'élaboration de la problématique, du modèle d'analyse et des hypothèses de recherche.

## **Chapitre 2**

### **Problématique, modèle d'analyse, hypothèses**

Dans le présent chapitre, nous traiterons de la problématique, du modèle d'analyse ainsi que des hypothèses de cette recherche. Dans un premier temps, nous exposerons notre problématique et mentionnerons les forces et les faiblesses de la littérature. De plus, nous expliquerons en quoi notre question de recherche répond à un manque existant, soit qu'il n'existe pas un grand nombre d'études québécoises qui s'attardent spécifiquement à notre question de recherche. Par la suite, nous présenterons le modèle d'analyse. Il s'agira alors de présenter notre modèle conceptuel et de définir les variables en dimension afin de saisir l'essence de cette représentation. Finalement, nous émettrons des hypothèses qui tentent d'expliquer le phénomène du maintien en emploi des personnes ayant des problèmes de santé mentale.

#### **2.1 Problématique de la recherche**

Les problèmes de santé mentale sont un phénomène de plus en plus préoccupant, et ce, à l'échelle mondiale. Le rapport sur la santé dans le monde émis par l'Organisation mondiale de la santé (O.M.S., 2001) relate qu'un individu sur 4 vivra à un moment dans sa vie un problème de santé mentale. « Environ 450 millions de personnes souffrent actuellement de ces pathologies, ce qui place les troubles mentaux dans les causes principales de morbidité et d'incapacité à l'échelle mondiale » (O.M.S., 2001). En Amérique, « 43 % des incapacités causées par la maladie sont attribuables à la santé mentale » (O.M.S., 2001). Plus précisément, « 20 % des Canadiens seront personnellement atteints d'une maladie mentale au cours de leur vie et le 80 % qui reste sera affecté par une maladie mentale chez un membre de leur

famille, un ami ou collègue » (Agence de santé publique au Canada (A.S.P.C., 2002). Devant l'ampleur de ce phénomène et des coûts relatifs, les ressources financières et humaines actuelles ne suffisent pas à contrer cette problématique. En effet, « en 1993 on a estimé à au moins 7,331 milliards de dollars le coût des maladies mentales au Canada » (A.S.P.C., 2002). De plus, l'aide apportée par les organismes touche une partie négligeable de personnes ayant des problèmes de santé mentale :

*« En 2001, le rapport de la Direction de la santé publique de Montréal-Centre nous apprend qu'à Montréal, les 380 millions investis dans la santé mentale sont presque exclusivement consacrés aux 2 % de personnes vivant des maladies mentales graves et chroniques, alors que parmi les 18 % des Montréalais présentant des troubles mentaux graves transitoires importants[...]. En fait, la moitié de ces individus n'ont recours à aucun service et l'autre moitié recevrait des soins inadéquats » (Charbonneau, 2004, p. 35).*

Les problèmes de santé mentale sont donc une problématique importante dans la société québécoise. Ce phénomène a des répercussions importantes à tous les niveaux de la société, que ce soit économique, social ou professionnel. Plus précisément, en ce qui concerne les répercussions de cette problématique sur la sphère du travail « les incapacités de travail reliées à des problèmes de santé mentale sont passées de 7 % à 13 % avec un nombre de jours d'absences du travail qui a triplé entre 1987 et 1998 » (I.N.S.P.Q., 2006). Les problèmes de santé mentale sont l'une des causes principales de l'absentéisme au travail (Saint-Arnaud, Saint-Jean et Rhéaume, 2003). En effet, le conseil du patronat du Québec (1998 tiré du site de la fondation de la santé mentale) dénote que 500 000 Canadiens s'absentent hebdomadairement de leur travail en raison d'un problème de santé mentale. À cet effet :

*« entre 1998 et 2002, les réclamations pour lésions professionnelles reliées au stress, à l'épuisement*

*professionnel et à d'autres facteurs d'ordre psychologique ont doublé à la Commission de la santé et de la sécurité du travail (C.S.S.T.) alors que les indemnités versées en remplacement de revenu ont quadruplé au cours de la même période » (I.N.S.P.Q., 2006).*

Le gouvernement, ainsi que d'autres organismes, se sont préoccupés de l'intégration sociale et professionnelle des individus ayant des problèmes de santé mentale. Afin de faciliter leur intégration, le gouvernement a mis sur pied différentes politiques et institutions (ex. : des maisons de transition) pour aider ces individus à faire le passage entre l'institutionnalisation et la société. Malgré ces politiques, ces personnes vivent et demeurent encore dans une situation socioéconomique précaire (Plante et al., 2001). Elles sont pauvres, pour la majorité, et n'ont pas de formation académique très avancée. Il en résulte que plusieurs individus sont analphabètes et illettrés. De plus, plusieurs viennent d'un milieu familial conflictuel et ont de la difficulté à interagir avec les autres, ce qui cause parfois des conflits interpersonnels au niveau social et professionnel. Dans cette optique, l'amélioration de leur situation personnelle représente un défi de taille.

Malgré leur volonté de faire partie du marché du travail, leur présence demeure faible. En effet, auprès de l'ensemble des individus ayant des problèmes de santé mentale et qui sont aptes et motivés à travailler, seulement 10 % de ceux-ci auront l'opportunité d'accéder à un travail et 90 % en resteront exclus (Anthony et al., 1990). Dans cette optique, 4 000 personnes ont accès à des mesures d'aide d'employabilité en ce qui a trait à l'intégration de ces individus (Lauzon et al., 2001). Par contre, ces mesures ne donnent que rarement accès à des emplois réguliers sur le marché du travail (Lauzon et al., 2001). Approximativement, 200 000 personnes aux prises avec des problèmes de santé mentale sont exclues de ce marché (Lauzon et al., 2001), et ce,

malgré les études et les écrits qui ont illustré que l'emploi constitue un rôle extrêmement important pour l'individu. À cet effet, « le taux de chômage des personnes ayant une maladie mentale reflète ces obstacles et s'élève entre 70 % et 90 % dépendamment de la gravité de la déficience » (A.C.S.M., 2006). Toutefois, étant donné la faible présence de ces individus sur le marché du travail, ceux-ci ne sont pas en mesure de profiter des bienfaits de l'exercice du travail. Celui-ci offre l'opportunité de créer des liens sociaux ainsi que le développement et la gérance de la vie personnelle (Charbonneau, 2004). De plus, il contribue à bâtir une identité personnelle afin de se positionner dans la société, « une source de revenu, une part importante de l'équilibre professionnel, ainsi qu'une contribution au bien-être de l'individu, tant sur le plan physiologique et psychologique » (Chan et al., 1997; Conférence Board of Canada, 200; Mowbray et al., 1995 tiré de Brouillette et al., 2003, p. 169). Toutefois, cet équilibre est à la base déficitaire avec les individus aux prises avec des problèmes de santé mentale étant donné qu'ils en sont majoritairement exclus.

Les entreprises offrant des milieux adaptés tentent donc de combler cette lacune en employant des personnes ayant des problèmes de santé mentale et en leur offrant diverses ressources, ainsi qu'un lieu de travail adapté afin qu'elles puissent travailler, développer des habiletés et se créer un réseau social. Lorsque l'individu est intégré à son milieu de travail, un défi important se présente. En effet, l'entreprise doit maintenir ces travailleurs en emploi. Cependant :

*« Parmi l'ensemble des personnes handicapées que nous intégrons dans les entreprises adaptées, le groupe qui présente le plus bas niveau de réussite sont les personnes ayant des problèmes de santé mentale. On constate ce phénomène, car une personne sur trois embauchée dans l'entreprise va réussir à demeurer en emploi plus de six mois. Les*

*raisons qui font en sorte que les gens échouent sont très différentes. Ces individus n'ont pas de difficulté à apprendre leur tâche. Ce qui cause problème est de rester pour une période de plus de six mois environ. Donc, pour réussir à intégrer et maintenir ces individus, il faut être imaginatif et créatif. Ce qui est important, c'est d'avoir une bonne atmosphère de travail, d'avoir des ressources et une bonne flexibilité » (A.C.S.M., 1995).*

Le maintien en emploi peut être mesuré principalement par le roulement de personnel. La rétention de la main-d'œuvre présente un défi de taille pour l'ensemble des organisations, car il est prouvé, par plusieurs auteurs, que ces taux élevés engendrent des coûts organisationnels importants et que cela se répercute au niveau de la productivité ainsi que la performance financière de l'organisation.

### **2.1.1 Les forces et les faiblesses de la littérature**

Tout d'abord, nous devons mentionner d'emblée que d'après la revue de littérature, très peu d'études scientifiques ont été menées spécifiquement sur la problématique des facteurs organisationnels contributifs au maintien en emploi des personnes ayant des problèmes de santé mentale dans les milieux adaptés québécois. Par contre, la recension des écrits nous a révélé que les chercheurs se sont grandement intéressés à une problématique connexe, soit l'intégration et la réadaptation sociale et professionnelle de ces individus. Ces écrits abordent la problématique du maintien en emploi, dans le continuum de l'intégration et de la réadaptation dans le milieu professionnel. Les auteurs décrivent et traitent des ressources à utiliser et des moyens à prendre afin de favoriser la réadaptation ainsi que le maintien en emploi des personnes ayant des problèmes de santé mentale.

Toutefois, nous ne connaissons pas réellement l'efficacité des modèles relatés (S.E., I.P.S., S.E.E.) dans ces articles (Anthony et al., 1984; Bond et al., 1997/1998; Dorio, 2004; Drake et al., 1996; Lucca, 2004; Weham et al., 1996). En effet, plusieurs composantes de ces modèles ou programmes semblent encore abstraites et mal définies (Bond, 1998). De plus, peu d'études supportent la validité de ces programmes et modèles (S.E., I.P.S., S.E.E., Pass to success) (Bond, 1998). Par contre, les auteurs s'entendent généralement sur le fait qu'ils constituent une bonne base aux programmes de réhabilitation et de réintégration. Ces programmes sont développés par des Américains qui font partie majoritairement de centres de recherche et de centres communautaires qui s'intéressent principalement à la réhabilitation des personnes ayant des troubles mentaux graves. Les recherches effectuées sur le terrain afin d'évaluer leur efficacité sont en grande majorité menées aux États-Unis. Parallèlement, « les nombreux écrits sur ces divers modèles suscitent d'incessantes querelles sur l'interprétation des résultats des études évaluatives, notamment sur la définition d'un emploi compétitif, durée du lien d'emploi, etc. » (Lauzon et al., 2001, p.10).

D'après nos recherches, nous en sommes venus à la conclusion que la littérature québécoise ne nous offre pas réellement de connaissances scientifiques traitant spécifiquement de notre question de recherche. Par contre, nous avons recensé des articles tirés de centres de recherche, d'organismes communautaires et d'associations qui s'intéressent à l'intégration sociale et professionnelle des personnes ayant des problèmes de santé mentale. Ces organismes effectuent des recherches et émettent des publications, mais celles-ci ne sont pas toujours scientifiques et, parfois, elles sont réalisées sous le format de « marche à suivre ». Également, des articles scientifiques ont également été faits par des chercheurs et des centres et chaires de recherche qui touchent le maintien en emploi (Brouillette et al.,

2003; Charbonneau, 2004; etc.). Ces articles s'avèrent être une base intéressante afin d'élaborer notre recherche.

Nous pouvons conclure que la littérature que nous avons recensée concernant le maintien en emploi a été développée davantage du côté américain et européen. Les études américaines sont surtout menées par des professionnels de la santé ou chercheurs dans des centres de réhabilitation ou hospitaliers américains qui mènent des études sur la réintégration sociale et professionnelle de leurs bénéficiaires. Dans cette optique, il y a peu de modèles, programmes et recherches empiriques qui ont été développés dans le contexte canadien et québécois. Les organismes gouvernementaux et sociaux favorisent le maintien à long terme de ces individus dans une organisation et produisent des publications à cet effet, mais celles-ci ne sont pas toujours scientifiques.

### **2.1.2 Critique**

Compte tenu des faiblesses relatées dans la revue de littérature, la présente recherche contribuera à l'avancement des connaissances relatives au maintien en emploi des personnes ayant des problèmes de santé mentale dans les milieux adaptés. Il est primordial de s'attarder à cette problématique, considérant l'importance des retombées sociales et économiques, de l'exclusion de ces individus. D'après les connaissances acquises pendant la recension des écrits, nous n'avons pas trouvé d'études empiriques qui tendent à répondre spécifiquement à notre question de recherche, soit : « *Quels sont les facteurs organisationnels contributifs au maintien en emploi des personnes ayant des problèmes de santé mentale dans les milieux adaptés?* » Puisque nous avons trouvé peu de littérature traitant spécifiquement de notre question de recherche, nous avons élargi celle-ci afin d'acquérir des connaissances sur

la problématique générale du maintien en emploi et, par la suite, l'appliquer à la réalité de la santé mentale dans les organisations adaptées.

Il est donc important d'exploiter cette question pour favoriser le maintien en emploi et le bien-être des individus ayant des problèmes de santé mentale afin de déterminer les facteurs organisationnels, et ce, pour rentabiliser les milieux adaptés et, par le fait même, de redonner une place de choix à ces individus.

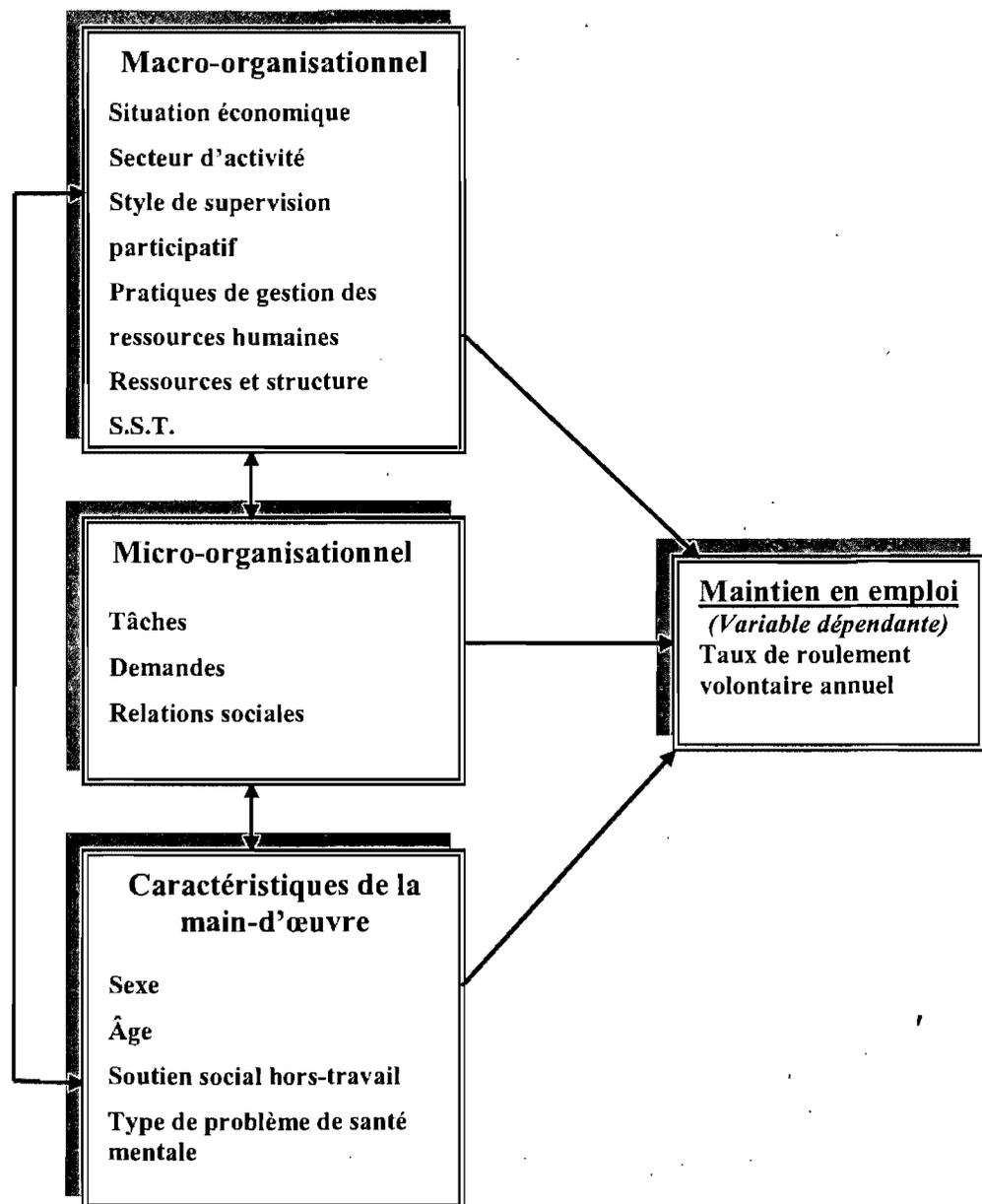
## **2.2 Modèle d'analyse**

Dans cette section, nous présenterons en premier lieu notre modèle conceptuel. Par la suite, nous traiterons spécifiquement de chacune des variables contenues dans notre modèle, des liens qui se tissent entre elles et qui tenteront d'expliquer le phénomène du maintien en emploi des personnes ayant des problèmes de santé mentale.

### 2.2.1 Modèle conceptuel

Le modèle conceptuel présenté à la figure 1 illustre les relations entre les facteurs organisationnels sur le maintien en emploi des personnes ayant des problèmes de santé mentale dans les milieux adaptés.

**Figure 1 Présentation du modèle conceptuel**



### **2.2.1.1 Variable dépendante : maintien en emploi**

Dans notre modèle, la variable dépendante, le maintien en emploi, se compose principalement du taux de roulement volontaire annuel. Cette dimension se définit comme étant le nombre total d'employés qui quittent définitivement l'organisation, et ce, de leur propre gré (Shaw et al., 1998).

### **2.2.1.2 Variable indépendante : facteurs organisationnels**

Le modèle de la figure 1 postule le maintien en emploi est associé aux facteurs organisationnels qui sont constitués de 3 composantes : le macro organisationnel, le micro organisationnel ainsi que les caractéristiques de la main-d'œuvre.

#### **2.2.1.2.1 Macro organisationnel**

Le niveau macro organisationnel s'associe au maintien en emploi et touche l'organisation en général. Il regroupe les variables indépendantes suivantes : la situation économique de l'entreprise, le secteur d'activité, le style de supervision participatif, les pratiques de ressources humaines ainsi que les ressources et structure de santé et de la sécurité au travail. Le niveau macro organisationnel se définit comme étant un ensemble « d'éléments politiques, économiques, organisationnels et humains qui caractérise une organisation et qui influence ses actions et oriente ses différents services » (Garnier, 1994).

#### **1. Situation économique**

Ce concept touche généralement le « regroupement des opérations courantes et balance des mouvements de capitaux à long terme (investissements directs ou de portefeuille, crédits à long terme, prêts

publics) » (Quid, 2006). Cependant, aux fins de notre recherche, nous survolerons cette définition. En effet, nous évaluerons la situation des organisations globalement, d'après quelques critères économiques qui nous permettront de prendre connaissance de la santé générale de l'entreprise. Une situation économique favorable au sein de l'organisation permettra à celle-ci d'élaborer des pratiques organisationnelles efficaces en plus de fournir des ressources de soutien et des outils aux employés afin de favoriser le maintien en emploi.

## **2. Secteur d'activité**

Le secteur d'activité se définit comme étant la « nature générale de l'activité exercée par l'employeur » (Statistique Canada, 2006). Ce concept se divise en 3 dimensions, soit primaire, secondaire et tertiaire. Le secteur d'activité permet de situer l'organisation sur le marché de travail et de connaître son environnement externe. Traditionnellement, 3 secteurs économiques principaux sont identifiés selon la nature de l'industrie. Tout d'abord, il y a le secteur primaire qui regroupe l'exploitation directe de ressources naturelles (Statistique Canada, 2006). Par la suite, le secteur secondaire qui regroupe les industries de la transformation (Statistique Canada, 2006). Finalement, il y a le secteur tertiaire qui touche principalement les industries de service, par exemple l'administration (Statistique Canada, 2006). Le secteur d'activité est un élément qui influence le maintien en emploi. En effet, certains secteurs d'activités subissent des pressions importantes de la part du marché du travail (ex. : sous-traitance). L'incertitude au sein de l'organisation ainsi que le stress se feront ressentir auprès des travailleurs. Conséquemment, un milieu de travail où règnent une forte pression et un stress important engendrera des conditions de travail néfastes pour les travailleurs et favorisera un haut taux de roulement volontaire de la main-d'œuvre.

### **3. Style de supervision participative**

Le style de supervision se définit comme étant « un processus destiné à guider, appuyer et aider les prestataires de services à accomplir leurs devoirs et tâches assignées en vue d'atteindre les objectifs organisationnels planifiés » (Likert, 1993). Dans cette optique, l'étude de Abassi et al., (2000) a relevé l'importance du style de supervision afin de contrer le roulement de personnel et ainsi favoriser le maintien en emploi. La littérature traite abondamment du style de supervision, particulièrement du style participatif. Celui-ci est défini par Bass (1981 tiré de Zia Maian, 1997) comme étant « le degré d'influence que des individus possèdent et qui encourage les membres d'un groupe à participer activement aux décisions, à la résolution de problème et à la prise de décision ». Likert (1993) prône le style de supervision participative, car il permet la responsabilisation par le groupe, la fixation d'objectifs communs et la prise de décision basée sur le consensus. De plus, la participation et l'implication dans l'organisation des travailleurs favoriseraient l'appartenance ainsi que la rétention de la main-d'œuvre (Likert, 1993).

### **4. Pratique en gestion des ressources humaines**

Les pratiques de gestion des ressources humaines sont des éléments de premier plan en ce qui concerne la rétention des travailleurs (Huselid, 1995). Lado et Wilson (1994) définissent ces pratiques comme étant les activités organisationnelles utilisées afin d'acquérir, de développer les compétences et de motiver ses employés. La mise sur pied des pratiques de gestion des ressources humaines vise à augmenter la performance, la productivité organisationnelle (Huselid, 1993), l'efficacité organisationnelle ainsi que la satisfaction des besoins individuels des travailleurs (Noe, Hollenbeck,

Gerbhart et Wright, 1994 tiré de Peters, 1997). Les pratiques des ressources humaines peuvent être intégrées en un seul concept ou être considérées comme étant un ensemble de pratiques distinctes (Layton, 1997). En ce sens, un certain nombre d'auteurs ont identifié différentes activités distinctes qui sont associées aux pratiques des ressources humaines en lien avec la rétention de la main-d'œuvre. En effet, Huselid (1993) traite des bénéfices reliés à la pratique des ressources humaines et des répercussions sur la performance et la productivité organisationnelle, ainsi que sur le taux de roulement. Huselid (1995) mentionne que les pratiques de travail de haute performance (« High Performance Work Practices ») contribuent à diminuer le taux de roulement, à augmenter la productivité ainsi que la performance financière. Ces pratiques sont constituées du processus de recrutement, de la sélection, des compensations, de la formation et du style de supervision.

Naggiar (2001, p. 19) expose les 7 pratiques des ressources humaines ressortissantes au sein de la littérature en lien avec la rétention de la main-d'œuvre. Il s'agit de la sélection, de l'orientation, de la formation, du développement de carrière, de la motivation, des compensations et, finalement, des rétroactions et de l'évaluation. Naggiar (2001) traite et discute du modèle des meilleures pratiques de rétention de la main-d'œuvre dans sa recherche qui se compose de différentes stratégies des ressources humaines. Il s'agit principalement de l'orientation, de la formation, du développement de carrière, de la motivation, des compensations et de l'évaluation (Naggiar, 2001, p. 19). Abassi et al., (2001), Guthrie (2001), Stovel et al. (2002) font consensus sur les pratiques qui favorisent la rétention de la main-d'œuvre, soit les promotions, la participation aux bénéfices, le travail d'équipe, la formation, le partage de l'information, la participation aux décisions, le développement des habiletés, la motivation et finalement, les compensations formelles et informelles, etc.

Étant donné le nombre important de pratiques des ressources humaines mentionné par les auteurs, nous avons sélectionné celles qui font consensus dans la littérature et également qui se prêtent au contexte des entreprises adaptées. Le concept de pratiques des ressources humaines qui nous retenons comporte 5 dimensions, soit la sélection, la formation, les compensations, la conception du travail et l'évaluation.

Tout d'abord, la sélection se définit comme étant « le processus de collecte et d'analyse des informations sur un individu pour une offre de travail » (Notre traduction de Gattewood et Feild, 1994 tiré de Peters, 1997, p. 7). Nous retrouvons 3 techniques générales afin de procéder à la sélection du personnel et ainsi assurer l'efficacité de la procédure (Peters, 1997). Primo, les pré-tests à l'emploi, par exemple, les tests de la personnalité (Peters, 1997). L'administration de ces tests aux postulants à l'emploi « tente de déceler la performance d'un individu selon sa capacité cognitive générale, et ce, dans tous les types d'emploi » (Notre traduction de Hunter, 1986 tiré de Peters, 1997). Secundo, la méthode selon laquelle une entrevue a été conduite. Celle-ci aurait un impact significatif sur l'efficacité de la sélection (Peters, 1997). À ce titre, il semble qu'une procédure de sélection standardisée à l'ensemble des participants soit plus efficace (Peters, 1997). Tercio, les facteurs de sélection associés au choix du candidat doivent être en adéquation avec l'organisation (Peters, 1997). À ce titre, les postulants à l'emploi doivent être en concordance avec le poste à combler ainsi qu'avec l'organisation de travail en général.

Par la suite, la dimension formation se définit par « la planification des efforts de la part de l'organisation afin de faciliter l'apprentissage des employés à des comportements reliés au travail » (Notre traduction de Wexley et Latham., 1991 tiré de Peters, 1997). La formation tend à développer les compétences et

à améliorer les connaissances, les habiletés et les capacités des travailleurs (Notre traduction de Wexley et Latham., 1991 tiré de Peters, 1997). Dans cette optique, la formation contribue à augmenter la performance de la main-d'œuvre (Peters, 1997). De plus, Bouillon (1995/1996 tiré de Naggiar, 2001) associe la formation à la hausse de la productivité, à une baisse du taux de roulement.

Ensuite, Casio (1991 tiré de Peters 1997 p. 7) définit les compensations comme étant « le paiement financier direct et le paiement financier indirect dont bénéficient les employés ». Les compensations offertes par les entreprises tendent à récompenser les travailleurs pour le déploiement de leurs efforts actuels dans l'exécution de leur travail, et également afin de favoriser et d'inciter les efforts continus (Naggiar, 2001). « Une politique de compensations fait partie intégrante d'une structure de récompense organisationnelle complète qui tend à influencer le comportement des employés » (Notre traduction de Naggiar, 2001, p. 37). En règle générale, les organisations octroient 2 formes de compensations, soit financières et non financières (Naggiar, 2001). Les organisations offrent des compensations financières afin de favoriser la performance des travailleurs (Naggiar, 2001). Celles-ci constituent la « pierre angulaire organisationnelle et incluent principalement le salaire annuel, les bonus, la commission et les avantages financiers, par exemple : des plans d'assurance, la retraite, les congés payés, etc. » (Naggiar, 2001, p. 37). Nous retrouvons également les compensations non financières qui prennent de l'ampleur avec le mouvement sociétal actuel qui tend à promouvoir l'équilibre entre le travail et la vie personnelle (Naggiar, 2001). Cette forme de compensation est offerte afin de motiver les employés (Naggiar, 2001). Elle se traduit par la possibilité qu'offre l'organisation aux employés de modifier leurs conditions de travail (Naggiar, 2001). Par exemple, les compensations non monétaires se présentent par un

horaire flexible de travail, le télétravail, la reconnaissance, etc. (Naggiar, 2001).

La quatrième dimension des pratiques de gestion des ressources est la conception du travail. Celle-ci se définit comme étant le degré auquel l'organisation enrichit le travail (Miner, 1980 tiré de Peters, 1997). Cette dimension s'attarde particulièrement aux caractéristiques du travail qui ont une influence sur l'efficacité organisationnelle (Peters, 1997). Ces caractéristiques de la conception du travail reposent principalement sur le contenu du travail, soit les différentes habiletés exigées par la tâche, l'identification et la signification des tâches, l'autonomie au travail et la rétroaction en ce qui a trait à la conception du travail (Peters, 1997, p. 25). Elles offrent une vue du type de travail des ressources humaines sur les résultats de l'entreprise (Peters, 1997). En ce sens, la conception du travail suscite l'intérêt des chercheurs. Ce concept doit être étudié au niveau organisationnel afin de faire ressortir les tendances présentes au sein de l'organisation (Peters, 1997).

Finalement, l'évaluation s'avère être la dernière dimension du concept des pratiques de gestion des ressources humaines. « Le concept de rétroaction et d'évaluation comme meilleure pratique de rétention est reconnu dans la littérature concernant le roulement du personnel » (Notre traduction de Garger, 1999; Haynes, 1986; Lee et Mowday, 1987; Lyne, 1989, Sawyer, 1992; Scott et al., 1999; Singh 1998; Snow-Antle et al., 1989 tiré de Naggiar, p. 41). En effet, durant le processus d'évaluation, la direction sera en mesure de consulter les travailleurs afin de prendre connaissance de leurs besoins et de les questionner quant aux raisons potentielles d'un départ éventuel (Naggiar, 2001). Donc, de par l'évaluation, l'organisation détiendra les informations nécessaires afin de retenir les employés productifs. Dans cette

optique, les programmes d'évaluation sont utiles à différents niveaux. En effet, ils offrent la possibilité d'évaluer la main-d'œuvre sur leur rendement et leur efficacité. De plus, ils tendent à apprécier le rendement des programmes des ressources humaines et ainsi d'établir une base de données afin de diriger les supérieurs quant à une prise de décision concernant les programmes des ressources humaines actuels et ultérieurs (Philips, 1983 tiré de Naggiar, 2001). Ainsi, en évaluant les stratégies de gestion relatives au maintien en emploi, la direction peut évaluer l'efficacité des stratégies de rétention (Naggiar, 2001).

##### **5. Structure et ressources de la santé et de la sécurité au travail**

Le domaine de la santé et de la sécurité au travail est un élément de première importance dans les organisations. Depuis plusieurs années, une pluralité d'entreprises prennent conscience des conséquences reliées à l'absence de structures, de programmes de prévention, d'activités de formation et de sensibilisation. Cette absence se traduit généralement par un environnement de travail non sécuritaire, un taux élevé d'accidents de travail, un haut taux d'absentéisme, l'augmentation des incapacités, etc. Conséquemment, il en résulte en d'importants coûts humains et financiers pour l'organisation, et également, ce qui concerne la santé et la sécurité des travailleurs.

En effet, la recension des écrits a illustré qu'un environnement de travail sain et sécuritaire favorisait la santé physique et mentale des travailleurs (Kelloway et al., 2003) ainsi que le maintien en emploi. De plus, les résultats de la recherche de Baril et al. (2000) exposent que certaines caractéristiques structurelles de l'organisation, soit par exemple la présence d'un comité de santé et de la sécurité au travail, la présence d'un programme de prévention, etc., ont un effet sur l'implantation de mesures en maintien du lien en emploi. À ce titre, il semble que « la présence d'un comité serait un indicateur du degré de sensibilisation de l'entreprise aux questions S.S.T. » (Baril et al.,

2000, p. 25). En ce sens, les travailleurs soulignent le fait que le comité implique des employés et la direction, ce qui a comme résultat de les rassurer au niveau de la prise de décision et facilite la mise sur pied des mesures de maintien du lien d'emploi (Baril et al., 2001). Également, la présence d'un programme de prévention serait une manifestation de l'intérêt de la direction envers la S.S.T. (Baril et al., 2000). La santé et la sécurité au travail (S.S.T.) sont donc des éléments importants qui influencent le maintien en emploi. En effet, l'investissement de l'entreprise dans la structure et les activités en S.S.T. favorise un milieu sécuritaire ainsi que la rétention. Nous définirons donc le concept structure et ressources de la santé et de la sécurité au travail comme étant « la structure ainsi que les activités mises en place par l'organisation afin d'assurer la santé et la sécurité des employés ». Autres exemples : la mise sur pied d'un comité de santé et de sécurité au travail, l'élaboration d'un programme de prévention, l'inspection des lieux de travail, enquête-accident, etc.

#### **2.2.1.2.2 Micro organisationnel**

Le niveau micro organisationnel comprend des facteurs organisationnels qui renvoient directement au travailleur ainsi qu'à son environnement immédiat de travail. Les principaux concepts auxquels nous nous attarderons seront les tâches, les demandes, les relations sociales et les gratifications. Ces variables seront mesurées auprès des travailleurs, car elles influenceront la variable dépendante, le maintien en emploi.

#### **Tâches**

Tout d'abord, la variable tâche est en mesure d'influencer le maintien en emploi des personnes ayant des problèmes de santé mentale. Les tâches reliées au travail d'un individu varient selon le travail exigé, la profession et l'organisation dans laquelle elles sont exécutées (Marchand, 2004). Celles-ci

présentent différentes formes. En effet, elles peuvent être fragmentées en opérations très simples ou, au contraire, s'avérer davantage complexes. Également, elles peuvent être répétitives ou variées (Marchand, 2004). De plus, elles peuvent interpeller à différents niveaux le contrôle, les compétences et les qualifications nécessaires et reliées à l'exécution du travail (Marchand, 2004).

Les tâches réalisées au travail auront une influence sur le maintien en emploi. Une étude révèle certains éléments stressants relatifs aux tâches : « les tâches étroites, fragmentées, invariables et à court cycle qui fournissent peu de stimulation, permettent peu l'utilisation des talents ou l'expression de la créativité et ont peu de signification intrinsèque pour les travailleurs » (Sauter et al., 1990 tiré de Kelloway et al., 2005, p. 240). En effet, un travail dénué de sens, répétitif, qui ne fait pas appel aux compétences (habiletés et qualifications), à l'autorité décisionnelle (variété et contrôle) aura des conséquences négatives sur la santé physique et mentale du travailleur (Kelloway et al., 2005; Marchand, 2004) et, par conséquent, favorisera le roulement de personnel à long terme. Par contre, l'exécution d'un travail varié sur lequel le travailleur possède un certain contrôle et, par le fait même, maîtrise son environnement, se révèle être un élément essentiel à la préservation d'une bonne santé mentale (Marchand, 2004). Dans cette optique, Karasek (1979) regroupe sous le vocable de latitude décisionnelle la variété ainsi qu'un certain contrôle des tâches. Celui-ci se définit « par la somme de l'ensemble des éléments reliés à l'utilisation des compétences à l'autorité décisionnelle » (Marchand, 2004, p.18).

### **Demandes**

Il n'y a pas que la tâche et sa conception qui affectent la santé mentale des individus et, par conséquent, le maintien en emploi. Les demandes et les

obligations exigées par l'organisation du travail et son environnement, ainsi que les efforts personnels que le travailleur doit déployer au travail s'avèrent être des facteurs susceptibles d'influencer la santé mentale des travailleurs (Marchand (2004), Vézina, Cousineau, Mergler et Vinet, 1992). Les demandes au travail ne sont pas toujours négatives. Au contraire, celles-ci peuvent créer un stress positif chez les individus qui perçoivent ces demandes comme présentant un certain défi (Kelloway et al., 2005). Dans ce cas, ces demandes font appel au développement des connaissances et des habiletés (Kelloway et al., 2005). Il en résulte donc que le travailleur développe un sentiment d'accomplissement et de valorisation dans la maîtrise et l'identification de son travail (Marchand, 2004; Vézina et al., 1992). Cependant, lorsque ces demandes entraînent une charge cognitive, psychique et mentale importante, des facteurs de risque comme les demandes physiques, psychologiques et contractuelles peuvent présenter un risque pour la santé mentale (Marchand, 2004) et, par conséquent, mener à un arrêt de travail.

Tout d'abord, les demandes physiques sont reliées aux tâches que l'individu doit accomplir dans son milieu de travail quotidiennement (Marchand, 2004). Ces demandes peuvent avoir des répercussions négatives sur l'aspect physique et psychologique de l'individu dans le lieu de travail, et ce, dépendamment de l'entreprise (Marchand, 2004). Par exemple, un milieu présentant plusieurs agresseurs (chaleur intense, un niveau élevé de bruit, etc.) aura des répercussions sur la santé et la sécurité des travailleurs et influencera le maintien en emploi des individus. Le niveau d'effort physique peut également être un élément à considérer dans les demandes physiques au niveau de la rétention de la main-d'œuvre.

Les demandes psychologiques constituent un autre élément à considérer et sont susceptibles d'avoir des répercussions, autant négatives que positives, sur

les travailleurs et ainsi influencer la rétention. Un grand nombre d'auteurs se sont intéressés à ce concept et définissent les demandes psychologiques. Aux fins de notre modèle qui souhaite expliquer le maintien en emploi, nous utiliserons la définition de Karasek et Theorell (1990) qui conceptualise ces demandes selon une unique dimension en traitant des éléments qui interagissent entre eux, soit le rythme de travail, la quantité de travail et les demandes conflictuelles. À ce titre, plusieurs recherches ont été menées à l'effet que l'augmentation de ces dernières contribue à hausser la tension et le stress et ainsi amener des conséquences négatives sur la santé mentale des travailleurs (Kelloway et al., 2005).

Enfin, la troisième dimension du concept, soit les demandes contractuelles qui se rapportent au nombre d'heures travaillées et à l'horaire de travail (Marchand, 2004). Ces 2 éléments affectent la santé mentale des travailleurs « car ils constituent des risques importants pouvant favoriser une plus forte charge mentale, psychique et cognitive » (Marchand, 2004, p. 25). Le changement répétitif au niveau de l'horaire de travail (nuit, alternant, irrégulier) influence et a des conséquences sur la santé mentale des individus, car il présente des situations inhabituelles pour le corps humain (Marchand, 2004). En effet, cette adaptation continuelle a des répercussions au niveau du rythme circadien, ce qui peut amener des troubles du sommeil et de concentration (Marchand, 2004). De plus, les horaires inhabituels sont susceptibles d'affecter la sphère sociale car elles peuvent mener à l'isolement et au rejet (Marchand, 2004).

### **Relations sociales**

En ce qui a trait aux relations sociales dans le milieu de travail, elles se définissent comme étant « les relations que les travailleurs entretiennent entre eux quotidiennement, mais aussi par des interactions plus ou moins soutenues

avec les gestionnaires responsables de la supervision et la direction... » (Marchand, 2004, p.35). Ces différentes interactions peuvent avoir une incidence sur la santé mentale des travailleurs. Parmi les composantes du concept des relations sociales, nous retrouvons le soutien social, grandement abordé dans la littérature (Brouillette et al., 2003). Cette composante se définit comme étant l'ensemble des interactions sociales significatives d'aide, que ce soit au niveau instrumental et/ou émotionnel, et de reconnaissance de la part de l'environnement de travail, soit des collègues de travail et des superviseurs (Karasek et al., 1990). Les relations sociales sont des éléments importants en ce qui a trait au maintien en emploi des personnes ayant des problèmes de santé mentale. En effet, les interactions sociales permettront la création de liens entre les individus, ainsi que le développement d'un réseau social qui peut briser le cercle de l'isolement de ces individus. En ce sens, les relations sociales au travail peuvent favoriser la rétention de la main-d'œuvre.

#### **2.2.1.2.3 Caractéristiques de la main-d'oeuvre**

Un troisième regroupement de variables indépendantes pouvant s'associer au maintien en emploi, soit les caractéristiques de la main-d'œuvre. Nous pouvons les définir comme étant les éléments personnels qui définissent un individu et qui lui sont propres. Aux fins de notre mémoire, nous nous intéresserons particulièrement aux caractéristiques de la main-d'œuvre au niveau organisationnel, et ce, afin de dégager les tendances présentes au sein des 2 entreprises que nous allons étudier dans ce mémoire. Cette variable regroupe différents concepts, soit l'âge, le sexe, le soutien social hors-travail et le type de problème de santé mentale. Ces variables sont importantes, car elles définissent l'individu ainsi que son environnement.

### **Le sexe et l'âge**

Tout d'abord, le sexe de l'individu se définit comme désignant le sexe d'une personne féminine ou masculine (Statistique Canada, 2004). Le sexe aurait une influence sur le maintien en emploi. En effet, Shaw (1987) mentionne que les femmes mariées, ainsi que les femmes avec enfants, présenteraient des risques de taux de roulement plus élevés étant donné le niveau de tâches et de responsabilités. Également, il y a le concept d'âge qui se définit comme étant l'âge au dernier anniversaire de naissance à une date de référence précise et bien définie (Statistique Canada, 2004). L'âge serait également une variable qui influencerait la rétention de la main-d'œuvre. Les jeunes professionnels seraient davantage instables en emploi car ils recherchent des activités de travail diversifiées afin de se démarquer de la masse (Smith, Daskalaki, Elger et Brown, 2004). De plus, en majorité, leur situation personnelle leur permet de changer d'emploi, car ils n'ont pas encore de responsabilités familiales. (Smith et al., 2004).

### **Le soutien social hors-travail**

Une autre variable tendrait à expliquer le maintien en emploi, c'est-à-dire le soutien social hors-travail. Différents auteurs (A.C.S.M., 1995; Brouillette et al, 2003, Lauzon et al., 2001, Plante et al., 2001) abordent l'importance du soutien social afin que l'individu intègre le marché du travail et maintienne son emploi. Cette variable consiste principalement au degré de soutien que la personne reçoit de la part de son entourage social et familial (Brouillette et al, 2003). Cela peut inclure les amis, la famille et également les services informels provenant du voisinage et de l'aide de la communauté (Brouillette et al, 2003). Le soutien social hors-travail vise à protéger ainsi qu'à veiller au bien-être des individus face aux demandes quotidiennes, aux situations de crise ainsi qu'aux situations de changements importants (Vaux, 1988).

### **Les problèmes de santé mentale**

Enfin, une autre variable susceptible d'expliquer le maintien en emploi concerne les problèmes de santé mentale. Ce concept est caractérisé par :

*« des altérations de la pensée, de l'humeur ou du comportement (ou une combinaison des trois) associées à une importante détresse et à un dysfonctionnement de longue durée. Les symptômes de la maladie mentale varient de légers à graves, selon le type de maladie mentale, la personne, la famille et l'environnement socioéconomique » (A.S.P.C. 2002).*

Les problèmes de santé mentale sont généralement regroupés en 5 catégories, soit les troubles de l'humeur, la schizophrénie, les troubles anxieux, troubles de la personnalité et troubles de l'alimentation. Tout d'abord, au sein de la première catégorie, nous retrouvons les troubles de l'humeur. Nous y retrouvons essentiellement la dépression majeure qui touche environ 8 % de la population, les troubles bipolaires qui atteignent approximativement 1 % des Canadiens ainsi que la dysthymie (A.S.P.C., 2002). Ces individus vivent « une profonde détresse ou des handicaps dans leurs activités sociales, professionnelles, éducatives ou d'autres aspects importants du fonctionnement » (A.S.P.C., 2002). Les répercussions des troubles de l'humeur se font sentir dans la sphère professionnelle principalement par une déficience au niveau de l'efficacité, ainsi qu'un haut taux d'absentéisme (A.S.P.C., 2002). En ce qui concerne la schizophrénie, il s'agit d'une maladie cérébrale sévère qui atteint 1 % des Canadiens (A.S.P.C., 2002). Ces individus ont de la difficulté à maintenir un emploi à long terme (National Institute of Mental Health (N.I.M.H.), 2006). En effet, les personnes atteintes de cette problématique éprouvent « de la difficulté à accomplir des tâches qui demandent une mémoire abstraite et une attention soutenue » (A.S.P.C.,

2002). Par la suite, les troubles anxieux touchent environ 12 % de la population canadienne (A.S.P.C., 2002). Cette catégorie comprend les troubles anxieux généralisés, phobie spécifique, trouble de stress post-traumatique, anxiété d'origine sociale, trouble obsessionnel-compulsif ainsi que les troubles paniques (American psychiatric association, 1994 tiré de A.S.P.C., 2002). Les individus atteints par cette problématique « éprouvent une anxiété, une peur ou une inquiétude excessive les amenant à éviter des situations qui pourraient précipiter l'anxiété ou à concevoir des rituels compulsifs qui réduiraient l'anxiété » (A.S.P.C., 2002). Au niveau professionnel, ces individus risquent de s'absenter de leur travail.

En ce qui concerne les troubles de personnalité, ceux-ci « causent des modes durables d'expériences et de comportement qui sont contraires aux attentes de la société, qui sont profonds, inflexibles et stables dans le temps et conduisent à la détresse ou à une déficience » (American psychiatric association, 1994 tiré de A.S.P.C., 2002). Sous cette catégorie, nous retrouvons les troubles de personnalité limites, schizoïdes, paranoïaques, antisociales, narcissiques, hystériques, évitant, obsessionnels compulsifs, schizothymiques et dépendantes (A.S.P.C., 2002). Ces individus peuvent vivre des problèmes au niveau du travail, car ils éprouvent de la difficulté à entretenir des relations avec les autres, ainsi qu'à rencontrer le rendement exigé par la tâche. Finalement, la dernière catégorie touche environ 3 % des femmes (A.S.P.C., 2002). Ces troubles se traduisent par une perturbation que l'individu entretient avec la nourriture (A.S.P.C., 2002). Les troubles de l'alimentation comprennent la boulimie, l'anorexie ainsi que des périodes d'alimentation excessive (A.S.P.C., 2002). Ces individus seront enclins à s'absenter du travail et également à s'isoler, ce qui affectera les relations sociales et professionnelles. Nous croyons donc que certaines personnes vivant des problèmes particuliers (schizophrénie et troubles de personnalité) peuvent

avoir tendance à être instables et présenter un haut taux de roulement. Donc, une majorité de personnes ayant un problème particulier peut influencer la rétention en emploi dans l'entreprise. Notre recherche nous permettra donc de faire un lien potentiel entre le type de maladie et le maintien en emploi.

### **2.3 Hypothèses**

Dans cette section, il sera question d'établir les différentes hypothèses portant sur les variables indépendantes qui peuvent influencer le maintien en emploi des personnes ayant des problèmes de santé mentale. Notre recherche nous permettra par la suite de soutenir ou de ne pas soutenir les relations pouvant expliquer notre variable dépendante.

Question de recherche : « *Quels sont les facteurs organisationnels contributifs au maintien en emploi des personnes ayant des problèmes de santé mentale dans les milieux adaptés?* ».

#### **2.3.1 Les hypothèses et les facteurs macro organisationnels**

H1 : Plus l'organisation bénéficiera d'une situation économique stable et saine, plus elle sera en mesure d'offrir des conditions favorables qui contribueront au maintien en emploi des personnes ayant des problèmes de santé mentale.

H2 : Le secteur d'activité s'associera au maintien en emploi. Nous nous attendons à observer une certaine variation.

H3 : Plus la direction favorisera un style de supervision participatif, plus la rétention des employés sera élevée.

H4 : Plus la direction développera formellement l'ensemble des pratiques de gestion des ressources humaines (sélection, formation, compensations, conception du travail et l'évaluation), plus les employés seront enclins à rester en emploi.

H5 : La présence d'une structure et d'activités de santé et de sécurité au travail, par exemple, la mise sur pied d'un comité S.S.T., l'élaboration d'un plan de prévention et d'un suivi d'accident favoriseront la stabilité en emploi des travailleurs.

### **2.3.2 Les hypothèses et les facteurs micro organisationnels**

H6 : Plus un employé a le pouvoir d'utiliser ses compétences ainsi que son autorité décisionnelle, plus les employés seront portés à rester à l'emploi.

H7 : Plus les demandes psychologiques sont élevées par rapport à la tâche, moins les travailleurs risquent de maintenir le lien d'emploi.

H8 : Plus le soutien de la part de leurs superviseurs et de leurs collègues de travail est présent, plus ils seront disposés à être stables en emploi.

### **2.3.3 Les hypothèses et les caractéristiques de la main-d'œuvre**

H9 : Une entreprise ayant une majorité de femmes à son emploi aura un taux de maintien en emploi plus élevé.

H10 : Une entreprise ayant une majorité d'employés près de la retraite obtiendra un taux de roulement plus faible.

H11 : Plus grande sera la proportion d'individus qui obtiendront de l'aide de son réseau social hors-travail, plus l'entreprise aura un taux de roulement faible.

H12 : Une entreprise ayant une majorité de travailleurs diagnostiqués schizophrènes aura un taux de roulement plus élevé.

Ces différentes hypothèses ont été élaborées afin d'examiner quels facteurs organisationnels et individuels sont susceptibles d'expliquer la rétention en emploi des personnes ayant des problèmes de santé mentale dans les milieux adaptés. Dans le prochain chapitre, nous aborderons la méthodologie que nous utiliserons dans le cadre de notre recherche.

## **Chapitre 3**

### **Méthodologie**

Dans ce chapitre, nous présenterons la méthodologie employée afin de répondre à notre question de recherche et ainsi mener à terme notre étude. En premier lieu, nous traiterons de la source des données, plus précisément nous présenterons nos 2 terrains de recherche, soit une entreprise adaptée et une entreprise d'économie sociale. Par la suite, nous présenterons notre modèle opératoire dans lequel nous opérationnaliserons les différents concepts amenés dans le modèle conceptuel. Nous exposerons chacun des concepts en indiquant leurs dimensions, composantes et indicateurs à l'aide de tableaux. Finalement, nous traiterons du type d'analyse que nous avons menée afin de répondre à notre question de recherche.

#### **3.1 Source des données**

Dans le but de répondre à notre question de recherche « *Quels sont les facteurs organisationnels contributifs au maintien en emploi des personnes ayant des problèmes de santé mentale dans les milieux adaptés?* », nous avons sélectionné 2 entreprises. Celles-ci sont des milieux adaptés; l'une est un centre adapté dans la région de l'Estrie et l'autre est une entreprise d'économie sociale menant ses opérations dans la région métropolitaine. Elles ont été sélectionnées sur une base volontaire afin de procéder à une étude de cas contrastés. En effet, nous avons sélectionné 2 organisations qui présentent bon nombre de similitudes, mais également des distinctions. Tout d'abord, ce sont 2 milieux adaptés pour des personnes ayant des handicaps. Elles embauchent majoritairement des personnes ayant des problèmes de santé mentale et sont spécialisées en la matière. De plus, elles embauchent minoritairement toutes deux des personnes qui n'ont pas de problèmes de

santé mentale. Elles ont également une mission commune, soit l'intégration et le maintien en emploi des personnes ayant des problèmes de santé mentale. De plus, ce sont 2 organisations à but non lucratif.

Dans l'optique de répondre à notre question de recherche, nous avons sélectionné ces 2 entreprises car elles présentent une différence marquée au niveau du maintien en emploi des personnes ayant des problèmes de santé mentale. En effet, ces organisations présentent une moyenne au niveau de leur taux de roulement volontaire de la main-d'œuvre relativement opposée. En ce qui concerne l'entreprise adaptée, celle-ci obtient un taux de roulement pour l'année 2004 s'étendant du 1<sup>er</sup> janvier 2004 au 31 décembre 2004 de 30 %, pour 2005 de 25 % et, finalement, pour l'année 2006, de 20 %. La moyenne du taux de roulement volontaire de cette organisation est de 25 %. En ce qui a trait à l'entreprise d'économie sociale, celle-ci présente un taux relativement bas. Pour l'année 2004, celle-ci obtient un taux de 3 %, pour l'année 2005 de 22 % et, finalement, pour l'année 2006, de 11 %. La moyenne obtenue de cette dernière est de 12 %. Cette recherche adopte une approche qualitative et exploratoire, car elle nous permet de faire une description et une comparaison en profondeur des pratiques, ainsi que des éléments organisationnels qui expliquent les facteurs contributifs au maintien en emploi des personnes ayant des problèmes de santé mentale.

### **3.1.1 Entreprise adaptée**

L'une des 2 entreprises sélectionnées est une entreprise adaptée (E.A.) détenant le titre de Centre de travail adapté (C.T.A.). L'organisation sélectionnée est l'une des rares entreprises adaptées au Québec qui embauche majoritairement des travailleurs présentant une problématique en santé mentale. Il s'agit d'une entreprise à but non lucratif qui se donne comme

mission de contrer les préjugés entourant la santé mentale véhiculée par la société en leur offrant des emplois sur le marché du travail. Plus précisément, leur mission consiste à offrir des emplois de qualité, rémunérés et adaptés aux personnes ayant des troubles mentaux, c'est-à-dire d'offrir des emplois normalisants. Il s'agit donc principalement d'intégrer et de maintenir en emploi ces individus.

Cette organisation a vu le jour en 1998. En 2000, elle a obtenu le titre de C.T.A. Depuis sa création, cette entreprise n'a cessé de croître et ainsi prendre de l'expansion. En effet, au début de ses activités, elle comptait une dizaine d'employés alors qu'en 2006, elle en dénombrait 70. De ce nombre, 67 % des employés présentaient des problèmes de santé mentale. Cette entreprise œuvre dans le domaine de la sous-traitance industrielle et offre à leur clientèle un service personnalisé et adapté à leurs besoins. Il s'agit d'une organisation non syndiquée. Leurs principales activités sont : l'assemblage, la manutention ainsi que la menuiserie.

L'échantillon des candidats rencontrés lors de nos entrevues était constitué de 60 % de femmes. Parmi celles-ci, 4 candidates étaient atteintes de schizophrénie, 2 bipolaires, 2 d'anxiété, une de troubles de personnalité et une autre, de troubles obsessionnels compulsifs. La majorité des répondants occupaient un poste au sein du département d'assemblage/emballage. Dans celui-ci, nous retrouvons une majorité d'individus ayant des problèmes de comportement.

### **3.1.2 Entreprise d'économie sociale**

La seconde organisation sélectionnée est une entreprise d'économie sociale. Celle-ci se distingue en se spécialisant dans le domaine de la santé mentale. L'entreprise sélectionnée a débuté ses opérations à la fin de l'année 1999 et

depuis, celle-ci n'a cessé de se développer. Cette organisation poursuit 2 principales missions. Premièrement, elle vise à permettre aux personnes ayant des problèmes de santé mentale d'obtenir un rôle actif en tant que salarié, d'actualiser leur potentiel professionnel, de faciliter leur réintégration socioéconomique et, finalement, d'augmenter leur pouvoir personnel (empowerment). Deuxièmement, cette organisation doit être viable et rentable. L'entreprise sélectionnée œuvre dans le domaine du textile, elle conçoit des vêtements adaptés pour les personnes en perte d'autonomie. Cette entreprise jouit d'une excellente réputation et d'une marque de commerce de qualité.

En 2006, cette organisation dénombrait 38 employés. De ce nombre, une majorité d'employés présentaient une problématique en santé mentale, soit environ 72 %. Il s'agit d'une organisation non syndiquée. Lors de nos entretiens, nous avons rencontré 90 % de femmes. Sur les 10 employés rencontrés, 6 employés souffraient de schizophrénie, 2 personnes de dépression, un individu d'anxiété et un autre, maniaco-dépressif.

Ces 2 entreprises diffèrent au niveau de leur appellation. Cependant, elles poursuivent principalement la même mission qui est de redonner une place de choix sur le marché du travail aux personnes ayant des problèmes de santé mentale en facilitant leur intégration et le maintien en emploi. Aux fins de notre recherche, le choix des organisations est raisonné, car il est composé de 2 entreprises sélectionnées volontairement selon la moyenne du pourcentage de l'indicateur du maintien en emploi, soit le taux de roulement volontaire. Puisque nous traiterons avec 2 entreprises ayant des résultats très distincts, nous pourrons comparer les facteurs organisationnels afin de faire ressortir ceux qui sont contributifs au maintien en emploi des personnes ayant des problèmes de santé mentale.

### **3.2 Méthode de collecte de données**

La méthode de collecte de données retenue est l'entrevue semi-dirigée. En effet, celle-ci nous a permis de recueillir un grand nombre d'informations. Cependant, nous avons dû garder en éveil notre esprit théorique afin de faire en sorte que nos interventions amènent des éléments d'analyse aussi féconds que possible (Quivy et Campenhoudt, 1995). Ces entretiens se sont avérés semi-dirigés, car ils sont constitués de questions guides auxquelles les candidats devaient répondre. Également, nous avons communiqué ouvertement avec ceux-ci afin d'amasser des informations supplémentaires. Avant de procéder aux entretiens, nous nous sommes exercés afin de mener ces entrevues correctement, d'adopter une attitude appropriée, de poser les questions de façon claire et précise afin d'assurer leur homogénéité.

Cette phase du travail d'observation consiste principalement à utiliser un instrument qui a la capacité de recueillir et de produire l'information associée aux différents indicateurs (Quivy et al., 1995, p.165). Nous avons utilisé un outil afin de collecter les données, soit la grille d'entrevue. Celle-ci est construite à l'aide des indicateurs que nous avons identifiés dans la revue de littérature. Cette grille sera nécessaire afin de procéder aux entretiens avec les différents acteurs. Chacune des entrevues a été enregistrée avec l'autorisation préalable de la personne interrogée.

Au sein de l'entreprise adaptée, nous avons menés des entrevues auprès du directeur général et d'une superviseur de plancher de production. Dans cette organisation, la directeur général prend en charge les tâches ainsi que les responsabilités des ressources humaines. Du côté, de l'entreprise d'économie sociale, nous avons rencontrés la directrice générale, la coordonnatrice des ressources humaines ainsi que la coordonnatrice de production. Des entrevues

individuelles ont également été effectuées auprès d'un échantillon aléatoire de 10 employés dans chacune des entreprises. Les employés ont été libres de participer ou non à l'entrevue. En réponse à un refus, nous avons continué le tirage des participants jusqu'à l'obtention de 10 participants. Ceux-ci étaient âgés de 18 ans et plus et étaient à l'emploi depuis au moins 6 mois. De plus, ils avaient le statut d'employés réguliers et travaillaient un minimum de 20 heures par semaine. De ce fait, les stagiaires, les employés temporaires et les bénévoles ont été exclus de l'étude. Une période d'une heure à une heure trente a été allouée pour chacune des entrevues. Celle-ci a été retenue comme méthode de collecte de données compte tenu de la situation des employés. En effet, certains ne savent ni lire, ni écrire et d'autres éprouvent des difficultés d'attention et de concentration. Par exemple, l'administration d'un questionnaire aurait augmenté le risque de biais et de confusion, car plusieurs auraient complété celui-ci sans en comprendre le sens. Ce moyen sera donc adapté à la clientèle visée.

Le tableau 1 représente les personnes interrogées selon les facteurs organisationnels qui leur seront attribués.

<b>Tableau 1</b>			
<b>Grille d'entrevue</b>			
<b>Facteurs organisationnels</b>	<b>Directeurs généraux et/ou la coordonnatrice des ressources humaines</b>	<b>Superviseurs</b>	<b>Employés</b>
<i><b>Le macro organisationnel</b></i>			
Secteur d'activité	<b>X</b>		
Situation économique	<b>X</b>		
Style de supervision participatif		<b>X</b>	<b>X</b>
Pratiques des ressources humaines	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
Structure et activités S.S.T.	<b>X</b>		
<i><b>Le micro organisationnel</b></i>			
Demandes			<b>X</b>
Tâches			<b>X</b>
Relations sociales	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<i><b>Caractéristiques de la main-d'œuvre</b></i>			
Sexe	<b>X</b>		<b>X</b>
Âge	<b>X</b>		<b>X</b>
Soutien social hors-travail	<b>X</b>		<b>X</b>
Type de problèmes de santé mentale	<b>X</b>		<b>X</b>

### 3.3 Mesure des variables

#### 3.3.1 Variable dépendante : maintien en emploi

Le tableau 2 présente le concept de « maintien en emploi » ainsi que les indicateurs qui nous permettront de mesurer la variable dépendante. Nous interrogerons la direction à ce propos.

**Tableau 2**  
**Variable dépendante, maintien en emploi**

Concepts	Dimensions	Indicateurs
Maintien en emploi	Taux de roulement volontaire annuel	✓ Pour les années 2004, 2005 et 2006 s'étendant du 1 <sup>er</sup> janvier au 31 décembre, quel a été le taux de roulement volontaire annuel dans votre entreprise? (Peters, 1997)

Afin de mesurer le taux de roulement volontaire, nous avons demandé aux 2 organisations la question suivante : « Pour les années 2004, 2005 et 2006 s'étendant du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre, quel a été le taux de roulement volontaire annuel dans votre entreprise? » Cet indicateur consiste principalement à mesurer le nombre de départs volontaires au cours d'une année, c'est-à-dire les départs volontaires à la suite desquels l'employé n'est pas réengagé par son employeur avant la fin de l'année civile. Suite aux 3 résultats émis par les organisations, nous avons fait la moyenne de ces données afin d'obtenir un taux de roulement volontaire moyen. Cet indicateur peut être calculé selon différentes catégories, soit l'âge, le sexe, les secteurs d'activités, etc., et selon des périodes diverses, soit hebdomadaire, mensuelle et annuelle. Cet indicateur nous a permis de savoir si l'organisation maintient en emploi ses travailleurs ou, si au contraire, la rétention de la main-d'œuvre est faible.

### 3.3.2 Variables indépendantes : facteurs organisationnels

#### 3.3.2.1 Le macro organisationnel

Le tableau 3 illustre les principaux facteurs macro organisationnels auxquels nous nous sommes attardés au cours de notre recherche. Nous avons interrogé la direction à l'aide des indicateurs présentés ci-dessous. Également, nous avons questionné le superviseur en ce qui concerne le style de supervision participatif et certaines pratiques de ressources humaines (conception du travail et l'évaluation). De plus, nous avons interrogé les employés en ce qui a trait à la dimension compensation des pratiques de ressources humaines, ainsi que sur le concept style de supervision.

**Tableau 3**  
**Variable indépendante, le macro organisationnel**

Concepts	Dimensions	Indicateurs
<b>Situation économique</b> <i>Définition</i> : « Le regroupement des opérations courantes et balance des mouvements de capitaux à long terme (investissements directs ou de portefeuille, crédits à long terme, prêts publics) » (Quid, 2006).		✓ Au cours des 3 dernières années, est-ce que la situation économique de votre organisation s'est améliorée ou s'est détériorée?
		✓ Pendant cette période, est-ce que votre part de marché a pris de l'expansion?
		✓ Pendant cette période, est-ce que votre volume de production a connu une augmentation ou une diminution?
		✓ Au cours des 3 dernières années, est-ce que la productivité des employés a augmenté ou diminué?
		✓ Pendant cette période, est-ce que la santé financière générale de votre entreprise s'est améliorée ou s'est détériorée? Quels sont les facteurs explicatifs de la santé financière de l'organisation?
<b>Secteur d'activité</b> <i>Définition</i> : « Nature générale de l'activité exercée par l'employeur » (Statistique Canada, 2004)		✓ Dans quel secteur d'activité économique votre entreprise évolue-t-elle?  (Source : Statistique Canada, 2004)

**Tableau 3 (suite)**  
**Variable indépendante, le macro organisationnel**

Concepts	Dimensions	Indicateurs
<p><b>Style de supervision participatif</b></p> <p><i>Définition</i> : Bass (1981) définit ce style comme étant « le degré d'influence que des individus possèdent et qui encourage les membres d'un groupe à participer activement aux décisions, à la résolution de problèmes et à la prise de décision ».</p>		✓ Quand le supérieur immédiat fait face à un problème, est-ce qu'il consulte les subalternes?
		✓ Avant de prendre une décision, est-ce que le supérieur immédiat consulte ses subalternes?
		✓ Avant de prendre une décision, est-ce que le supérieur immédiat considère sérieusement l'opinion des subalternes?
		✓ Est-ce que le supérieur immédiat fait un horaire détaillé des tâches qui doivent être accomplies?
		✓ Est-ce que le supérieur immédiat demande à ses subalternes de suivre des règlements et des règles standardisées?
		✓ Est-ce que le supérieur immédiat consulte ses subalternes afin d'obtenir leurs suggestions concernant la manière d'accomplir les tâches?
		✓ Est-ce que le supérieur immédiat demande à ses subalternes des suggestions concernant les tâches à accomplir afin de répondre aux échéanciers?
		✓ Est-ce que le supérieur immédiat exige que les subalternes obtiennent son approbation avant de prendre n'importe quelle décision?
		✓ Est-ce que le supérieur immédiat décide de la façon dont le travail doit être fait et par qui?
✓ Est-ce que le supérieur immédiat utilise la peur avec ses subordonnés afin qu'ils accomplissent leurs tâches?		
		<p><i>(Questionnaire PDSSS, Source : House et Dessler, 1973)</i></p>

**Tableau 3 (suite)**  
**Variable indépendante, le macro organisationnel**

Concepts	Dimensions	Indicateurs
<p><b>Pratiques de gestion des ressources humaines</b>  <i>Définition</i> : « Ces pratiques se définissent comme étant « les activités qu'une organisation utilise pour acquérir, développer et motiver ses employés » (Lado et al., 1994)</p>	Sélection	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Est-ce que les postulants subissent des tests de préemploi (ex. : des tests de personnalité, d'habiletés, des études de cas, des simulations de travail, etc.)?</li> <li>✓ Est-ce qu'un agent de recrutement passe des tests de sélection aux postulants avant l'embauche?</li> <li>✓ Est-ce que l'organisation utilise des tests de préemploi intégrés dans son processus d'embauche?</li> <li>✓ Est-ce que la méthode de l'entrevue structurée avec des questions prédéterminées est employée lors de la sélection?</li> <li>✓ Est-ce que les candidats sont interviewés selon une méthode d'entrevue standardisée?</li> <li>✓ Est-ce que le responsable de la sélection suit un format d'entrevue structurée?</li> <li>✓ Est-ce que l'embauche du candidat idéal est extrêmement importante pour votre organisation?</li> <li>✓ Est-ce que vous embauchez seulement les individus qui correspondent à la culture organisationnelle de votre entreprise?</li> <li>✓ Est-ce seulement les candidats qui partagent les mêmes attitudes de travail que vos employés actuels qui sont embauchés dans votre organisation?</li> </ul> <p><i>(Source : Tiré de Peters, 1997)</i></p>

**Tableau 3 (suite)**  
**Variable indépendante, le macro organisationnel**

Concepts	Dimensions	Indicateurs
	Compensation	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Est-ce que votre organisation offre des salaires comparables aux autres organisations adaptées?</li> <li>✓ Est-ce que les employés de votre organisation sont légèrement plus payés que des employés des entreprises offrant des emplois comparables?</li> <li>✓ Est-ce que les augmentations salariales des employés sont basées sur des évaluations (performance ou autre)?</li> <li>✓ Est-ce que ces évaluations sont en lien avec des compensations (la paie, des bonus) dans l'organisation?</li> <li>✓ Est-ce que des compensations basées sur le mérite sont utilisées dans l'organisation? (Source : Adapté de Peters, 1997)</li> <li>✓ Est-ce que l'organisation élabore des ressources de soutien hors-travail? Si oui, lesquelles?</li> <li>✓ Est-ce que votre entreprise organise des activités sociales?</li> <li>✓ Est-ce que les ressources de soutien et/ou les activités sociales sont mises en place en guise de gratification?</li> <li>✓ Avez-vous droit à des promotions, des bonus ou autres gratifications dans votre emploi?</li> <li>✓ Croyez-vous avoir une sécurité au niveau de votre emploi?</li> <li>✓ Êtes-vous satisfait de votre salaire annuel? (Karasek, 1985)</li> <li>✓ Est-ce que vous participez à des activités sociales mises en place par l'organisation?</li> <li>✓ Est-ce que vous profitez de ressources de soutien hors-travail mises en place par l'organisation?</li> </ul>

**Tableau 3 (suite)**  
**Variable indépendante, le macro organisationnel**

Concepts	Dimensions	Indicateurs
	Formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Est-ce que l'organisation met les énergies nécessaires afin de faciliter la formation des employés?</li> <li>✓ Est-ce que l'organisation possède tout le support dont elle a besoin pour offrir de la formation?</li> <li>✓ Est-ce que la direction a une attitude positive en regard à la formation?</li> <li>✓ Est-ce que l'organisation consacre un budget suffisant pour offrir de la formation?</li> <li>✓ Est-ce que l'organisation consacre un budget adéquat à la formation des cadres?</li> <li>✓ Est-ce que l'organisation possède suffisamment de ressources financières afin d'offrir la formation nécessaire à l'ensemble de ses employés?</li> <li>✓ Est-ce que l'organisation établit des objectifs de formation à long terme pour ses employés?</li> <li>✓ Est-ce que la formation pour les employés consiste en une série de petites formations coordonnées?</li> <li>✓ Est-ce que l'organisation se fixe des buts à long terme afin de tracer des objectifs de formation?</li> <li>✓ Est-ce que l'organisation procède à l'analyse des besoins avant l'implantation d'un programme de formation?</li> <li>✓ Est-ce que l'organisation détermine soigneusement ses besoins avant de mettre en oeuvre un programme de formation?</li> </ul> <p><i>(Source : Tiré de Peters, 1997)</i></p>

**Tableau 3 (suite)**  
**Variable indépendante, macro organisationnel**

Concepts	Dimensions	Indicateurs
	Conception du travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Est-ce que les tâches des employés exigent l'utilisation d'un haut niveau d'habiletés et de compétences complexes?</li> <li>✓ Est-ce que les emplois sont constitués d'une grande variété de tâches?</li> <li>✓ Est-ce que les tâches des employés sont agencées de façon à leur donner l'opportunité d'exécuter un travail en entier, c'est-à-dire du début jusqu'à la fin?</li> <li>✓ Est-ce que les employés ont les capacités de faire un travail « entier »?</li> <li>✓ Est-ce que les employés reçoivent des directives claires concernant les tâches à effectuer, c'est-à-dire un plan de travail constitué des étapes à franchir?</li> <li>✓ Est-ce que les tâches exécutées par les employés affectent de manière significative leur vie et celle de leur entourage?</li> <li>✓ Est-ce que les tâches d'un employé peuvent affecter le travail et la qualité d'un autre travailleur?</li> <li>✓ Est-ce que les employés ont l'opportunité de prendre des initiatives dans l'exécution de leur travail?</li> <li>✓ Est-ce que l'organisation offre l'opportunité aux employés d'agir de façon autonome et responsable dans l'exécution de leur travail?</li> <li>✓ Est-ce que l'organisation offre aux travailleurs la possibilité d'user de leur liberté et de leur autonomie pour modifier certains aspects ou méthodes de travail?</li> <li>✓ Est-ce que les travailleurs reçoivent des indices de l'environnement de travail qui leur permettent de savoir si leur travail est bien fait?</li> <li>✓ Est-ce que les employés ont la possibilité d'évaluer la qualité de leur travail lors de l'exécution des tâches (critère de qualité), sans délai?</li> </ul> <p><i>(Source : Tiré de Peters, 1997)</i></p>

**Tableau 3 (suite)**  
**Variable indépendante, macro organisationnel**

Concepts	Dimensions	Indicateurs
	Évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Est-ce que les superviseurs donnent leurs rétroactions sur l'exécution du travail des employés au moins une fois par mois?</li> <li>✓ Est-ce que la direction et les superviseurs donnent fréquemment leurs rétroactions en ce qui a trait au travail des employés?</li> <li>✓ Est-ce que les employés entendent fréquemment des réactions positives de la part de leurs supérieurs?</li> <li>✓ Est-ce que les cadres sont activement encouragés à participer à toutes les discussions traitant de l'évaluation du personnel?</li> <li>✓ Est-ce que les travailleurs jouent un rôle actif dans la discussion avec leurs superviseurs concernant leur évaluation?</li> <li>✓ Est-ce que la direction engage une communication bilatérale avec le travailleur lors du processus d'évaluation de la performance?</li> <li>✓ Est-ce que les superviseurs passent au moins une demi-journée par mois à observer leurs subalternes durant l'exécution de leur travail?</li> <li>✓ Est-ce que les superviseurs observent fréquemment leurs subalternes exécuter leur travail?</li> <li>✓ Est-ce que la direction observe très souvent le comportement de travail des employés?</li> </ul> <p><i>(Source : Tiré de Peters, 1997)</i></p>
<p><b>Structure et ressources en S.S.T.</b>  <i>Définition :</i>            Structure et activités mises en place par l'organisation afin d'assurer la santé et la sécurité des employés sur les lieux de travail.</p>		<p>Y a-t-il dans votre entreprise un comité conjoint (patronat/ouvrier) de la santé et la sécurité au travail?</p> <p>Depuis combien de temps ce comité existe-t-il?</p> <p>Est-ce que des inspections des lieux de travail sont réalisées dans l'usine dans le but de prévenir les accidents du travail?</p> <p>Y a-t-il des activités d'entretien préventif qui sont effectuées auprès de la machinerie et de l'équipement?</p> <p>Quels moyens utilisez-vous pour promouvoir la S.S.T. auprès des employés?</p> <p>Est-ce que les employés reçoivent de la formation en matière de S.S.T?</p> <p>Existe-t-il un programme de prévention écrit dans votre organisation?</p> <p>Quelle est votre politique en matière de S.S.T.?</p> <p>Quel est le taux d'accidents annuels?</p> <p>Au cours des 3 dernières années, est-ce que votre entreprise a connu une hausse ou une baisse du taux d'accidents?</p> <p>Effectuez-vous une enquête-accident suite à un accident du travail?</p>

### 3.3.2.2 Le micro organisationnel

Le tableau 4 expose les facteurs micro organisationnels que nous avons mesurés. Nous avons interrogé les employés à l'aide des indicateurs présentés ci-dessous. Également, nous avons questionné les superviseurs ainsi que le directeur en ce qui a trait aux relations sociales.

**Tableau 4**  
**Variable indépendante, le micro organisationnel**

Concept	Dimensions	Indicateurs	
<b>Tâches</b> <i>(Karasek, 1985)</i>	Compétences	Est-ce que votre travail exige l'acquisition de nouvelles connaissances?	
		Est-ce que vous devez faire preuve de créativité dans votre travail?	
		Est-ce que vous avez la possibilité de développer des habiletés personnelles au travail?	
		Est-ce que votre travail vous permet de faire plusieurs choses différentes?	
		Est-ce que votre travail exige un niveau élevé de compétences?	
		Est-ce que votre travail est répétitif?	
	Autorité décisionnelle	Êtes-vous libre de décider de votre façon de travailler?	
		Est-ce que votre travail vous permet de prendre certaines décisions de manière autonome?	
		Pouvez-vous amener des commentaires sur l'évolution de votre travail?	
<b>Demandes</b> <i>(Karasek, 1985)</i>	Physique	Est-ce que votre travail vous demande un grand effort physique ?	
		Manipulez-vous des charges lourdes?	
		Devez-vous fournir des efforts en utilisant des outils, des machines ou de l'équipement?	
	Psychologique	Est-ce que votre travail exige que vous alliez très vite?	
		Est-ce qu'on vous demande de travailler très fort?	
		Est-ce que votre travail exige de faire une quantité excessive de travail?	
		Est-ce que vous avez suffisamment de temps pour faire votre travail?	
		Est-ce que vous recevez des demandes contradictoires de la part des autres?	
		Est-ce que votre travail vous oblige à vous concentrer intensément pendant de longues heures?	
		Pendant l'exécution de votre tâche, êtes-vous souvent interrompu avant que vous ayez terminé; et devez-vous y revenir plus tard?	

**Tableau 4 (suite)**  
**Variable indépendante, le micro organisationnel**

Concept	Dimensions	Indicateurs
		Est-ce que votre travail est très mouvementé?
		Est-ce que vous êtes souvent ralentis dans l'exécution de votre travail parce que vous devez attendre que les autres aient terminé leur travail?
	Contractuelles (Marchand, 2004)	Combien d'heures travaillez-vous par semaine ?
		Est-ce que vous avez la possibilité de modifier votre horaire de travail?
<b>Relations sociales</b> <i>(Karasek, 1985)</i>	Soutien social des superviseurs	Est-ce que votre superviseur vous aide dans votre travail ? Si oui, de quelle façon procède-t-il ?
	Soutien social des collègues	Est-ce que vos collègues vous aident dans l'exécution de votre travail ? Si oui, de quelle façon le font-ils?
	Climat dans l'équipe de travail	Dans quelle mesure êtes-vous exposé à de l'hostilité ou des conflits avec vos collègues?

### 3.3.2.3 Caractéristiques de la main-d'œuvre

Le tableau 5 expose la troisième composante des facteurs organisationnels, soit les caractéristiques de la main-d'œuvre. Nous avons interrogé la direction ainsi que les employés à l'aide des indicateurs ci-dessous.

**Tableau 5**  
**Variable indépendante, caractéristiques de la main-d'œuvre**

Concept	Indicateurs
<b>Sexe</b>	Quel est votre sexe? Homme Femme <i>(Source : Statistique Canada, 2004)</i>
	Quel est le pourcentage de femmes dans l'organisation?
<b>Âge</b>	Quel âge avez-vous? <i>(Source : Statistique Canada, 2004)</i>
	Quel est l'âge moyen des travailleurs dans cette organisation?
<b>Soutien social hors-travail</b>	Pouvez-vous contacter quelqu'un en cas de crise?
	Pouvez-vous compter sur quelqu'un pour vous venir en aide?

**Tableau 5 (suite)**  
**Variable indépendante, caractéristiques de la main-d'œuvre**

Concept	Indicateurs
	Avez-vous une personne avec qui vous pouvez parler de vos problèmes?
	Y a-t-il des personnes dans votre entourage avec qui vous vous sentez à l'aise et qui vous démontrent de l'affection? (Source : Karasek, 1985)
<b>Type de problème de santé mentale</b>	De quel type de problème de santé mentale êtes-vous atteint?
	Quels sont les types de problèmes de santé mentale les plus présents auprès des travailleurs dans l'organisation?

### 3.4 Type d'analyse

Nous avons mené une analyse de contenu qui nous a permis de comprendre et d'analyser les informations recueillies par le biais d'entrevues réalisées dans les organisations. Afin de procéder à celle-ci, nous avons suivi 5 des 6 grandes étapes de la démarche de l'analyse de contenu proposée par l'Écuyer (1988). La première étape consistait à écouter et à transcrire fidèlement le contenu des entrevues. De plus, nous avons pris des notes à propos de la démarche que nous avons effectuée. La deuxième étape consistait à faire le choix et définir les unités de classification. Nous avons procédé au découpage de l'information recueillie en des unités de texte pour ensuite effectuer la catégorisation des données. Ces unités de texte ont été établies selon le cadre théorique utilisé. L'étape suivante est le prolongement de l'étape antérieure. Celle-ci consistait à regrouper les unités de texte qui ont été groupées dans des catégories (L'Écuyer, 1988). Nous avons donc codé les informations pour ensuite regrouper les éléments similaires. La technique que nous avons utilisée pour coder et catégoriser nos données s'est avérée être une technique artisanale, c'est-à-dire la méthode « colle-papier-ciseaux ».

La quatrième étape consiste à analyser de manière qualitative le matériel recueilli. Nous avons présenté les variables impliquées par les hypothèses du modèle théorique que nous avons utilisé, de façon à ce que les caractéristiques de ces variables soient mises en évidence (L'Écuyer, 1988). Par la suite, nous avons observé et comparé les relations entre ces variables, selon les relations que nous avons prévues dans les hypothèses de recherche. Enfin, quant à la dernière étape, nous avons expliqué les résultats que nous avons obtenus au cours de notre recherche. Nous avons donc comparé les résultats observés dans notre étude à l'égard des résultats théoriques attendus par nos hypothèses du cadre conceptuel de notre recherche (L'Écuyer, 1988). Plus particulièrement, c'est par la comparaison de données amassées respectivement dans les 2 entreprises qu'il nous a été possible d'établir les différences entre les facteurs organisationnels qui peuvent expliquer les variations dans le maintien en emploi.

Également, nous avons utilisé un journal de bord dans lequel nous avons noté les différents aspects de notre démarche. Ces notes sont principalement de 3 types : descriptives, méthodologiques et théoriques. Les notes descriptives traitent du contexte d'une entrevue, de la personne interrogée et de l'environnement. En ce qui concerne les notes méthodologiques, nous avons décrit par exemple le nombre d'entrevues et leur durée. Par la suite, les notes théoriques se réfèrent davantage aux hypothèses, aux variables et à l'analyse. Les notes recueillies durant notre recherche nous ont permis de recueillir de l'information supplémentaire. Celles-ci sont devenues des unités d'analyse qui font partie des données intégrantes que nous traitons dans notre analyse.

Par la suite, afin de répondre à notre question de recherche, nous avons analysé les données recueillies au sein de l'entreprise adaptée et également

dans l'entreprise d'économie sociale. Ensuite, nous avons comparé et confronté les résultats provenant de ces 2 organisations afin de décrire et de comprendre les facteurs organisationnels contributifs au maintien en emploi des personnes ayant des problèmes de santé mentale. En effet, la comparaison des variables indépendantes nous a permis de constater lesquelles présentent une influence sur la rétention en emploi.

## **Chapitre 4**

### **Présentation et analyse des résultats**

Dans ce chapitre, nous exposerons les résultats émanant des entrevues et des observations que nous avons menées respectivement auprès de chacun des 2 terrains de recherche. Dans un premier temps, nous décrirons les facteurs organisationnels présents au sein de l'entreprise adaptée et, par la suite, nous répéterons l'exercice avec l'entreprise d'économie sociale. Dans cette description, nous traiterons en premier lieu de la variable dépendante, soit le maintien en emploi qui tend à expliquer principalement le taux de roulement volontaire. Par la suite, nous décrirons les facteurs organisationnels, soit les facteurs macro organisationnels, les facteurs micro organisationnels et finalement les caractéristiques de la main-d'œuvre. Finalement, nous comparerons les données respectives relevées dans chacune des entreprises afin de faire ressortir les facteurs organisationnels contributifs au maintien en emploi des personnes ayant des problèmes de santé mentale.

#### **4.1 Description sommaire de l'entreprise adaptée**

Tout d'abord, nous tracerons le portrait général de l'entreprise adaptée. Par la suite, nous traiterons du roulement volontaire des employés, soit du maintien en emploi. Subséquemment, nous décrirons les facteurs macro organisationnels qui s'intéressent principalement aux composantes et aux pratiques de l'entreprise. Ensuite, nous nous attarderons aux facteurs micro organisationnels qui traitent davantage des travailleurs ainsi que leurs tâches. Finalement, nous aborderons les caractéristiques de la main-d'œuvre qui définissent les employés.

Cette organisation est en activité depuis 7 ans et a été accréditée à titre de centre de travail adapté (C.T.A.) en avril 2000. Il s'agit d'une entreprise à but non lucratif qui bénéficie d'une subvention gouvernementale provenant du programme de l'O.P.H.Q. (Office des personnes handicapées du Québec). Ce titre permet à l'entreprise de bénéficier d'une subvention salariale qui correspond approximativement à environ 30 %. La mission principale de l'organisation « est de créer des emplois de qualité » pour des personnes vivant des limitations fonctionnelles, c'est-à-dire des personnes handicapées qui sont productives, mais non compétitives. Les 2 principaux buts de cette mission sont de permettre aux employés de retrouver une place significative au sein de notre société, et ainsi de combattre les préjugés envers les personnes présentant des problèmes de santé mentale. Les principales valeurs véhiculées au sein de l'entreprise sont l'engagement social, le bien-être, le travail d'équipe, la transparence, l'entraide, l'implication, le dépassement personnel et la qualité du produit. Cette organisation mise sur la supervision professionnelle, la formation continue de son personnel avec un souci constant d'effectuer un travail d'une qualité supérieure dans les délais requis. En effet, le principe de qualité supérieure est essentiel puisqu'il constitue la base d'un partenariat solide et durable avec ses partenaires d'affaires. Le mode de gestion de production est axé sur la qualité. Celui-ci vise la satisfaction du client en répondant à ses exigences durant tout le processus. Les contrats que l'entreprise obtient ne sont pas réguliers et sont assujettis au changement. En effet, 50 % de la production fluctue et 50 % est relativement stable. La production est dépendante des contrats que la direction obtient auprès des différentes entreprises.

Le mode de gestion vise l'implication de tout le personnel, tant dans la satisfaction des partenaires d'affaires que dans la recherche de solutions visant le développement de l'entreprise. L'obligation principale de l'organisation est

de maintenir une situation financière saine. Cette entreprise est chapeautée par un conseil d'administration composé de 13 administrateurs provenant de différents secteurs d'activités professionnelles, ainsi que 2 employés de l'organisation élus par leurs collègues de travail. Le conseil d'administration a plein pouvoir sur l'entreprise.

Au cours de l'année 2006, nous dénombrons 70 employés. De ce nombre, nous recensons 61 employés, dont 41 présentant des problèmes de santé mentale. La direction se composait principalement d'un directeur général, d'un directeur adjoint et d'un directeur de production. De plus, notons la présence d'une secrétaire de direction, d'une secrétaire, d'un technicien en bâtiment et machinerie, ainsi que 3 superviseurs assignés au niveau du plancher de production. Au début de l'année 2006, l'équipe comptait un agent des ressources humaines. Cependant, celui-ci n'est plus à l'emploi depuis le mois d'août 2006. Nous retrouvons 2 comités, soit un en santé sécurité au travail et ainsi qu'un comité social. Cette entreprise œuvre dans le domaine de la sous-traitance industrielle. Dans cette organisation, nous comptons 2 principaux départements, soit l'assemblage/emballage et l'ébénisterie. Le premier département est composé majoritairement de femmes et caractérisé par son environnement propre et calme. Nous retrouvons au sein de celui-ci une majorité de travailleurs ayant des problèmes de comportement. Endroit également où le taux de roulement est le plus élevé. Le département de l'ébénisterie est composé majoritairement d'hommes. Celui-ci compte de la machinerie et de l'équipement bruyants et qui produisent beaucoup de poussière.

#### **4.1.1 Le maintien en emploi**

Le taux de roulement volontaire au sein de l'organisation adaptée est relativement élevé. En effet, entre le 1<sup>er</sup> janvier 2004 et le 31 décembre 2004,

le taux de roulement se situait à 30 %, pour l'année 2005 à 25 % et, finalement, pour l'année 2006, il se situait à 20 %. Le directeur général explique ce taux essentiellement par la présence de certains problèmes de santé mentale « Il y a en fait des personnes en santé mentale qui pendant 9 mois vont bien et après 3 mois, elles ne vont pas bien et c'est un cycle qu'elles maintiennent depuis des années » (Directeur général, 2006). Également, l'environnement social constituerait un facteur déterminant : « La maladie, beaucoup le tissu social, où elles demeurent, l'environnement, frères, sœurs, parents. Quelqu'un qui est stable dans sa vie personnelle est stable ici » (Directeur général, 2006). De plus, certains individus éprouvent de la difficulté à concilier travail, médication et santé globale. Ils devront se résoudre à quitter l'organisation, car il s'avère difficile de gérer les aspects professionnels et sociaux, et ce, en synergie. Finalement, le directeur général mentionne que les personnes ayant une personnalité « borderline », ou troubles de comportement, sont davantage susceptibles de quitter leur emploi, car elles ont de la difficulté à travailler et à communiquer avec les collègues de travail. En effet, « elles sont souvent en conflit avec les autres [...], elles font des menaces, ils vont vouloir revenir après. Cela crée beaucoup de conflits et d'anxiété » (Directeur général, 2006). À ce titre, le département d'assemblage/emballage est celui où nous retrouvons cette problématique et, également, où le taux de roulement est très élevé.

En ce qui concerne les travailleurs, nous les avons interrogés concernant les raisons expliquant le maintien en emploi. Le premier élément ressortissant est qu'ils apprécient l'équipe de travail, c'est-à-dire la direction ainsi que les travailleurs. Ils aiment particulièrement l'ambiance de travail qui règne au sein de l'organisation : « J'aime bien les boss, ils sont gentils, ils sont corrects, il n'y a pas personne qui se fâche après nous autres, ils sont toujours souriants » (Travailleur no. 8, 2006). En effet, le soutien de la direction est important

pour les travailleurs : « C'est comme quand le directeur général vient t'agacer à ton poste de travail, ça met un peu de piquant, ça aide pour que la journée passe [...], ça aide d'avoir une présence comme ça, tsé lâche pas » (Travailleur no. 1, 2006). La confiance de la direction envers les travailleurs, l'entraide, la compréhension, l'humour et les encouragements de la part de la direction sont des aspects qui font en sorte que les employés sont susceptibles de rester à l'emploi : « Ils viennent travailler avec nous autres, ils nous font confiance aussi et ça paraît » (Travailleur no.1, 2006). De plus, les employés apprécient leur travail et les tâches qu'ils ont à accomplir quotidiennement.

Également, un autre élément ressortissant est la stabilité et la sécurité au niveau de l'emploi. Étant donné qu'ils sont atteints de problèmes de santé mentale, il s'avère sécurisant de savoir qu'ils peuvent vivre les inconvénients relatifs à leur maladie, prendre leur médication tout en bénéficiant des avantages d'un emploi rémunéré : « Je suis mal ailleurs [...] à prendre le char de médicaments que je prends, je me verrais pas ailleurs avec ça. Je me sentirais pas compris parce que ici je suis certaine qu'il y en a qui en prenne, je me sens pas délaissée là-dessus » (Travailleur no. 4, 2006). L'aspect collectif, qu'ils ne se sentent pas seuls, de savoir que les autres travailleurs vivent majoritairement des problèmes de santé mentale et qu'ils prennent des médicaments, représente un élément de réconfort : « ... c'est peut-être de savoir que je suis dans le même bateau que tout le monde, c'est peut-être de savoir que je suis à peu près normal dans le milieu ici » (Travailleur no. 10, 2006). L'organisation démontre respect et compréhension envers les employés et ne véhicule pas de préjugés :

*« La mentalité est bonne ici. Ils font attention à tous les degrés de la société, il n'y a pas de préjugés tandis qu'ailleurs, il y en aurait des préjugés, ils diraient, hey lui il prend des pilules, eux autres sont pas habitués de prendre des pilules [...] pour eux*

*autres, c'est des fous, [...] le monde en général ont des préjugés » (Travailleur no.6, 2006).*

De plus, un autre élément explicatif de la rétention amené par les travailleurs, est qu'ils ne ressentent pas de pression venant de l'organisation. Les employés jouissent d'une lassitude concernant leur rythme de travail, tout en sachant que la direction respectera leurs capacités et limites personnelles. Un autre aspect de la rétention est la rémunération. Étant donné leur problématique en santé mentale, les travailleurs apprécient d'occuper un emploi rémunéré régulier et stable. À cet effet, les employés mentionnent qu'ils souhaiteraient gagner un salaire plus élevé, mais ils préfèrent gagner moins et travailler dans une organisation où nous n'y retrouvons ni pression, ni stress : « Ben de un, ça me fait un salaire, une sécurité d'emploi, j'ai moins de pression pour la production, j'ai pas de quantité à fournir à chaque jour » (Travailleur no. 7, 2006).

#### **4.1.2 Les facteurs macro organisationnels**

##### ***La situation économique***

La situation économique a connu une amélioration marquée depuis les 3 dernières années. À ce titre, leur part de marché a connu une expansion, le volume de production ainsi que la productivité des employés ont augmenté. En 2006, l'entreprise a connu une augmentation au niveau de la masse salariale de 28 %, les ventes ont atteint les 2,5 millions de dollars et les revenus totaux ont affiché 3,5 millions de dollars. L'amélioration de la situation économique s'explique par différents moyens d'action, soit principalement par l'investissement et l'expérience. De plus, elle s'est dotée de meilleures installations ainsi que d'équipement moderne au niveau de la production. Le réaménagement de leur département de production a contribué à l'amélioration des flux de production. Également, l'expérience croissante de

la direction et des travailleurs relative au domaine de la sous-traitance, ainsi que la formation offerte aux employés constituent des éléments contributifs à l'amélioration de la situation économique de l'entreprise.

### ***Le secteur d'activité***

Cette entreprise évolue principalement dans le secteur secondaire. La principale activité économique de cette entreprise est la sous-traitance. L'organisation compte 2 secteurs d'activités, soit la transformation du bois et l'assemblage/emballage.

### ***Le style de supervision participatif***

Tout d'abord, lorsque le superviseur doit prendre une décision ou fait face à un problème, celui-ci consulte en groupe les travailleurs de son département selon la problématique rencontrée. Il demande des suggestions aux employés, particulièrement en ce qui a trait à l'intégration de nouveaux produits, et au sujet de la santé et de la sécurité au travail. Suite aux suggestions reçues, le superviseur prendra une décision en considérant les idées positives des travailleurs visant l'amélioration de la situation. À cet égard, les travailleurs mentionnent qu'ils sont rarement consultés et lorsqu'ils le sont, ils considèrent que cela concerne des points de moindre importance. De plus, les employés n'estiment pas que leurs opinions soient considérées sérieusement par leur supérieur immédiat. À ce titre, les employés souhaiteraient avoir un certain pouvoir décisionnel et particulièrement lorsque cela affecte directement leur travail.

Le superviseur ne demande pas aux travailleurs des suggestions concernant les tâches à accomplir pour répondre aux échéanciers, ainsi que la méthode de travail à employer. À cet effet, les travailleurs relatent qu'ils ont confiance en

leur superviseur. Dans un autre ordre d'idée, celui-ci ne fait pas un horaire détaillé des tâches qui devraient être accomplies quotidiennement. Il mentionne verbalement aux travailleurs dès leur arrivée, la tâche à accomplir, leur poste de travail et leur explique une méthode efficace d'exécuter la tâche. À ce propos, les employés allèguent que le superviseur souhaite que le travail soit exécuté à sa façon et que, généralement, la méthode de travail n'a pas besoin de modifications, car elle s'avère être efficace.

Le superviseur demande aux travailleurs d'observer des règlements standardisés. Ceux-ci concernent particulièrement les règles générales de conduite de l'entreprise et également ceux relatifs à la santé et la sécurité au travail. Par exemple, garder le silence au poste de travail, être assidu à ses tâches, ne pas courir et quitter en fin de journée à 16 heures. Par contre, l'application des règles est ardue : « Répète, répète et répète, c'est la clé. Il faut que tu saches répéter même si tu te dis que ça fait 100 fois que tu le dis, il faut encore répéter [...] c'est du monde qui ont besoin d'être beaucoup rassuré » (Superviseur, 2006). Dans cette optique, les travailleurs mentionnent que le superviseur établit un cadre souple, « ... la discipline est comme flexible dans un certain sens. Quand il n'y a pas d'exagération, ils laissent passer, s'ils voient qu'il y a de l'exagération, ils vont mettre un break » (Travailleur no. 10, 2006). Le superviseur exige une certaine discipline et les conséquences varient selon le manquement de l'employé. À cet effet, il y a une procédure formelle au niveau des mesures disciplinaires. Cependant, la gradation de ces mesures est plus ou moins appliquée et s'avère souple. Par ailleurs, les superviseurs exigent que les employés obtiennent leur approbation avant de prendre une décision : « ... Parce qu'il y en a qui ont beaucoup d'imagination, qui ne font que penser à ça, des modifications » (Superviseur, 2006). Finalement, la direction n'utilise jamais la peur avec les travailleurs pour qu'ils accomplissent leur travail.

## *Les pratiques de gestion des ressources humaines*

### **Sélection**

Le processus de sélection au sein de cette entreprise se fait habituellement de concert avec une agence de placement pour les personnes ayant des handicaps. Il s'agit d'un organisme subventionné qui offre des services gratuitement aux entreprises. Dans un premier temps, l'entreprise fait parvenir à cet organisme une brève description de tâches ainsi que le nombre de postes à combler afin qu'il procède à une présélection des candidats potentiels : « L'organisme évalue leur motivation, leur stabilité, tout ça rentre en ligne de compte, combien d'heures ils peuvent faire, la sorte de travail qu'on leur demande, si c'est un petit peu plus physique ou moins. L'organisme évalue les candidats et me présente ceux qui ont le potentiel pour faire le travail » (Directeur général, 2006). Par la suite, les candidats se présentent afin de s'entretenir avec le directeur général, une personne de l'organisme ainsi qu'une personne d'Emploi-Québec. Lors de l'entrevue, les candidats ne subissent aucun test, mise en situation ou d'études de cas.

Lors de la sélection, le comité procède à l'aide de la méthode d'entrevue structurée, constituée de questions prédéterminées. Ils utilisent une grille qui contient entre 7 à 10 questions. L'entreprise ne recherche pas un employé type et elle n'embauche pas nécessairement des candidats présentant les mêmes aptitudes de travail que les employés actuels. Cependant, certains critères déterminants sont recherchés par l'organisation. À ce titre, le premier élément que le postulant doit absolument détenir est la motivation. Les autres critères ressortissants sont la stabilité et une certaine forme physique : « ...il faut avoir la capacité physique de faire les tâches, la motivation, [...] s'il y a une certaine stabilité au niveau de ses médicaments. S'il y a une stabilité chez lui,

son environnement est bon, il est motivé déjà on est certain que ça va être gagnant » (Directeur général, 2006). De plus, il est question du nombre d'heures que le postulant souhaite accomplir, le travail qu'il aimerait exécuter, sa capacité physique, sa volonté et sa détermination à travailler. Aucune question spécifique aux qualifications et aux habiletés professionnelles, à la formation ainsi que les dernières expériences de travail : ces éléments ne sont pas recherchés par l'organisation.

### **Compensation**

En ce qui a trait aux compensations monétaires, l'organisation offre des salaires comparables aux autres organisations adaptées. Parmi les entreprises adaptées, les salaires offerts pour des emplois comparables se situent dans la moyenne. Des augmentations salariales sont offertes aux employés selon une échelle salariale établie pour une période de 3 ans. Les salaires débutent au salaire minimum soit 7,75\$ et plafonnent à 8,70 \$. Certains employés ont des salaires plus élevés relatifs au poste ainsi qu'aux fonctions qu'ils occupent. Nous ne retrouvons pas de compensations monétaires offertes basées sur une évaluation ou conséquentes à un rendement personnel. Par contre, les employés ont droit au partage des bénéfices lorsque l'entreprise connaît une bonne année financière. Cette bonification vise à récompenser les employés pour le travail accompli et mise également sur l'amélioration de leur qualité de vie. Généralement, les employés mentionnent qu'ils sont insatisfaits au niveau de leur salaire et souhaiteraient gagner davantage. Toutefois, ils relatent qu'ils ont une bonne sécurité au niveau de leur emploi. Certains ont peur de le perdre lorsqu'ils vivent des moments plus difficiles, c'est-à-dire lorsqu'ils ont moins de motivation et qu'ils doivent s'absenter davantage.

Différentes compensations non monétaires traduites par des activités sociales sont offertes aux employés par l'organisation. En premier lieu, ces activités

visent à favoriser la sociabilité des employés, à développer l'estime de soi et sont mises en place en guise de gratification. En effet, l'organisation a mis sur pied un « plan d'intéressement » selon lequel les employés ont une activité sociale tous les mois. Par exemple : « épiluchette de blé d'Inde, party d'été, party de Noël, dîner hot dog, dîner communautaire, fête d'Halloween, fête de Pâques, on en a 12 durant l'année » (Directeur général, 2006). De plus, des chemises, des chandails ainsi que des manteaux ont été remis gratuitement aux employés à l'effigie de l'entreprise. L'organisation a offert des cours de peinture et des activités sportives comme que le hockey et le badminton qui sont financées à 50 % par l'entreprise. Ces moyens mis en place par l'organisation tendent à récompenser les travailleurs, à créer une atmosphère de travail familiale et agréable et à développer un sentiment d'appartenance au sein de l'entreprise. De plus, des ressources de soutien sont présentes dans l'organisation, mais elles ne sont pas en lien avec des compensations basées sur le mérite. Finalement, une autre compensation non monétaire qu'offre l'organisation est la flexibilité au niveau de l'horaire des employés. En effet, la direction apporte des modifications, soit la réduction du nombre d'heures de travail ou offre des congés prolongés lorsque les travailleurs vivent des moments difficiles conséquents de leur problématique.

### **Formation**

Dans cette entreprise, le volet formation en est encore à ses prémises : « On est à développer la formation. On commence à en donner » (Directeur général, 2006). Pour l'année 2006, les besoins en formations sont établis selon les commentaires du directeur de la production ainsi que ceux des superviseurs. L'essentiel de la formation se fait à l'interne, plus spécifiquement « sur le tas » par le biais de leur superviseur ou par leurs collègues de travail. La formation interne s'avère être individuelle, et ce, afin de former un travailleur

à un poste spécifique : « de la formation à l'interne, on en fait déjà, du cas par cas, chaque employé à chaque poste de travail, on fait sur le tas » (Directeur général, 2006). Depuis la fin de l'année 2006, certains programmes de formation sont offerts afin de combler les besoins les plus urgents. En effet, depuis le mois d'octobre 2006, le directeur de la production offre de la formation axée sur la machinerie et les opérations dans le département de l'ébénisterie. La formation consiste donc en une série de petites formations coordonnées. La direction adopte une attitude positive envers la formation, car celle-ci se révèle être un aspect névralgique, de première importance et signifie : « travailler mieux, beaucoup plus de revenus en travaillant mieux sans nécessairement travailler plus fort [...] Ça représente d'être plus compétitif, d'être plus performant, d'être mieux organisé et avoir plus de connaissances » (Directeur général, 2006). Le dossier de la formation est peu développé car l'organisation ne possède pas le support financier nécessaire afin de combler ses besoins. À ce titre, elle n'a pas accès à des subventions, elle doit donc autofinancer ce volet. Ce n'est que depuis le mois d'août 2006 que l'entreprise peut investir quelque peu dans ce domaine puisque celle-ci a connu une bonne année financière. En ce qui concerne la formation des cadres, les besoins sont déterminés dans un plan d'action, mais celui-ci n'est pas opérationnel. Donc, l'organisation ne possède pas suffisamment de ressources financières afin d'offrir la formation nécessaire à l'ensemble de ses employés :

*« On est capable d'offrir la base, ce qui est le plus urgent... Mais bon, on n'est pas capable de faire tout ce qui devrait être fait parce qu'ici, il y a beaucoup d'employés qui ont besoin de beaucoup de formation parce qu'ils n'en n'ont jamais eu. Il y a aussi des gens qui sont très peu scolarisés, or il y a un énorme besoin de formation... »* (Directeur général, 2006).

À mi-chemin de l'année 2006, l'organisation a débuté l'analyse des besoins en formation afin d'établir des objectifs de formation à long terme.

### **Conception du travail**

Dans cette organisation, le travail est conçu de façon à simplifier la tâche des travailleurs. Le travail est divisé en sous-tâches très simples : « On essaie toujours de diviser en sous-tâches et de les mettre le plus simple possible pour que la personne puisse s'habituer très rapidement et diminuer les risques d'erreurs » (Superviseur, 2006). En effet, un produit parcourt une chaîne d'opérations divisée par un certain nombre de tâches. Chaque travailleur effectue une tâche sur le produit et de l'ensemble de celles-ci en résultera le produit final. Compte tenu de l'organisation du travail, les tâches d'un employé peuvent affecter le travail et la qualité d'un autre travailleur. Il peut se créer des « points d'arrêt » dans la chaîne d'opérations. Par conséquent, le superviseur doit être présent sur le plancher de production et attentif à la production en cours car les travailleurs ne constatent pas toujours où se situe le problème : « Lui, il fait pas sa job, moi je peux pas faire la mienne, c'est pas de ma faute, c'est sa faute » (Superviseur, 2006). À ce moment, les employés se réfèrent au superviseur et lui font part du problème. Ce dernier trouvera une solution en impliquant les travailleurs.

Généralement, les employés reçoivent des directives claires concernant les tâches à effectuer. Le superviseur explique la tâche à exécuter, ainsi que la méthode efficace d'exécuter le travail, et par la suite, démontre un exemple concret. Par ailleurs, en raison des difficultés éprouvées par leur problème de santé mentale, les employés ne peuvent exécuter un travail en entier, c'est pourquoi le travail est parcellisé en tâches très simples. Certains travailleurs auraient la capacité de le faire, mais il s'agit d'une minorité d'employés selon les dires du superviseur. À cet effet, les employés mentionnent qu'ils ne

prennent que rarement des initiatives en ce qui a trait à leur travail et lorsque l'occasion se présente, peu d'employés tendent à en prendre. Pour les employés qui s'y risquent à l'occasion, le superviseur mentionne qu'il est important qu'ils soient encadrés afin que les modifications soient positives.

Dans cette optique, la direction encourage les employés à avoir de l'initiative et également à développer leur autonomie. Toutefois, agir de façon autonome et responsable s'avère difficile pour la majorité des employés : « Ça fait 3 ans que je suis ici, on assemble un produit depuis 3 ans, ça fait 3 ans que font ça, mais à chaque fois que le produit arrive, ils ne savent pas quoi faire et comment s'installer » (Superviseur, 2006). Par contre, lorsque les travailleurs sont assignés au même poste de travail, dans le même département depuis un bon moment, certains peuvent développer une certaine autonomie, car ils connaissent le travail ainsi que le fonctionnement. Les travailleurs ont besoin d'avoir une ligne de production « set up » installée et fonctionnelle. Cependant, les employés allèguent que les postes de travail ne sont pas opérationnels. Les employés n'ont pas la possibilité d'utiliser leur liberté et autonomie pour modifier leurs méthodes de travail, car elles sont montrées et expliquées par le superviseur afin que le travail soit exécuté de manière simplifiée et efficace.

Les travailleurs ont la possibilité de valider la qualité de leurs tâches : « Il y a un travailleur qui peut me demander 50 fois par jour si c'est correct. Ça fait 3 ans, il a besoin d'être rassuré tous les jours, 50 fois par jour » (Superviseur, 2006). En outre, afin de faciliter le travail des employés, ceux-ci ont à leur disposition des gabarits. Ceux-ci sont conçus afin d'aider les employés à exécuter leurs tâches, d'éviter les accidents et les questionnements ainsi que le risque d'erreurs potentielles. Cela rassure les employés et contribue à diminuer l'anxiété ainsi que le stress. Il existe des gabarits pour pratiquement

chacun des produits. L'organisation met l'emphase sur le visuel afin de contrôler sa production et donner l'opportunité aux travailleurs d'évaluer la qualité de leur travail, et ce, sans délai.

Le travail des employés a des conséquences majeures sur leur vie et celle de leur entourage. Effectivement, lorsqu'un travail ne convient pas à un employé, son attitude et son comportement changent, ce qui entraîne des résultats négatifs sur la productivité. Habituellement, lorsqu'un employé n'est pas satisfait par l'assignation de sa tâche, il en fait part au superviseur : « ... lorsqu'il n'aime pas faire une tâche, je peux te dire que tu vas le savoir et que ça ira pas par 4 chemins [...] et puis une des répercussions que l'on voit, [...] la productivité descend » (Superviseur, 2006). Lorsque cela est possible, le superviseur tente d'accommoder le travailleur et ainsi effectuer un changement au niveau de son poste de travail. Toutefois, lorsque cela s'avère impossible, le superviseur encourage le travailleur à poursuivre sa tâche.

### **Évaluation**

Les travailleurs ont une évaluation de rendement tous les 6 mois. Auparavant, l'agent des ressources humaines et le superviseur complétaient de concert une grille d'évaluation. Depuis le mois d'août 2006, le superviseur complète seul la grille d'évaluation du travailleur. Celle-ci est constituée des tâches ainsi que de ses appréciations, les points forts du travailleur et les points à améliorer. Suite à l'évaluation, le superviseur et le directeur général rencontrent formellement l'employé afin d'en discuter. La direction engage une communication bilatérale avec l'employé : « ... qu'est-ce que tu en penses toi? regarde, nous autres on voit ça comme ça, comment tu vois ça toi? » (Directeur général, 2006). La direction, comme les travailleurs, peuvent expliquer leur point de vue respectif sur les différents aspects relatés dans l'évaluation et convenir d'une entente sur les aspects ressortissants. Lors de

ces rencontres, les points positifs et négatifs sont discutés. À ce titre, les points positifs sont mis de l'avant lors de l'évaluation ainsi que quotidiennement sur le plancher de production. En effet, direction et superviseur travaillent de façon à augmenter l'estime personnelle de l'individu : « regarde tu es capable de faire cette tâche et pourtant elle est difficile. On travaille l'estime de soi, c'est ça qu'on travaille à tous les jours et ça donne des résultats » (Directeur général, 2006). Par contre, lorsque le directeur général ou le superviseur mentionne des points négatifs, cela s'avère ardu : « Pour certains employés, quand c'est négatif, c'est plus difficile. [...] On va travailler de façon positive, on va y donner de l'aide, on va donner de la formation, on va avertir le superviseur de l'aider au niveau de ses difficultés » (Directeur général, 2006).

Au sein de l'entreprise adaptée, les travailleurs reçoivent majoritairement des rétroactions provenant du directeur général et de leur superviseur. Le superviseur encourage quotidiennement les travailleurs : « go, c'est beau, super, continue de même, vous êtes les champions » (Superviseur, 2006). De plus, il donne des rétroactions sur le travail à toutes les semaines en ce qui a trait à la production, c'est-à-dire les commandes, le travail accompli ainsi que la qualité. Le directeur parcourt l'atelier quotidiennement pour communiquer avec les employés, travailler avec eux et, par le fait même, les observer. La direction, ainsi que le superviseur, observent également le comportement des travailleurs. Leur façon de procéder consiste principalement à travailler directement avec eux. Lorsque le directeur observe des points à améliorer ou des problèmes quelconques, il fait part de ses rétroactions directement au travailleur et/ou à son superviseur. Les travailleurs apprécient beaucoup que le directeur et le superviseur travaillent avec eux, leur parlent et s'intéressent à eux. Également, le superviseur peut mentionner aux employés qu'il les observe directement afin de déceler l'élément qui ne fonctionne pas dans la chaîne de production.

### ***Les ressources et structure S.S.T.***

La structure et les ressources de santé et de la sécurité au travail ont été développées il y a quelques années suite à un constat selon lequel l'organisation présentait un taux élevé d'accidents. Depuis 3 ans, suite à cette prise de conscience, l'entreprise a mis sur pied un comité conjoint (direction/employés) de santé et de sécurité au travail afin d'établir un programme de prévention. Leur politique en la matière est « d'impliquer et de sensibiliser les travailleurs à la santé et à la sécurité au travail, et ce, par le biais d'une démarche préventive » (Programme de prévention, 2004). Le comité se réunit à tous les mois et met sur pied différentes mesures afin de prévenir et de sensibiliser les travailleurs à la santé et à la sécurité au travail. Parmi celles-ci, nous retrouvons, entre autres, des inspections ponctuelles qui ont lieu une fois par mois. Également, la direction offre de la formation à l'ensemble des employés sur différents sujets touchant directement les activités de l'organisation, soit par exemple, la manutention et des méthodes de travail sécuritaires. L'organisation dénote l'importance de la formation dans ce domaine et, depuis le mois d'août 2006, elle offre de la formation à tous les mois traitant de différents sujets. Des activités d'entretien préventif sur la machinerie et l'équipement ont été élaborées, mais ne sont pas encore opérationnelles. Quelques employés ont bénéficié d'une formation, mais ces activités sont appelées à se développer davantage. De plus, des enquêtes sont effectuées à chaque accident afin d'évaluer la situation et d'apporter les modifications nécessaires.

De plus, la direction mise sur la sensibilisation des travailleurs à l'aide d'affiches et de slogans. En ce sens, les travailleurs sont encouragés à dénoncer les méthodes de travail ou actions non sécuritaires. Dans cette optique, les règles de sécurité et les informations concernant la santé et la

sécurité au travail sont communiquées lors des réunions générales, dans le journal mensuel de l'entreprise, également sur le tableau d'information ainsi que de manière individuelle :

*« Beaucoup de prévention, beaucoup de réunions. Dans le journal, et je dirais beaucoup de cas par cas, quand on se promène dans l'usine, on répète, on répète, on répète. On en parle à l'assemblée générale, en fait on en parle tout le temps. Chaque communication avec les employés, même à l'évaluation de rendement on en parle tout le temps »* (Directeur général, 2006).

Par la mise en place de ces différents moyens de prévention, l'organisation a connu une baisse du nombre d'accidents. En effet, en 2002 on dénombrait 12 accidents comparativement à 3 en 2006. Depuis un an, l'organisation investit beaucoup d'énergie afin de diminuer le nombre d'accidents et ainsi développer la structure et les ressources en santé et sécurité au travail. De plus, l'organisation a développé des gardes fixées à la machinerie afin de les rendre plus sécuritaires. Pour cette entreprise, ce domaine est un élément névralgique. Il est essentiel que les travailleurs soient conscientisés à adopter des comportements sécuritaires et également à observer les risques présents sur le lieu de travail : « La priorité numéro un, c'est la santé des travailleurs et je ne sais pas s'il y a d'autres priorités qui sont comparables à la santé et à la sécurité au travail » (Directeur général, 2006).

#### **4.1.3 Les facteurs micro organisationnels**

##### ***Tâches (Compétences)***

Les tâches exécutées par les travailleurs sont parcellisées en tâches très simples et ne demandent pas un niveau élevé de compétences. En fait, le travail exige l'acquisition de nouvelles connaissances en ce qui a trait à leurs tâches spécifiques, mais il ne demande pas de qualifications et de

compétences particulières. Ils apprennent à travailler avec certains outils, de l'équipement et de la machinerie. De plus, ils développent des connaissances en ce qui a trait à l'assemblage des produits et se familiarisent avec les différentes étapes de production. La majorité des travailleurs n'avait pas de connaissances soit dans l'assemblage/emballage ou l'ébénisterie à leur arrivée dans l'entreprise. Ils ont appris sur les lieux de travail avec les explications de leur superviseur et l'aide de leurs collègues de travail. La totalité des travailleurs interrogés mentionnent que n'importe qui pourrait accomplir leur travail avec les explications d'un supérieur immédiat. Les habiletés personnelles développées par les travailleurs ont trait à la manutention des matériaux et à l'assemblage des différents produits. De plus, ils mentionnent qu'ils ont acquis un meilleur sens de l'observation, une bonne dextérité ainsi qu'une méthode de travail efficace. En outre, l'aspect sociabilité et la communication sont des points que les travailleurs ont grandement améliorés par l'entremise du travail.

Les tâches exécutées par les employés sont majoritairement répétitives. Ceux-ci exécuteront les mêmes tâches avec quelques variables au niveau du produit à assembler. De plus, lorsque les travailleurs ont un lot de production à faire, ils exécuteront les mêmes tâches pour une période de temps relativement prolongée. À cet effet, les travailleurs mentionnent que la routine n'est pas désagréable, mais qu'ils apprécient parfois changer de tâches : « t'apprends différentes choses et en même temps ça change le mal de place » (Travailleur no. 4, 2006). Pour certains, la routine les rassure parce qu'ils connaissent davantage leurs tâches et cela évite les erreurs potentielles. Pour d'autres, ils apprécient la routine lorsqu'ils vivent des moments plus difficiles reliés à leur problématique en santé mentale : « En période où je vais moins bien, [...] je suis moins motivé au travail. Donc, j'aime mieux rester sur quelque chose de plus stable, pas m'envoyer ailleurs, ben j'ai tout le temps des choses

différentes, je suis plus stressé quand je suis en état de crise » (Travailleur no. 10, 2006). La majorité des travailleurs rencontrés mentionnent qu'ils apprécient apprendre de nouvelles tâches. Finalement, les employés bénéficient d'une stabilité au niveau de leurs tâches, élément relevé par ceux-ci comme étant important : « Ça me fait sentir plus apprécié, qu'on me fait confiance dans la tâche que je fais, ça développe l'assurance » (Travailleur no. 4, 2006).

### *Tâches (Autorité décisionnelle)*

En ce qui concerne l'autorité décisionnelle des travailleurs envers leurs tâches, celle-ci est limitée. Les travailleurs ne sont pas libres généralement dans leur façon de travailler, car la méthode de travail est prédéterminée : « Des fois ma superviseuse va me dire fais ça, a va me dire ben, fait ça comme ça, mais moi je pense que c'est mieux comme ça, [...] si a me dit de le faire de même, je vais le faire de même » (Travailleur no. 1, 2006). Les travailleurs allèguent qu'ils exécutent le travail demandé, mais parfois ils peuvent apporter quelques modifications mineures pour qu'ils soient plus à l'aise à faire le travail. Toutefois, les travailleurs mentionnent majoritairement qu'ils ne modifient pas la façon d'exécuter les tâches.

Leur travail ne leur permet pas de prendre des décisions autonomes. Lorsqu'ils veulent prendre une décision, les travailleurs doivent obtenir l'approbation de leur superviseur. La majorité des employés rencontrés, soit 8 sur 10, mentionnent qu'ils n'apportent aucun commentaire sur l'évolution de leur travail, la planification, l'organisation des tâches, le temps d'emploi. Toutefois, certains travailleurs vont apporter des idées et des commentaires et la direction est à l'écoute, mais cela n'apporte pas toujours des changements : « Je peux amener un point de vue, mais ça ne veut pas dire automatiquement

que ça va être accepté parce qu'à priori, ce n'est pas notre poste » (Travailleur no. 10, 2006).

### ***Demandes (Physiques)***

Généralement, le travail ne demande pas aux employés de fournir un grand effort physique. Cependant, ils mentionnent qu'ils doivent avoir une bonne forme physique pour travailler dans l'entreprise. Les travailleurs signalent qu'il y a des périodes dans l'année qui sont mouvementées, ce qui entraînent des répercussions physiques. Plusieurs postes de travail demandent à l'employé d'être debout ou d'utiliser de la machinerie, ce qui demande un effort modéré. Lorsqu'il y a des charges lourdes à transporter, ils disposent de l'équipement nécessaire, soit des chariots élévateurs, des diables et des transpalettes. Ils peuvent compter également sur l'aide d'un collègue de travail. Les charges lourdes à transporter sont généralement des matériaux ou des boîtes de produits finis. Il y a des travailleurs, majoritairement des hommes qui sont attirés pour exécuter les tâches plus physiques. La majorité des employés interrogés mentionnent qu'ils sont parfois épuisés suite à une journée de travail, selon ce qu'ils ont accompli durant la journée. Cependant, ce n'est que très rarement que cela les empêche de faire leurs activités en soirée.

### ***Demandes (Psychologiques)***

Pour ce qui est des demandes psychologiques, l'ensemble des travailleurs interrogés s'entendent pour dire que leur travail ne leur demande pas d'aller très vite ou de travailler très fort, mais bien d'aller à leur propre rythme : « Pas très vite, mais ils exigent d'aller le plus vite que je peux en respectant mes capacités » (Travailleur no. 6, 2006). Ils mentionnent que l'organisation connaît les capacités des travailleurs et qu'elle s'ajuste en conséquence :

*« Ils respectent dans le sens que si eux autres jugent, tsé ils nous connaissent, ils finissent par cerner la personne qui est ici. Ils savent jusqu'où elle est capable d'aller. Si j'arrive et que c'est juste par manque de motivation, ils le savent, ils vont te demander de pousser un petit peu plus fort [...] sinon ils te pousseront pas » (Travailleur no.10, 2006).*

Les travailleurs n'ont pas à faire une quantité excessive de travail. En outre, lorsqu'ils n'ont pas terminé leur travail, s'ils le souhaitent, ils peuvent accumuler du temps supplémentaire ou poursuivre leur travail le lendemain. De plus, le travail exécuté par les employés n'exige pas beaucoup de concentration. Toutefois, les individus qui travaillent avec de la machinerie doivent se concentrer afin de ne pas se blesser.

Dans un autre ordre d'idée, les travailleurs reçoivent à l'occasion des demandes contradictoires de la part des autres. Événement qui se produit davantage lorsqu'il y a deux superviseurs travaillant dans le même département ou lors des commandes urgentes « rush ». Certains travailleurs croient qu'il y a un manque de communication entre les superviseurs surtout au sein du département d'assemblage/emballage. Les employés rapportent que les demandes au niveau du travail de certains superviseurs ne sont pas toujours précises. Ils relatent l'importance pour les superviseurs de prendre le temps d'expliquer les tâches, que leurs demandes et attentes soient claires : « Avec un superviseur, c'est toujours clair, tu fais comme ça, tu vas faire ça comme ça et comme ça, elle prend le temps de l'expliquer [...] et j'apprécie ça » (Travailleur no.1, 2006).

Les demandes psychologiques sont parfois conséquentes dans la production en cours. En effet, lorsqu'il y a des commandes qui sont urgentes « rush », les travailleurs sont plus fréquemment interrompus, car ils doivent laisser la

production en cours afin de faire le lot de production qui est urgent. À ce moment, les travailleurs signalent qu'ils sont plus stressés et qu'il y a davantage de frictions entre les collègues de travail. Finalement, il arrive que les travailleurs soient retardés dans l'exécution de leur travail parce qu'ils doivent attendre que les autres aient terminé le leur. En effet, puisqu'ils travaillent à la chaîne, certains employés travaillent plus vite que d'autres. Plusieurs n'osent pas parler directement au collègue qui a du retard de peur de créer des conflits. Ils en font mention au superviseur et sont assignés à une autre tâche en attendant de pouvoir poursuivre leur travail. Également, les employés peuvent être ralentis dans l'exécution de leur travail parce qu'ils attendent des explications de la part de leur superviseur ou bien qu'ils manquent de matériel afin d'accomplir le travail. Une grande source de frustration auprès des travailleurs, ce sont les individus qui parlent et ne travaillent pas, qui manquent de motivation et qui ne respectent pas les règlements.

### ***Demandes (Contractuelles)***

En ce qui concerne les demandes contractuelles, 7 personnes interrogées sur 10 travaillent 40 heures par semaine. Les autres employés travaillent entre 20 heures et 35 heures par semaine. À ce titre, ceux-ci ont fait la demande au directeur général de travailler moins d'heures en raison de leurs problèmes de santé mentale. L'horaire de travail est établi selon la capacité de l'individu lors de l'embauche. Par la suite, des modifications peuvent survenir selon les besoins de l'individu ainsi que la production en cours. Dans un autre ordre d'idée, lorsque les travailleurs s'absentent pour maladie, l'organisation offre des mesures d'accommodation. En outre, pour les rendez-vous médicaux ou rencontres avec un intervenant, les employés n'ont pas de difficulté à obtenir un congé : « Si j'ai un rendez-vous chez le médecin ou le travailleur social à aller voir à une telle heure, ils comprennent ça » (Travailleur no. 3, 2006). Ils

peuvent utiliser le temps qu'ils ont accumulé et également utiliser leurs 4 jours de congé de maladie. De plus, les travailleurs peuvent avoir une période de congé prolongée. L'horaire de travail est donc flexible et peut être modifié afin de répondre à leurs besoins ou problèmes de santé mentale.

### **Relations sociales (Soutien social)**

À ce niveau, les travailleurs reçoivent de l'aide provenant de leur superviseur ainsi que de la direction. Tout d'abord, le superviseur leur vient en aide en répondant à leurs questions, en montrant les méthodes de travail, en expliquant leurs tâches, en démontrant un exemple et en travaillant avec eux : « Des fois il faut littéralement embarquer dans la ligne d'assemblage, ça les encourage, ça montre qu'on est capable de faire le travail, c'est important, [...] ça donne de la crédibilité » (Superviseur, 2006). Lorsque les travailleurs ont besoin d'aide, ils en font la demande à leur superviseur. Celui-ci rassure les travailleurs sur la qualité de leur travail : « On dirait que tu as peur que ça soit pas correct, ça te fatigue quand tu le sais pas si c'est correct ou non » (Travailleur no. 4, 2006). Le supérieur immédiat démontre de la souplesse et de la flexibilité envers les travailleurs, mais cela ne doit pas contrer la production ainsi que les commandes en cours.

Les travailleurs rencontrent formellement leur superviseur, soit lors de l'évaluation de rendement ou lorsque le travailleur en fait la demande, et informellement à tous les jours sur le plancher de production. En somme, les employés décrivent leur relation avec leur superviseur comme étant agréable. En général, la communication est facile et ils leur font confiance. Cependant, 2 répondants au niveau de l'assemblage mentionnent que leur relation avec leur superviseur est rapide et plus ou moins agréable, car la communication n'est pas bonne et qu'ils ne se sentent pas compris.

La direction soutient également les travailleurs. Le directeur mentionne qu'il rencontre les employés à tous les jours, soit dans son bureau lorsqu'ils ont besoin d'aide ou sur le plancher de production. De plus, il les rencontre lors des réunions et des différentes activités. Le directeur général décrit sa relation avec les employés comme étant excellente. Il tend à impliquer les travailleurs dans l'organisation, à créer une proximité et être le plus transparent possible. De plus, l'organisation offre des ressources de soutien. En effet, le directeur général, les membres de la direction ainsi que les superviseurs sont toujours disponibles afin de répondre aux questions des travailleurs et leur fournir le soutien nécessaire. Au début de l'année 2006, nous comptions également un agent des ressources humaines qui était assigné à rencontrer les travailleurs, leur fournir de l'aide et le soutien nécessaire. Cependant, celui-ci n'est plus à l'emploi depuis le mois d'août 2006. Les travailleurs mentionnent que la présence d'un agent en ressources humaines est importante afin de les aider, de les diriger, de les conseiller, de régler des conflits et d'avoir quelqu'un à qui parler. Donc, depuis son départ, c'est le directeur général qui pourvoit essentiellement au soutien des travailleurs.

L'organisation utilise différentes stratégies afin d'aider les travailleurs, soit en les écoutant, en étant disponible, souple et flexible. En effet, l'organisation tend à aider et accommoder les employés dans l'exécution de leurs tâches et également au niveau de leur problématique :

*« aller les chercher, aller les reconduire, les supporter pour leurs rendez-vous à l'hôpital, trouver un médecin, trouver un travailleur social [...] au niveau des tâches, on va la changer de tâche, si un employé va un petit peu moins bien, on va lui permettre de prendre une pause ou de s'asseoir... »* (Directeur général, 2006).

L'organisation établit différentes mesures d'accommodation afin de faciliter l'exécution du travail : On va tout faire pour leur rendre la vie la plus facile et

la plus simple possible, aller jusqu'au fait qu'ils ne veulent pas travailler avec une telle personne » (Superviseur, 2006). Ils modifient l'organisation du travail, les méthodes et l'environnement de travail tout ça en demeurant raisonnable. L'aide provenant de l'organisation peut revêtir plusieurs formes d'accommodations raisonnables. Ils peuvent dépanner monétairement les employés, adapter l'horaire, l'environnement de travail pour faciliter l'accomplissement des tâches des travailleurs :

*« Ils s'adaptent tout le temps ici [...] pour pas qu'on aie de surcharge de travail, pour qu'on aie moins de stress. C'est dans ce sens là, ils s'adaptent aussi selon le monde, si tu n'es pas à l'aise dans une job, ils passeront pas leur temps à te remettre dans cette job- là. Ils vont y trouver une job où il va être suffisamment à l'aise pour être productif et être bien »* (Travailleur no. 10, 2006).

Ces mesures d'accommodation sont misent sur pied d'un commun accord entre la direction, le superviseur et le travailleur, et ce, à 80% du temps; le 20% restant provient de l'initiative de la direction.

L'organisation compte un comité social paritaire (employeur et employés) qui met sur pied différentes activités sociales et la majorité des travailleurs y participent. Les employés apprécient les activités sociales et les cadeaux offerts par l'organisation : « ... les partys, il y a les cadeaux, les prix sont beaux. Ce n'est pas toutes les compagnies qui ont des dîners communautaires avec tous les employés. On a des belles sorties, ce n'est pas tout le monde qui ferait ça » (Travailleur no. 1, 2006). Les activités sociales sont importantes pour les travailleurs. Ils apprécient de se retrouver ensemble dans un contexte différent du travail. Ce sont des activités occupationnelles qui préviennent la solitude et les employés sentent qu'ils participent à l'organisation. Cette pratique est valorisante pour les travailleurs et contribue au développement de l'estime personnelle : « Les activités sociales c'est important. Je dirais que le

monde ici ont besoin de ça [...] pour se divertir, on se connaît plus aussi, ça crée des liens » (Travailleur no. 4, 2006). Finalement, les travailleurs reçoivent beaucoup de félicitations, des remerciements et des encouragements de la part de la direction. À cet effet, les employés mentionnent que cela leur donne confiance ainsi que la motivation de continuer à travailler.

### ***Relations sociales (Soutien social des collègues)***

Les travailleurs développent des relations sociales dans le milieu de travail. Ces relations sont importantes pour les travailleurs et contribuent à une atmosphère de travail saine dans l'entreprise. Également, cela facilite les discussions lors des pauses et des repas. Majoritairement, ces relations se limitent au cadre de l'entreprise. Ces relations leur permettent de se sentir « normal », ce qui est réconfortant de savoir qu'ils ne sont pas seuls à avoir des problèmes de santé mentale. Dans l'ensemble, les personnes interrogées mentionnent qu'elles se sentent acceptées par leurs pairs.

De plus, les travailleurs s'entraident parfois dans l'exécution de leur travail, mais ce n'est pas la majorité. Ils échangent des méthodes de travail, expliquent les tâches et vont parfois changer de tâches pour un moment lorsqu'un travailleur est fatigué de faire le même travail. Par ailleurs, les travailleurs mentionnent qu'au sein du département d'ébénisterie il y a une grande entraide et un bon travail d'équipe. Par contre, dans le département de l'assemblage/emballage, l'entraide varie selon les individus. Certains travailleurs vont demander de l'aide et des explications aux autres employés, mais ce n'est pas courant. Les concepts d'entraide et de travail d'équipe sont difficiles à introduire, car la communication entre les travailleurs n'est pas facile. À cet effet, la direction rencontre les employés afin de leur communiquer l'importance de la communication et du travail d'équipe, éléments qui ont connu des améliorations.

### **Relations sociales (Climat dans l'équipe de travail)**

Le climat dans l'équipe de travail est généralement bon. Les travailleurs qualifient l'atmosphère de travail comme étant familiale et agréable. Ils apprécient la proximité qu'il y a entre la direction et les employés. Ils aiment particulièrement lorsque le directeur est dans l'atelier et travaille avec les employés, qu'il s'intéresse à eux et les taquinent. Le directeur, ainsi que les superviseurs, saluent les employés et passent un moment avec eux à tous les matins et s'informent de leur situation. Cependant, dans le département de l'assemblage/emballage, la communication est plus difficile entre les employés et il surgit fréquemment des conflits. Ceux-ci sont nombreux, mais ne sont pas majeurs. Ils peuvent être causés par le manque de respect entre les individus, le non-respect des règlements, des personnalités incompatibles, le sentiment d'injustice et les préjugés envers certains problèmes de santé mentale. Par ailleurs, il y a la formation de « clans » dans l'organisation, créant des frictions entre certains regroupements de travailleurs. Certains tendent à influencer les employés et faire des commérages. Les conflits sont davantage présents au niveau du département de l'assemblage, car il n'y a pas de bruit et les employés travaillent à proximité les uns des autres ce qui permet facilement la discussion. Également, nous retrouvons au sein de ce département une majorité de femmes ainsi que des personnes ayant des problèmes de comportement. Tandis qu'au niveau du département de l'ébénisterie, il y a davantage d'hommes et il y a beaucoup de machinerie et la présence du bruit rend difficile la communication entre les travailleurs. Les conflits se règlent généralement par l'entremise du superviseur et les conflits majeurs sont transmis au directeur général. Les solutions apportées sont la discussion entre les travailleurs ou changer le poste de travail de l'un des deux travailleurs.

#### **4.1.4 Les caractéristiques de la main-d'œuvre**

##### ***Âge et sexe***

Dans cette organisation, nous comptons 70 travailleurs au total; de ce nombre, il y a 61 travailleurs et 9 cadres. L'âge moyen de l'ensemble des travailleurs est de 44,32 ans. L'entreprise compte majoritairement des hommes, soit 65 % et 35 % de femmes.

##### ***Types de problèmes de santé mentale***

Dans cette entreprise, 67 % des travailleurs vivent des problèmes de santé mentale. Le diagnostic le plus répandu est la schizophrénie. En effet, 17 personnes en sont atteintes, 6 personnes de dépression, 6 autres sont bipolaires, 6 personnes ont des problèmes d'anxiété, 5 personnes ont des problèmes de personnalité et un individu souffre de troubles obsessionnels compulsifs.

##### ***Soutien social hors-travail***

Lors des entrevues, les candidats ont été interrogés sur le soutien social hors-travail. Les employés relatent que lorsqu'ils sont en crise ou qu'ils vivent des moments difficiles, 6 travailleurs contactent un membre de leur famille, soit les parents, le conjoint, les enfants, les sœurs et frères. La famille représente une ressource accessible, compréhensive marquée par une bonne écoute. Également, les travailleurs ont recours aux ressources médicales soit les psychiatres, les médecins de famille et les infirmiers. Par ailleurs, quatre personnes rencontrées sur dix sont suivies par un de ces spécialistes de la santé. De plus, lorsque les employés souhaitent parler de leurs problèmes, 6 travailleurs contactent principalement un membre de leur famille, 5 une ressource médicale, les autres contactent soit un ami, un travailleur social ou un organisme. Toutefois, quelques-uns mentionnent qu'ils n'aiment pas parler

de leurs problèmes à certains membres de leur famille, car ils ne veulent pas les accabler. Également, les employés relatent qu'ils se sentent à l'aise et qu'ils reçoivent de l'affection principalement par la famille et des amis. Finalement, seulement 2 travailleurs font appel à des ressources environnementales, soit un groupe d'entraide et des organismes. À cet effet, la majorité mentionne qu'ils n'ont pas besoin d'un groupe d'entraide et que les ressources familiales, sociales et médicales satisfont leurs besoins. Quelques travailleurs mentionnent que les ressources spécialisées sont difficiles à obtenir.

#### **4.2 Description de l'entreprise d'économie sociale**

L'entreprise d'économie sociale est en activité depuis 1999 et œuvre dans le domaine du textile. Elle est incorporée selon la troisième partie de la loi des compagnies. Il s'agit donc d'une organisation sans but lucratif (O.S.B.L.) et est chapeauté par 2 corporations à ce titre. La première a été obtenue en 1999, en tant que corporation d'une entreprise sociale en santé mentale (E.S.S.M.). À cet effet, l'organisation perçoit une subvention qui équivaut à 40% de son fonctionnement global. Celle-ci provient du programme de soutien aux organismes communautaires (S.O.C) en ce qui a trait à l'intégration socioprofessionnelle des personnes ayant des problèmes de santé mentale. La deuxième corporation a été obtenue en 2000 en raison de leur marque de commerce. L'entreprise poursuit une double mission. Tout d'abord, elle désire favoriser l'intégration sociale, professionnelle et économique des personnes ayant une problématique en santé mentale. Elle vise donc pour ces individus un rôle actif en tant que salarié, actualiser leur potentiel professionnel et finalement, augmenter leur pouvoir personnel (empowerment). Ensuite, l'organisation tend à générer une activité

économique viable et rentable, soit en ayant une marque de commerce pour leurs produits et en créant également des vêtements adaptés pour les individus en perte d'autonomie. Cette entreprise jouit d'une excellente réputation et d'une marque de commerce de qualité. De plus, l'organisation vise à offrir à sa clientèle un produit fiable et élégant correspondant à leurs besoins, et ce, dans le respect des délais de livraison.

Les principales valeurs véhiculées sont le respect, l'empathie, l'engagement, la collaboration, la confiance, la prospérité, la qualité, la productivité et la loyauté. Leur philosophie de gestion est basée essentiellement sur le pouvoir personnel (« empowerment ») selon lequel l'organisation tend à développer les habiletés et les compétences des travailleurs tout en favorisant l'estime et la confiance en soi, l'initiative et le contrôle (Gibson, 1991 p. 359). Les objectifs poursuivis par l'organisation sont :

*« d'offrir des emplois stables et valorisants, de bonnes conditions d'emploi et des salaires compétitifs, un milieu de travail sain axé sur les besoins de la personne et ceux de la production. De plus, elle vise l'augmentation des habiletés relationnelles, l'accroissement de l'autonomie et également permettent aux personnes ayant des problèmes graves de santé mentale de réaliser un succès professionnel »* (Coordonnatrice des ressources humaines, 2006).

Également, l'entreprise met en place différentes stratégies de gestion pour assurer un bon fonctionnement. Tout d'abord, elle tend à impliquer les employés dans différentes sphères de l'organisation. Elle s'investit dans le développement des ressources humaines, et également, l'organisation vise à assurer une concordance entre la gestion et la production.

L'organisation est chapeautée par un conseil d'administration composé de membres provenant de différents secteurs d'activités professionnelles ainsi qu'un employé de l'entreprise. En 2006, cette organisation dénombrait 38

travailleurs. De ce nombre, il y a 33 employés, dont 24 qui présentent des problèmes de santé mentale. La principale problématique que nous retrouvons chez les employés est la schizophrénie. Par ailleurs, nous comptons au sein de l'organisation une majorité de femmes, soit 80 %. La direction se compose principalement d'une directrice générale, d'une personne aux ressources financières, d'une coordonnatrice aux ressources humaines, d'une designer et d'une coordonnatrice de production. Nous retrouvons également une superviseuse dans l'atelier qui assiste la coordonnatrice en production et la remplace lorsque celle-ci est absente. Le plancher de production est organisé sous forme de cellules manufacturières.

#### **4.2.1 Le maintien en emploi**

Le taux de roulement volontaire au sein de l'entreprise d'économie sociale est relativement bas. En effet, pour l'année débutant le 1<sup>er</sup> janvier 2004 jusqu'au 31 décembre 2004, le taux de roulement se situait à 4 %; pour les années 2005, il était de 22 %, et finalement, pour l'année 2006, il se situait à 11 %. La directrice générale explique ces taux à différentes formules de maintien en emploi. Tout d'abord, un enjeu majeur serait la non-stigmatisation. En effet, elle tente d'éliminer les stigmates reliés aux problèmes de santé mentale. Dans cette optique, les employés qui ont une problématique en santé mentale travaillent avec ceux qui n'ont pas de problèmes, donc, il revient à l'individu de parler de sa problématique ou non. Tous les travailleurs reçoivent le même traitement, il n'y a pas de clivage entre les employés, ils sont considérés comme des personnes à part entière. En outre, l'organisation est attentive à ses employés ainsi qu'à leurs besoins. À cet égard, le respect de l'individu occupe une place centrale pour l'organisation. Elle considère la personne et ses compétences avant de prendre en compte sa problématique :

*« On travaille avec les compétences de la personne. Quand moi je parle à mon équipe, je parle pas d'une équipe qui a des problèmes de*

*santé mentale, je parle de mon équipe de production, je parle des compétences de mon équipe, je parle pas du côté maladie, je parle du côté santé, [...] ce qu'elle est capable de faire et je pense que ça fait partie du maintien » (Directrice générale, 2006).*

Un autre aspect du maintien s'avère être la responsabilisation des employés envers le travail qu'ils accomplissent. En ce sens, la direction tend à augmenter les compétences des travailleurs et à les rendre plus autonomes. En effet, l'organisation est un lieu de travail et les employés sont appelés à s'impliquer et à participer. Un autre aspect mentionné par la directrice générale est la présence de la coordonnatrice des ressources humaines. L'expertise qu'elle détient en santé mentale constituerait un atout majeur. De plus, elle fournit un encadrement important pour les travailleurs, tant pour ceux qui vivent une problématique que ceux qui n'en n'ont pas.

Également, la coordonnatrice des ressources humaines mentionne qu'un aspect important de la rétention de la main-d'œuvre s'explique par la continuité et la stabilité en emploi. En outre, elle déplore que les individus ayant une problématique en santé mentale vivent souvent des situations d'emploi instables, car ils travaillent dans une organisation à titre de stagiaire ou bien obtiennent des emplois de courte durée : « Ils ont fait 6 mois quelque part et il y avait toujours une fin, pis ça, c'est quelque chose que dénonce [...] les gens sont contents de pouvoir investir quelque chose plus qu'un six mois ou un an » (Coordonnatrice des ressources humaines, 2006). De plus, elle mentionne qu'il est important qu'il y ait une stabilité pour tous les individus, mais particulièrement pour les personnes atteintes de schizophrénie, car ce sont des personnes très anxieuses. Donc, lorsque les personnes débutent en emploi au sein de l'organisation, elles apprécient le fait qu'elles puissent s'investir et avoir un travail à long terme. De plus, selon la coordonnatrice, un

autre aspect du maintien en emploi des personnes ayant des problèmes de santé mentale est l'assurance pour les travailleurs de préserver leur emploi lorsqu'ils vivent des moments plus difficiles :

*«Ça c'est un élément bien important pour que la personne garde son emploi parce que ça c'est un lieu d'insécurité, si je prends un exemple d'un travailleur, elle a été longuement hospitalisée [...] quand elle a eu son premier congé de l'hôpital, la première chose qu'elle est venue faire [...] elle est venue faire un tour ici, c'était bien important à savoir si elle avait toujours sa place»*  
(Coordonnatrice des ressources humaines, 2006).

En ce qui concerne les travailleurs, nous leur avons demandé pourquoi ils demeuraient en emploi. Le premier élément ressortissant est la satisfaction qu'ils éprouvent envers leur travail. Les employés apprécient le travail et le fait qu'ils puissent apprendre davantage et gagner en expérience : « Parce que tu apprends beaucoup de choses du début à la fin du vêtement » (Travailleur no. 2, 2006). Pour plusieurs travailleurs, il s'agit de leur profession. Par ailleurs, ceux-ci évoluent par le travail et également vis-à-vis leurs problèmes de santé mentale. De plus, ils allèguent qu'ils se sentent bien au sein de l'organisation, car ils sont soutenus, encadrés et surtout compris : « Il n'y a pas de pression, les autres places il y a beaucoup de pression, ils comprennent pas que vous êtes malades, ils savent pas, ici ils le savent, comment vous parler, comment vous aborder, ils savent ce qu'ils doivent faire » (Travailleur no.10, 2006). Les employés rencontrés mentionnent qu'ils apprécient l'atmosphère de travail car il n'y a pas beaucoup de stress. La majorité des travailleurs signalent se sentir respectés par leurs collègues ainsi que par la direction. L'organisation considère les limites ainsi que les capacités individuelles. Quelques travailleurs mentionnent qu'ils apprécient de travailler dans une entreprise d'économie sociale, car il y a la présence de travailleurs

ayant des problèmes de santé mentale et ils se sentent normaux au sein de celle-ci.

D'autre part, les travailleurs interrogés relatent qu'ils apprécient la coordonnatrice des ressources humaines et qu'elle est une ressource compétente et essentielle. Ils mentionnent qu'ils ont une grande confiance, qu'elle est disponible et offre de très bons conseils. Autre point important : la flexibilité de l'organisation qui se traduit par des horaires de travail flexibles et le fait qu'ils puissent aller à leurs rendez-vous médicaux sans inconvénient. Certains relatent également qu'ils se sentent en sécurité, car ils peuvent vivre leurs problèmes de santé mentale tout en conservant leur emploi : « Je veux pas aller travailler sur le marché du travail. [...] c'est une entreprise en santé mentale et ils savent notre maladie et ils font en sorte que quand tu peux pas travailler, tu veux aller chez toi que tu te sens pas bien, ils changent les horaires » (Travailleur no. 3, 2006). En effet, les travailleurs mentionnent qu'ils vivent une stabilité dans l'entreprise qu'ils pourraient difficilement retrouver au sein de d'autres organisations :

*« Avoir été à travers les rechutes que j'ai fait, je le sais pas si ailleurs ils m'auraient gardé. J'aurais eu 4 ou 5 jobs facilement de quitter à cause des rechutes. Ici je reviens et j'ai encore mon poste et je réessaie, je commence tranquillement, je finis par être encore meilleure que j'étais avant et j'avance. Ils donnent des chances » (Travailleur no. 6, 2006).*

En dernier lieu, les travailleurs estiment les gens avec qui ils travaillent, tant les employés que la direction. La majorité des personnes interrogées mentionnent que l'atmosphère de travail est agréable.

#### **4.2.2 Les facteurs macro organisationnels**

##### ***Situation économique***

La situation économique générale de l'organisation a connu une amélioration constante depuis les 3 dernières années. En outre, les ventes et le volume de production ont connu des augmentations et leur part de marché a pris de l'expansion. Au cours des dernières années, la productivité des employés a augmenté de 8 %. L'amélioration de leur situation économique s'explique principalement par « l'augmentation des ventes et la venue de nouveaux distributeurs parmi nos clients » (Coordonnatrice des ressources humaines, 2006) » et également, par la réorganisation du plancher de production, un mode de gestion de production à valeur ajoutée, des stratégies de gestion efficaces ainsi que la formation des employés. Grâce à cette nouvelle organisation du travail, l'organisation a connu une augmentation de 11 % au niveau de sa production. L'objectif est de diminuer les coûts de production, tout en augmentant les compétences des employés.

##### ***Secteur d'activité***

Cette organisation évolue notamment dans le secteur secondaire. La principale activité économique est la création et la confection de leur propre collection qui se spécialise dans les vêtements adaptés pour les personnes en perte d'autonomie et l'organisation prend en charge l'ensemble de la production. Le processus débute par la création de vêtements par un design et se termine par la vente et l'expédition de la marchandise. Ils assemblent des vêtements pour leur propre griffe ainsi que pour une autre compagnie.

### *Style de supervision participative*

Tout d'abord, la coordonnatrice de production consulte rarement les travailleurs et varie selon les situations ainsi que des problématiques rencontrées. Lorsqu'elle fait appel aux travailleurs, elle le fait de manière individuelle. En fait, la majorité des employés rencontrés relate qu'elle ne les consulte que très rarement : « elle prend ses décisions elle-même » (Travailleur no. 2, 2006). Par contre, lorsqu'elle prend une décision qui concerne les travailleurs, elle donne des explications et considère l'opinion des employés lorsqu'ils apportent des éléments importants et positifs, ce qui peut l'amener à reconsidérer son idée de départ. En outre, les employés considèrent que leurs opinions sont importantes pour leur supérieur immédiat : « Si cela est positif pis que ça améliore réellement la situation, elle l'accepte amplement » (Travailleur no. 9, 2006). Toutefois, certains dénotent que, fréquemment, ce sont les idées de la coordonnatrice de production qui prônent « La plupart du temps, c'est ses idées à elle, mais des fois [...] elle va nous écouter » (Travailleur no. 5, 2006). En général, les employés n'apportent pas de commentaires sur l'organisation du travail ainsi que sur les tâches.

De plus, la coordonnatrice de production demande aux personnes compétentes, qui n'ont pas de problèmes de santé mentale, des suggestions concernant les tâches à accomplir afin de répondre aux échéanciers. Par ailleurs, elle ne consulte pas les travailleurs concernant la manière d'accomplir les tâches. En effet, celle-ci décide de la façon dont le travail doit être exécuté et par quel travailleur : « Elle me dit quoi faire et moi je fais ce qu'elle dit » (Travailleur no. 4, 2006). Les tâches sont distribuées selon les capacités et les compétences des employés et selon la production en cours. Relativement aux tâches, les travailleurs précisent que la coordonnatrice de production est compétente et ils démontrent une grande confiance en son jugement : « Elle connaît le travail, elle sait ce qui doit être accompli, dans

quel ordre [...] pis c'est elle qui a le plus de compétences » (Travailleur no. 8, 2006). De plus, les employés doivent obtenir l'approbation de leur supérieur immédiat avant de prendre des décisions.

Finalement, la coordonnatrice de production demande aux employés d'observer des règlements standardisés soit de ne pas parler, de demeurer à son poste de travail et de respecter les règlements concernant la santé et la sécurité au travail. La coordonnatrice mentionne qu'elle est flexible et patiente avec les employés qui ont des problèmes de santé mentale : « Avec ces personnes-là, je vais essayer d'être plus patiente et essayer de les encadrer vraiment » (Coordonnatrice de production, 2006). Cependant, lorsque les règles ne sont pas respectées, la coordonnatrice avertit le travailleur jusqu'à 3 reprises et lorsque que cela se solde par un échec, elle en fait mention à la coordonnatrice des ressources humaines. Celle-ci tentera de trouver une solution de concert avec le travailleur. Par contre, si le comportement perdure, elle appliquera des mesures disciplinaires, soit la réduction de l'horaire de travail, et par la suite, la suspension. À cet effet, il existe une procédure formelle au niveau des mesures disciplinaires selon les manquements. Cependant, l'application de ces mesures se produit rarement. Finalement, la coordonnatrice de production n'utilise pas la peur avec les employés pour qu'ils exécutent leur travail.

### ***Pratiques de gestion des G.R.H.***

#### **Sélection**

Le processus de sélection est pris en charge principalement par la coordonnatrice des ressources humaines. Le postulant sera convoqué à une entrevue qui se tiendra avec celle-ci ainsi que son intervenant. Lors de la rencontre, la coordonnatrice n'utilise pas une méthode d'entrevue structurée à

l'aide de grille, car elle modifie quelque peu le déroulement de l'entretien afin de s'adapter à l'individu : « J'ai remarqué, avant j'arrivais avec ma grille mais les gens ne se connaissent pas, ça fait 15 qu'ils sont absents du marché du travail. C'est quoi mes forces? Pourquoi je veux travailler? Des fois il faut que j'adapte » (Coordonnatrice des ressources humaines, 2006). Toutefois, la coordonnatrice pose des questions concernant des sujets prédéterminés standardisés. Tout d'abord, celle-ci rencontre le postulant et discute de l'organisation en générale ainsi que de son fonctionnement. Par la suite, la coordonnatrice amène le candidat à parler de ses motivations et de ses intérêts à occuper le poste, de ses objectifs professionnels afin de se maintenir en emploi ainsi que de ses expériences de travail. En outre, elle vérifie avec l'intervenant du postulant sa disponibilité émotionnelle et physique à œuvrer au sein de l'entreprise.

Par la suite, selon le poste et ses exigences, l'individu subira un test technique afin de vérifier l'état de ses connaissances et de ses habiletés dans le domaine manufacturier : « Comme critère il faut que la personne ait déjà une expérience dans la couture industrielle dans le sens qu'il faut qu'elle soit à l'aise avec la machine industrielle [...] mais il y a des gens qui ont pris tout simplement des cours » (Coordonnatrice des ressources humaines, 2006). Par contre, certains employés sont embauchés et ne détiennent pas d'expérience de travail. Ceux-ci seront assignés à des postes qui ne demandent pas nécessairement de connaissances dans le domaine. L'organisation ne cherche pas à embaucher un candidat idéal. Par contre, elle recherche des individus « motivés et qui démontrent la volonté de vouloir s'engager dans un processus d'intégration socioprofessionnelle » (Coordonnatrice des ressources humaines, 2006), de préférence ayant de l'expérience et/ou des connaissances dans le domaine manufacturier, n'ayant pas de problèmes de comportement et aptes à travailler au sein de l'entreprise. De plus, elle ne cherche pas à

embaucher des candidats ayant les mêmes attitudes de travail que les employés actuels étant donné que plusieurs n'ont pas été actifs sur le marché du travail depuis plusieurs années et ont perdu leur identité en tant que travailleurs.

### **Compensation**

En ce qui a trait aux compensations, l'entreprise d'économie sociale offre des salaires comparables aux autres organisations mêmes que les employés sont légèrement plus rémunérés que les entreprises offrant des emplois comparables. Le conseil d'administration s'est entendu sur le fait qu'il offrait de 50 à 60 sous de plus que le salaire minimum qui est établi à 7,75\$ : « On travaille à ce qu'on offre des conditions qui sont au-dessus du chèque d'aide sociale, les salaires varient entre 8 \$ et 12 \$ de l'heure [...] c'est compétitif sur le marché » (Coordonnatrice des ressources humaines, 2006). De plus, l'organisation s'est dotée d'une politique salariale qui régit les augmentations salariales. Celles-ci se produisent selon la durée de l'emploi et l'augmentation des compétences. Cependant, certains postes, comme celui des aides générales et des opératrices de machines à coudre, les travailleurs sont positionnés selon 3 niveaux d'après l'expérience et les compétences. Ces travailleurs se voient offrir une augmentation de salaire lorsqu'ils passent à un niveau supérieur. Également, selon la politique salariale, tous les employés reçoivent des augmentations salariales. Pour la première année d'embauche, l'employé reçoit une augmentation; après 6 mois, une autre. Lorsqu'il est à l'emploi depuis un an et, par la suite, à la date anniversaire d'embauche, et ce, jusqu'au plafonnement de l'échelle.

L'organisation n'offre pas d'augmentation salariale basée sur des évaluations : « L'évaluation n'est pas quelque chose qui est reliée à la politique, je défais ça parce que je suis dans un processus d'intégration

socioprofessionnel » (Coordonnatrice des ressources humaines, 2006). À cet égard, les augmentations de salaire ne sont pas une conséquence formelle directe de l'évaluation de rendement. De plus, les évaluations ne sont pas en lien avec des compensations et ne sont pas basées sur le mérite. En ce qui a trait à la rémunération, 7 travailleurs sur 10 mentionnent qu'ils sont insatisfaits de leur salaire et qu'ils souhaiteraient gagner davantage. Par ailleurs, ils mentionnent qu'ils ont droit à des promotions lorsqu'ils changent de niveau, mais qu'ils n'ont pas de bonus. Les employés rencontrés relatent qu'ils ont une bonne sécurité au niveau de leur emploi et qu'ils n'ont pas peur de perdre leur emploi.

L'organisation bénéficie de ressources de soutien et des activités sociales. Par contre, celles-ci ne sont pas mises en place en guise de gratification. Finalement, une autre compensation non monétaire qu'offre l'organisation est la flexibilité au niveau de l'horaire des employés. En effet, la coordonnatrice des ressources humaines peut amener des modifications, soit la réduction du nombre d'heures exécutées, offrir des congés prolongés lorsque les travailleurs vivent des moments difficiles, et également, leur permettre d'aller à leurs rendez-vous médicaux sans coupure au niveau de leur salaire.

### **Formation**

Le domaine de la formation s'avère être un volet prioritaire dans lequel l'organisation investit afin d'augmenter les compétences de sa main-d'œuvre : « J'y crois beaucoup, beaucoup parce que je trouve que lorsque tu investis dans la formation, automatiquement tu investis dans l'entreprise [...] et je trouve que ça rapporte au bout du compte » (Directrice générale, 2006). En ce sens, l'entreprise déploie les énergies nécessaires afin de faciliter la formation des employés même s'ils souhaiteraient en offrir davantage. La formation

s'adresse à tous les employés, ainsi qu'aux cadres, afin de les rendre plus compétents et polyvalents :

*« La formation c'est pour toute l'équipe, pour tout le monde selon les postes, par exemple [...] la design avait besoin de formation et elle l'a eu, le comptable suit une formation, la coordonnatrice fait un certificat en santé mentale et moi je reconnais ça, alors je lui donne du temps en congé [...] la formation est donnée à tout le monde, à tous ceux qui ont besoin d'une formation on va lui donner spécifiquement »* (Directrice générale, 2006).

En ce sens, l'organisation consacre un budget suffisant pour l'ensemble des employés même s'ils souhaiteraient en avoir davantage. En outre, l'organisation bénéficie d'un service gratuit de la commission scolaire, soit le Centre de recherche en éducation populaire (C.R.E.P.). À cet effet, une formatrice se présente à l'entreprise 4 jours par semaine et offre de la formation aux employés, selon les besoins et les objectifs des individus visés par l'organisation. Par ailleurs, la coordonnatrice de production offre de la formation quotidiennement aux employés en ce qui a trait à leurs tâches. De façon plus soutenue, lorsqu'il y a un ralentissement au niveau de la production, la direction profite de cette occasion pour former les employés sur de nouvelles tâches et selon la nouvelle collection à venir.

En général, l'entreprise possède le support dont elle a besoin pour offrir de la formation afin de répondre aux besoins actuels. À cet égard, des ressources sont disponibles à l'interne et lorsqu'elles sont à l'externe, la direction voit à obtenir des subventions pour y avoir accès : « On a fait affaire avec un groupe-conseil qui m'a aidé à monter tous les outils de gestion des ressources humaines, les profils de poste, les évaluations, regarder mes évaluations, voir si c'est correct, comment je peux offrir du soutien » (Coordonnatrice des ressources humaines, 2006).

Avant d'offrir un programme de formation, l'organisation procède d'abord à l'analyse de ses besoins et établit des outils de formation. Par la suite, elle offre de la formation sur l'organisation du travail en réponse à un réaménagement au niveau de la production. L'entreprise appuie le changement par de la formation afin d'encadrer et de guider les employés à travailler en équipe ainsi qu'à fonctionner en mode de cellules manufacturières. La formation offerte pour les employés est graduelle et consiste en une série de petites formations coordonnées. Les tâches sont enseignées une à la fois et lorsqu'une est acquise, ils apprennent une tâche supplémentaire et ainsi de suite. Finalement, l'entreprise se fixe des buts à long terme afin de tracer ses objectifs de formation. À ce titre, le programme suivi avec le C.R.E.P. est établi pour une période de 3 ans.

### **Conception du travail**

Dans cette organisation, le travail est conçu afin de permettre à l'employé d'augmenter ses compétences et ainsi favoriser l'autonomie. Le plancher de production est formé en 3 cellules manufacturières qui sont divisées en plusieurs postes de travail. Tout le matériel nécessaire pour la confection des vêtements est préparé préalablement par la coordonnatrice de production afin que les employés soient en mesure d'exécuter le travail de façon autonome, sans perte de temps. Le vêtement sera assemblé au fur et à mesure qu'il progressera dans la cellule manufacturière. Chaque employé effectuera différentes tâches sur le vêtement pour ensuite le remettre au travailleur suivant qui exécutera les siennes et, de l'ensemble de celles-ci en résultera le produit qui, par la suite, se finalisera à l'extérieur de la cellule. Les tâches des employés ne sont pas agencées de façon à leur donner l'opportunité

d'assembler un vêtement en entier. Cependant, certains travailleurs avec expérience seraient en mesure de le faire, mais ce n'est pas la majorité.

De plus, nous comptons différents postes au niveau du plancher de production. Par exemple, les aides générales ainsi que les opératrices de machine à coudre occupent des postes avec niveau. Le premier niveau correspond à une spécialisation moindre, le deuxième niveau à une spécialisation plus avancée et le dernier à une grande spécialisation, à la polyvalence ainsi qu'à l'exécution de tâches complexes. Lorsque l'employé démontre qu'il a acquis davantage de compétences et de polyvalence, celui-ci aura la possibilité d'accéder à un niveau supérieur. Par ailleurs, l'organisation a mis sur pied un tableau pour les aides générales sur lequel le nom de l'individu, ainsi que les tâches qu'elles sont en mesure d'effectuer, y sont inscrites. Cela permet aux employés de savoir le travail à exécuter au cours de la journée et, par le fait même, se sentir plus autonomes dans l'exécution de leur travail.

Les employés reçoivent des directives claires concernant les tâches à effectuer. La coordonnatrice de production explique à chaque employé les tâches, démontre une méthode de travail efficace, et ce, à l'aide d'un échantillon qui constitue un exemple du travail à exécuter. Les tâches effectuées par les employés affectent rarement la qualité d'un autre employé. À cet effet, les erreurs au niveau de la production sont relativement rares, car la coordonnatrice de production vérifie régulièrement la qualité et les tâches des employés : « Moi je vérifie constamment, [...] il y en a qui vont toujours me demander, ils vont lever la main pour voir là, parce qu'ils n'ont pas confiance, ils sont pas sûrs, il faut leur dire, « oui, c'est correct » (Coordonnatrice de production, 2006). Également, elle mentionne que les employés sont conscients de l'importance de la qualité dans leur travail. De

plus, les travailleurs reçoivent des indices de leur environnement de travail qui leur permettent de savoir si leur travail est bien fait et ainsi évaluer sa qualité. Ils peuvent valider avec la supérieure immédiate et, également, se référer à l'échantillon qui est présent dans chacune des cellules de travail.

De plus, quelques personnes ont la possibilité de prendre des initiatives dans l'exécution de leur travail, c'est-à-dire les personnes ayant beaucoup d'expérience. En effet, l'organisation offre l'opportunité aux employés qui ont une problématique en santé mentale comme ceux qui n'en n'ont pas, qui le souhaitent et qui ont la capacité, d'agir de façon autonome et responsable dans l'exécution de leur travail :

*« Tous ceux qui ont le goût de le faire, aussi parce qu'on va pas aller chercher quelqu'un qui veut pas, c'est du temps perdu. Une personne [...] qui veut être plus autonome, qui veut en apprendre plus, on va offrir l'opportunité à ces gens-là, on va aller leur montrer pis oui on va demander plus »*  
(Coordonnatrice de production, 2006).

Dans un autre ordre d'idée, le travail des employés a des répercussions sur leur vie et celle de leur entourage. Lorsqu'un travail ne convient pas à un employé, son attitude change et cela a des répercussions au niveau de son travail. À ce titre, la coordonnatrice de production et/ou la coordonnatrice des ressources humaines encourageront l'individu à poursuivre son travail et parfois le changeront de travail dans la mesure du possible.

### **Évaluation**

Les employés ont une évaluation de rendement annuelle. Afin de procéder à celle-ci, la coordonnatrice des ressources humaines rencontre la coordonnatrice de production afin de compléter la grille d'évaluation. Globalement, celle-ci est constituée des tâches exécutées, des résultats

attendus, de l'appréciation générale ainsi que des points forts, des points faibles, du soutien et de la formation à dispenser. Suite à l'évaluation, les 2 coordonnatrices rencontrent formellement l'employé. La formatrice du C.R.E.P est également présente afin d'orienter l'employé vers de la formation qui sera efficace afin de corriger les points faibles et ainsi assurer un suivi de l'évaluation. Lors de la rencontre, la direction engage une discussion bilatérale avec le travailleur :

*« C'est un lieu de discussion parce que moi la grille, c'est un brouillon, c'est une feuille de travail [...] aussi c'est le lieu pour que les gens nous parlent de leurs besoins, nous parlent de leurs difficultés, nous parlent de ce qu'ils aiment, de ce qu'ils aiment moins, qu'est-ce qu'ils aiment apprendre aussi »* (Coordonnatrice des ressources humaines, 2006).

Suite à la discussion, la coordonnatrice reprendra les commentaires ainsi que les points ressortissants de l'évaluation et rencontrera l'employé à nouveau afin de lui faire signer son évaluation. Cette deuxième rencontre permet l'éclaircissement de différents points ainsi que l'ouverture de la discussion sur d'autres aspects en suspens. De plus, lorsque les travailleurs apprennent de nouvelles tâches ceux-ci ont une évaluation afin de constater s'ils ont acquis les nouvelles connaissances.

Au sein de l'entreprise d'économie sociale, les travailleurs reçoivent principalement des rétroactions de la part de la coordonnatrice des ressources humaines, de la coordonnatrice de production et également de la directrice générale. À cet égard, la coordonnatrice de production relate qu'elle fait davantage de rétroactions aux travailleurs ayant des problèmes de santé mentale. À cet effet, elle les encourage davantage, mentionne le bon travail ainsi que son appréciation. Également, la directrice générale dénote le travail bien fait. Elle privilégie certaines périodes pour donner ces rétroactions à

l'ensemble des travailleurs, par exemple lors de l'assemblée générale annuelle, Noël ou la période des vacances. Lorsque les rétroactions sont positives, elles sont soulignées par les membres de la direction. Par contre, lorsque celles-ci sont négatives, la coordonnatrice de production en fait mention à l'individu sur place et parfois la coordonnatrice des ressources humaines intervient. Celle-ci regarde s'il y a déjà eu une intervention à ce propos et avise l'individu. Toutefois, lorsque cela devient problématique, elle rencontre l'employé, lui mentionne ce qui ne fonctionne pas et, par la suite, ils tentent de trouver une solution au problème.

La direction observe fréquemment le comportement des travailleurs. La façon privilégiée pour le faire consiste à travailler avec eux sur le plancher. La coordonnatrice des ressources humaines mentionne qu'elle travaille avec eux régulièrement pour assurer un encadrement au niveau du travail ainsi qu'un accompagnement afin de répondre aux questions. De plus, la coordonnatrice de la production les observe régulièrement en allant travailler directement avec eux ou en les observant de loin : « Je n'essaie pas d'intimider la personne, de la rendre nerveuse, non, je vais le faire de loin [...] Disons que je contrôle ça, mais de loin » (Coordonnatrice de production, 2006).

### ***Les ressources et les structures de la S.S.T.***

En ce qui concerne la santé et la sécurité au travail, ce domaine en est encore à ses prémises et est en développement. Le milieu présente peu de risques et le taux d'accident est relativement bas. En effet, l'entreprise compte environ un seul accident mineur par année et ce taux se maintient depuis les 3 dernières années. Par contre, l'organisation mentionne que la santé et la sécurité est un domaine important : « il faut le développer mais les gens ont dit oui, mais il n'est jamais rien arrivé ici, ben oui mais c'est de la prévention, on prévient

parce qu'il s'est jamais rien passé ici » (Coordonnatrice des ressources humaines, 2006). L'organisation a mis sur pied, au mois de mars 2006, un comité conjoint (direction/employés) en santé sécurité au travail. Cependant, ce comité n'est pas très actif. Les membres ont reçu une formation de base provenant de leur mutuelle de prévention concernant la structure et l'établissement d'un comité en santé et sécurité au travail. De plus, la mutuelle leur avait fourni une grille d'inspection indiquant les principaux risques. Par contre, celle-ci n'est pas utilisée. Il y a un certain contrôle de l'environnement de travail de manière informelle afin de s'assurer de la propreté des lieux.

Plusieurs risques et comportements non sécuritaires ont été identifiés. À ce titre, les grandes lignes et des règles en santé et en sécurité au travail ont été indiquées dans le guide de l'employé en ce qui a trait aux comportements sécuritaires, au code vestimentaire ainsi qu'aux comportements à adopter. Par ailleurs, l'organisation a fait installer des gardes sur la machinerie afin de protéger les travailleurs contre les risques potentiels. Dans le but de faire respecter les règles de sécurité, la direction doit répéter les règles et donner des avertissements afin d'obliger les travailleurs à s'y conformer et le mentionne également lors de l'évaluation annuelle des employés. Ainsi, le comité n'a pas encore développé de programme de prévention, établi de politique en la matière et mis en place des activités d'entretiens préventifs, éléments qu'il souhaite mettre en place.

#### **4.2.3 Les facteurs micro organisationnels**

##### ***Tâches (Compétences)***

Au sein de cette organisation, la majorité des travailleurs détiennent des connaissances et/ou de l'expérience dans le domaine du vêtement. L'organisation a pour objectif d'augmenter les acquis des employés afin de les rendre plus compétents. Les tâches exécutées par les travailleurs exigent

l'acquisition de nouvelles connaissances en ce qui a trait au domaine du vêtement, c'est-à-dire les nouveaux modèles à produire, l'apprentissage de nouvelles tâches et méthodes de travail : « On a toujours à apprendre je dirais oui, parce qu'elle crée et elle crée et faut savoir comment les faire et c'est la superviseure qui nous le montre » (Travailleur no.5, 2006). Pour ce faire, ils apprennent une tâche à la fois et lorsque celle-ci est maîtrisée, le travailleur apprend une tâche supplémentaire et ainsi de suite. Dans cette optique, les travailleurs développent des habilités personnelles lors de l'exécution de leur travail. Les travailleurs rencontrés mentionnent qu'ils développent essentiellement la dextérité, le sens de l'observation, la précision, la communication ainsi que des méthodes de travail plus efficaces et plus rapides. La moitié des individus rencontrés mentionnent que leur travail requiert un niveau relativement élevé de compétences. En outre, certains signalent que ce ne serait pas n'importe quel individu qui pourrait exécuter leurs tâches. Il est important d'avoir de l'expérience dans le domaine, de savoir travailler avec la machinerie et avoir une certaine formation. D'autres mentionnent que n'importe qui pourrait faire leur travail à condition d'être formé par l'organisation. Les employés n'ont pas à faire preuve de créativité dans l'exécution de leur travail, il en revient à la designer et à la coordonnatrice de production. Le travail des employés leur permet de faire des tâches diversifiées. En effet, pour les travailleurs qui ont la capacité et qui démontrent de la volonté, ceux-ci ont la possibilité d'exécuter différentes tâches. Les employés rencontrés mentionnent que leur travail est diversifié et qu'ils aiment apprendre et faire différentes tâches : « J'aime changer pour apprendre de tout et savoir tout. Si la superviseure me dit « fait ça, fait ça » il faut que je sache tout faire. (Travailleur no. 5, 2006) » La majorité des travailleurs souhaitent apprendre plusieurs tâches afin de devenir plus compétents et meilleurs dans l'accomplissement de leur travail, c'est-à-dire travailler vite et bien. Ils exécutent différentes tâches qu'ils reproduisent à

plusieurs reprises lors de la production : « C'est répétitif pas mal, il faut répéter les mêmes tâches. On a toujours des choses différentes à faire des fois, moi j'aime quand c'est pas toujours la même chose à faire. (Travailleur no. 5, 2006) » Sur ce point, les travailleurs sont partagés. La moitié des travailleurs rencontrés rapportent qu'ils apprécient la diversité, mais que la routine ne les dérange pas, tandis que l'autre moitié relate qu'ils préfèrent davantage la diversité au niveau du travail : « Parce que tu viens que tu as mal aux yeux pis tu es tout le temps en train de faire les mêmes affaires, la journée est longue » (Travailleurs no. 2, 2006). Finalement, les employés bénéficient d'une stabilité au niveau de leurs tâches ainsi que de leurs fonctions.

#### ***Tâches (Autorité décisionnelle)***

En ce qui a trait à l'autorité décisionnelle des travailleurs au sein de cette organisation, celle-ci est limitée. Les travailleurs ne décident pas de la façon de travailler, car la coordonnatrice de production enseigne la méthode de travail, montre et explique la tâche et ensuite, les travailleurs l'exécutent telle quelle : « Il faut toujours faire selon ce que la superviseuse nous dit » (Travailleur no. 5, 2006). Cependant, quelques travailleurs mentionnent qu'il est possible parfois d'apporter quelques petites modifications pour être plus à l'aise dans l'exécution de la tâche. Par contre, ceux-ci disent que les méthodes de travail enseignées sont bonnes et qu'ils n'ont pas besoin d'apporter de changements : « Parce qu'elle dit par exemple, il faut faire ça et c'est bon qu'est-ce qu'elle montre » (Travailleur no. 4, 2006). Majoritairement, les travailleurs mentionnent que leur travail ne leur permet pas réellement de prendre des décisions autonomes à moins que cela concerne des points mineurs qui n'ont pas de conséquences importantes. Lorsque ceux-ci doivent prendre une décision, ils demandent d'abord à leur supérieur immédiat. La moitié des travailleurs rencontrés rapportent qu'ils amènent leurs commentaires sur l'évolution du travail. La coordonnatrice est à l'écoute de

leurs idées, mais cela n'apporte pas toujours un changement : « Ça apporte des promesses, les changements des fois ils viennent, des fois ils me disent de prendre mon mal en patience, des fois il n'y a pas de changement du tout, ça dépend » (Travailleur no. 1, 2006). De plus, les travailleurs ont été consultés et impliqués afin de réaménager le plancher de production. À cet effet, les travailleurs ont été en mesure de traiter les différentes sphères de l'organisation et d'en modifier certains aspects. En ce qui concerne les autres employés, ceux-ci relatent qu'ils n'apportent tout simplement pas de commentaires sur l'évolution du travail.

### ***Demandes (Physiques)***

Habituellement, les tâches des employés ne leur demandent pas de fournir un grand effort physique. Certains ressentent plus de fatigue suite à une journée de travail. De plus, quelques employés rapportent qu'ils se sentent fatigués en raison d'une posture soutenue trop longtemps, soit par le travail assis ou debout. Les travailleurs mentionnent qu'il y a des périodes dans l'année qui sont plus épuisantes, ce qui a des répercussions au niveau physique. Hormis cela, généralement les travailleurs n'ont pas à manipuler de charges lourdes ou à utiliser des outils, de la machinerie ou de l'équipement qui leur demandent de fournir un effort physique. Les employés mentionnent qu'ils se sentent fatigués physiquement suite à une journée de travail, mais une fatigue qu'ils qualifient en majorité de normale et qui ne les empêche pas de s'adonner à leurs activités en soirée. Plusieurs travailleurs relatent qu'ils font de l'activité physique dans le but d'améliorer leur endurance physique.

### ***Demandes (Psychologiques)***

En ce qui concerne les demandes psychologiques, la majorité des travailleurs rencontrés dénotent que l'organisation leur demande de travailler vite. Fait qui se produit davantage lorsqu'il y a des périodes plus occupées au niveau de la

production : « Il y a des fois où on va nous dire : « ça, faut que ça sorte demain, faque ça veut dire, si tu es capable augmente la vitesse parce que demain il faut que ça sorte » (Travailleur no. 8, 2006). Dans l'ensemble, les employés rencontrés allèguent que cela ne leur apporte pas de stress et qu'ils font dans la mesure du possible. De plus, la majorité des travailleurs précisent que l'organisation demande aux employés de travailler fort, certains relatent qu'ils en font part lors de l'évaluation : « Tu peux aller plus vite, essaie d'aller plus vite, d'en faire plus » (Travailleur, no. 5, 2006). Toutefois, les employés mentionnent également que l'organisation respecte leurs limites et leurs capacités et eux-mêmes travaillent en conséquence : « Ils respectent les limites et les capacités parce moi je les respecte mes limites pis ils le savent » (Travailleur no. 8, 2006).

Habituellement le travail des individus n'exige pas de faire une quantité excessive de travail. À ce titre, certains peuvent faire des heures supplémentaires lorsque la coordonnatrice des ressources humaines le propose ou bien ils poursuivent tout simplement leur travail le lendemain. Par contre, cela se produit lorsqu'il y a des commandes qui sont urgentes « rush ». À ce moment, les employés mentionnent qu'ils sont interrompus avant d'avoir terminé leurs tâches et qu'ils doivent y revenir plus tard pour les terminer : « Si ce que je fais n'est pas pressé [...] on arrête la production qui n'est pas très pressée et on fini le rush et après on recommence l'autre » (Travailleur no. 7, 2006). Les travailleurs évoquent que leur travail est chambardé pendant ces périodes, qu'il y a beaucoup d'action sur le plancher de production : « Des fois, c'est stressant quand le stock doit sortir, moi je trouve ça un petit peu stressant » (Travailleur no. 3, 2006). L'opinion des travailleurs est partagée sur ce point, certains signalent qu'ils ressentent un peu de stress et que cela représente une source de fatigue. Par contre, d'autres évoquent qu'ils ne ressentent ni stress, ni pression. Également, la majorité des travailleurs

s'entendent pour dire qu'ils ont suffisamment de temps pour accomplir leurs tâches. De plus, ils signalent que leur travail les oblige à avoir un bon niveau de concentration.

Généralement, les demandes et les attentes de la coordonnatrice de production au niveau du travail sont claires. En effet, la majorité des employés mentionnent que leur supérieur immédiat prend le temps d'expliquer les tâches et qu'ils savent ce que la coordonnatrice de production attend d'eux. Cependant, à l'occasion, les travailleurs reçoivent des demandes contradictoires de la part des autres. Cela se produit lorsqu'il y a un changement dans l'horaire de production et que les priorités changent et également cela peut être causé par le fait que la coordonnatrice de production et le superviseur donnent des directives contradictoires aux travailleurs. Également, il arrive parfois que les employés soient ralentis dans l'exécution de leur travail parce qu'ils doivent attendre que les autres aient terminé le leur. Dans ce cas, les employés vont consulter directement leur supérieur immédiat et lui demandent ce qu'ils peuvent faire en attendant de poursuivre leur travail. Ils ne parlent pas directement à l'autre employé pour ne pas l'interrompre dans l'exécution de ses tâches.

### ***Demandes (Contractuelles)***

En ce qui concerne les demandes contractuelles, la moitié des travailleurs rencontrés travaillent 35 heures par semaine. Les autres employés travaillent entre 28 et 37 heures par semaine. Leur horaire de travail est régulier et établi par la coordonnatrice des ressources humaines selon la production en cours, la capacité du travailleur ainsi que leur disponibilité physique et émotive. Lorsque les travailleurs doivent s'absenter, l'organisation offre différentes mesures d'accommodation. Tout d'abord, les employés ont droit à 5 jours de

congé de maladie. En plus, les travailleurs ont droit à des congés pour se rendre à leurs rendez-vous médicaux, et ce, sans coupure au niveau de leur salaire. De plus, lorsque les travailleurs ont besoin de congés supplémentaires conséquents de leurs problèmes de santé mentale, l'organisation peut prolonger leur absence. Les travailleurs mentionnent qu'il n'est pas difficile d'obtenir des congés et que la coordonnatrice des ressources humaines est compréhensive face à leur problématique : « Ben, quand j'ai été hospitalisé et quand je suis revenu, ils m'ont donné ma paye, mon salaire, tout a bien été » (Travailleur no. 3, 2006). Dans cette optique, l'horaire de travail des employés s'avère flexible afin de répondre à leurs besoins ainsi qu'à leurs problèmes de santé mentale.

#### ***Relations sociales (Soutien social)***

À ce niveau, les travailleurs reçoivent principalement de l'aide de la part de la coordonnatrice de production, la superviseure ainsi que de la coordonnatrice des ressources humaines. Tout d'abord, les supérieurs immédiats fournissent de l'aide aux employés en expliquant les tâches, en présentant des méthodes de travail efficaces, en répondant aux questions, en les rassurant, en présentant un exemple concret et en allant travailler directement avec eux : « Des fois, elle m'explique comment faire certaines choses. Par exemple, si j'ai à presser des pantalons, elle en fait un ou deux pour voir comment je dois le faire et je fais exactement comment elle me le dit » (Travailleur no. 3, 2006). Les employés mentionnent que les supérieurs immédiats sont présents sur le plancher de production et qu'ils sont toujours disponibles pour répondre aux interrogations : « Même quand ils sont en réunion, des fois ils sont tous en réunion, ben on peut les déranger et leur demander et il y a pas de problème » (Travailleur no. 2, 2006).

Également, la coordonnatrice de production démontre de la flexibilité et de la souplesse envers les travailleurs au niveau des tâches et de l'environnement de travail. En outre, elle assigne des tâches que les employés sont en mesure d'exécuter, car ils possèdent les compétences et l'aisance nécessaire pour accomplir leur travail. La coordonnatrice de production ne rencontre pas formellement les travailleurs, hormis une fois par année lors de l'évaluation de rendement, ainsi que lorsque ceux-ci en font la demande. Elle est à l'écoute et lorsque cela s'avère être hors de ses compétences, elle les dirige vers la coordonnatrice des ressources humaines. La relation que la coordonnatrice de production entretient avec les employés demeure professionnelle. Elle est présente pour les soutenir, les encadrer et les aider dans leur travail, mais elle ne veut pas s'infiltrer dans la vie personnelle. Du côté des travailleurs, ils décrivent leur relation avec celle-ci comme étant une relation professionnelle agréable, marquée par la confiance et le respect.

Dans cette mesure, c'est la coordonnatrice des ressources humaines qui est attirée à fournir une aide et une présence pour les travailleurs :

*« Le lundi matin, je fais un tour dans l'atelier et je leur demande à toutes comment ça va, est-ce qu'elles ont passé un bon week-end, pour prendre le pouls, pis les autres journées c'est plus rapide, comment ça va [...] mais je prends un peu de temps avec chaque personne pour leur jaser dans la semaine »* (Coordonnatrice des ressources humaines, 2006).

Celle-ci s'avère être la première ressource de soutien pour les travailleurs. Elle est disponible et à l'écoute des travailleurs. Elle les encadre, les informe et les dirige vers les ressources nécessaires. La coordonnatrice des ressources humaines qualifie sa relation avec les employés comme étant très agréable, marquée par une bonne communication, l'entraide et le respect :

*« J'ai beaucoup de respect pour les gens qui se maintiennent sur le marché du travail, ils entendent des voix, ils ont de la misère à se concentrer, ils passent à travers des périodes difficiles [...] après de longues périodes d'hospitalisation ils reviennent, des fois il faut tout reprendre du début, ils se rappellent plus, moi j'ai beaucoup d'admiration »*  
(Coordonnatrice des ressources humaines, 2006).

Les travailleurs mentionnent unanimement qu'elle est une ressource compétente essentielle et nécessaire afin de les aider dans leur vie professionnelle. De plus, les travailleurs disent qu'ils ont une très bonne relation professionnelle marquée par le respect avec la directrice. Par contre, les employés mentionnent qu'ils ne la voient pas souvent et que lorsqu'ils rencontrent des problèmes ou qu'ils ont besoin de se confier, ils vont voir la coordonnatrice des ressources humaines, car elle est mandatée à cet effet. À cet égard, les travailleurs connaissent très bien les rôles de leurs supérieurs et savent vers quelle personne se diriger lorsqu'ils ont des besoins.

Finalement, les travailleurs signalent qu'ils reçoivent des remerciements et des félicitations de la part de la direction. Cependant, la majorité dénote que cela se produit rarement, soit lors de l'évaluation de rendement et au départ des vacances. À ce moment, la directrice en fait mention à tous les employés. Par contre, ils aimeraient recevoir des encouragements et des félicitations plus souvent, car cela est une source de motivation. Ils mentionnent également que lorsqu'ils en reçoivent, c'est qu'ils le méritent et que cela leur permet de savoir qu'ils ont bien fait leur travail. Par conséquent, cela s'avère être une récompense en égard au travail bien fait : « Ben, si elle voit qu'on a sorti beaucoup de stock, plus que d'habitude, elle va nous le dire « Ah ça bien été, ça bien sorti » (Travailleur no. 5, 2006).

L'organisation a mis sur pied différentes mesures d'accommodement afin d'aider les travailleurs. Tout d'abord, il est possible de modifier l'horaire de travail des individus dépendamment des problèmes vécus par ceux-ci. Également, il y a un salon sur le lieu de travail où les travailleurs peuvent aller se détendre lorsque le besoin s'en fait sentir. Par la suite, il y a l'intégration graduelle des travailleurs dans l'organisation afin de faciliter l'adaptation en milieu de travail. L'élaboration des mesures d'accommodement est déterminée par l'organisation et, par la suite, discutée avec le travailleur :

« Nous en tant qu'organisation on a permis, on a regardé [...] on réduit son horaire parce que la personne file pas, là on s'entend sur comment ça va être, est-ce que tu as besoin d'une semaine? » (Coordonnatrice des ressources humaines, 2006).

Également au sein de l'organisation, il y a un comité social qui organise des activités sociales après consultations des employés. Les travailleurs intéressés versent 2 dollars sur chacune de leur paye afin de financer une activité durant l'année. La majorité des travailleurs participent à cette activité. Ils mentionnent également que les activités sociales sont importantes pour eux, car cela permet de voir les collègues de travail dans un autre contexte. Ils formulent que ces activités sont divertissantes, mais sans plus, et qu'il y en a suffisamment. Par ailleurs, l'organisation offre gratuitement des dîners aux employés lors des fêtes de Noël et des départs de vacances. De plus, pour les anniversaires, les employés peuvent apporter un gâteau afin de célébrer avec leurs collègues de travail.

### ***Relations sociales (Soutien social des collègues)***

Les employés ont développé des relations sociales sur le milieu de travail. Ces relations sont importantes pour les employés, car ils mentionnent qu'il est agréable de travailler dans une bonne atmosphère de travail. Cependant, 8

travailleurs rencontrés sur 10 disent que ces relations ne débordent pas le cadre de l'organisation. De plus, tous les employés considèrent qu'ils se sentent acceptés dans leur milieu de travail. Par ailleurs, une ressource de soutien importante se développe au sein des travailleurs, marquée par la compréhension et la solidarité.

Majoritairement, les travailleurs ne s'entraident pas directement lors de l'exécution de leur travail. Généralement, lorsqu'ils ont besoin d'aide, ils en font la demande à la coordonnatrice de production ou au superviseur qui eux, par la suite, leur viennent directement en aide ou envoie des collègues pour les aider. Tous les travailleurs interrogés relatent qu'ils travaillent bien en équipe et qu'il y a un bon esprit d'équipe. À cet effet, la coordonnatrice de production allègue que l'intégration du concept travail d'équipe ne s'applique pas dans une organisation comme la leur. Par contre, elle relate que la sphère de travail fonctionne très bien en général. Toutefois, il y a davantage d'entraide entre les employés qui n'ont pas de problèmes de santé mentale, car en général, ils ont plus de connaissances par rapport à la machinerie et aux tâches. À cet égard, les personnes n'ayant pas de problèmes de santé mentale vont aider les individus qui en ont, et ce, avec l'approbation de leur superviseur.

### ***Relations sociales (Climat dans l'équipe de travail)***

Le climat dans l'équipe de travail s'avère très bon. Les travailleurs décrivent l'atmosphère de travail comme étant agréable et amicale, marquée par le respect et le professionnalisme : « Elle est bonne l'atmosphère de travail, une des meilleures places où j'ai travaillé, l'atmosphère de travail pis même quand il y a une pression énorme dans l'atelier, il y a personne qui se crie après, tout le monde reste calme et respectueux pis amical » (Travailleur no. 9, 2006). Les employés apprécient et sont satisfaits de leur travail ainsi que de l'encadrement qu'ils reçoivent de la part de l'équipe de direction. Dans cet

ordre d'idée, toutes les personnes interrogées rapportent qu'il n'y a pas de conflit au sein de l'organisation. À ce propos, la coordonnatrice des ressources humaines mentionne qu'il y a une communication directe entre la coordonnatrice de production et elle afin de contrôler à brûle-pourpoint toute situation qui pourrait s'avérer problématique. Celles-ci réagiront rapidement afin d'aider l'individu et ainsi rétablir la situation. Le travailleur ne retourne pas à son poste tant que la situation n'est pas revenue à la normale.

#### **4.2.4 Les caractéristiques de la main-d'œuvre**

##### *Âge et Sexe*

Au sein de cette organisation, nous dénombrons 38 employés au total. De ce nombre, nous comptons 33 travailleurs et 5 cadres. L'âge moyen de l'ensemble des travailleurs est de 40 ans. L'entreprise compte une majorité de femmes, soit 80 %.

##### *Types de problèmes de santé mentale*

Au sein de cette organisation, 72 % des travailleurs vivent une problématique en santé mentale. Le diagnostic le plus répandu s'avère être la schizophrénie. En effet, 18 travailleurs en sont atteints, 2 personnes de schizo-affectif, 2 individus souffrent de dépression, une personne d'anxiété et une autre de maniaco-dépression.

##### *Soutien social hors-travail*

Lors des entretiens, nous avons interrogé les employés en ce qui a trait au soutien social hors-travail. À cet égard, les travailleurs relèvent que lorsqu'ils vivent des moments difficiles ou une période de crise, ceux-ci se réfèrent majoritairement à la ressource familiale; 6 employés contactent un membre de

la famille, soit le conjoint, les parents, les frères et sœurs ainsi que les enfants; 2 travailleurs contactent un ami. Également, 4 travailleurs font appel à des ressources médicales : le psychologue, le psychiatre ou une infirmière. À ce propos, 3 personnes contactent une infirmière attitrée qui assure une aide rapide ainsi qu'une transition avec le psychiatre lorsqu'il s'avère difficile de le rencontrer. Également, les travailleurs contactent différentes personnes pour parler de leurs problèmes courants. En effet, 5 employés en discutent avec leur famille, 2 à une ressource médicale, 2 à un travailleur social et 1 travailleur en parle avec un ami. Par contre, 4 employés mentionnent qu'ils essaient autant que possible de ne plus parler de leurs problèmes, car ils souhaitent les régler seuls et ne plus accabler la famille. Majoritairement, la famille représente une sphère importante marquée par la confiance et l'affection, et vers laquelle 7 individus peuvent se tourner lorsque le besoin se fait sentir : « Je suis tout entourée avec la famille, ils m'ont donné beaucoup d'affection et surtout, ils sont toujours là pour moi » (Travailleur no. 5, 2006). De plus, 3 employés mentionnent qu'ils se sentent à l'aise avec des amis. Finalement, la majorité des employés ne font pas appel à des ressources environnementales pour les aider dans différentes sphères de leur vie. La famille, les proches et les spécialistes de la santé sont les principales ressources utilisées et satisfont leurs besoins.

### **4.3 Comparaison des résultats**

Dans cette section, nous comparons les données recueillies dans chacune des organisations. Dans le tableau 6 présenté plus loin, nous résumons les ressemblances ainsi que les différences en ce qui a trait aux différents facteurs organisationnels. Toutefois, dans le texte ci-dessous, nous nous attarderons aux facteurs organisationnels distinctifs entre les 2 entreprises et qui, par le fait même, sont susceptibles d'expliquer la rétention des employés dans un

milieu adapté. Par la suite, nous traiterons des différences présentes au sein des facteurs macro organisationnels, des facteurs micro organisationnels, et finalement, des caractéristiques de la main-d'œuvre. Afin d'alléger le texte, nous utiliserons des abréviations. Tout d'abord, l'entreprise adaptée se nommera l'entreprise (A) et l'entreprise d'économie sociale (E.S.). De plus, pour cette dernière, nous utiliserons le terme superviseur qui remplacera l'appellation de coordonnatrice de production.

#### **4.3.1 Le maintien en emploi**

L'entreprise E.S. présente un taux moyen de roulement volontaire du personnel relativement bas, soit 11 %, comparativement à l'entreprise A qui obtient un taux de 20 % respectivement pour l'année 2006. La direction de l'entreprise E.S. explique la rétention en emploi par différentes mesures de maintien, soit principalement la non-stigmatisation des employés. En effet, celle-ci mentionne que tous les employés de l'organisation reçoivent le même traitement de la part de la direction. De plus, la directrice générale considère en premier plan les compétences de l'individu, soit bien avant les problèmes de santé mentale. Elle considère le travailleur comme étant une personne entière et est à l'écoute de ses besoins. Dans cette optique, le respect occupe une place centrale. Une autre formule de maintien en emploi serait la responsabilisation et l'autonomie du travailleur envers les tâches qu'il exécute. Finalement, une autre ressource de maintien importante serait la présence de la coordonnatrice des ressources humaines. Celle-ci démontre une expertise en santé mentale, ainsi qu'un encadrement important qui serait déterminant.

Du côté de l'entreprise A, le directeur mentionne que le maintien en emploi peut s'expliquer principalement par le diagnostic de leurs problèmes de santé mentale. De plus, il mentionne que certains types de problèmes,

particulièrement les travailleurs ayant des problèmes de comportement, sont des travailleurs qui sont portés à quitter leur emploi comparativement aux autres problématiques de santé mentale. À ce titre, les individus ayant ces problèmes de comportement travaillent principalement dans le département d'assemblage/emballage, endroit où le taux de roulement volontaire est le plus élevé. Également, la gestion de la sphère travail, maladie et santé est un élément important pour ces individus. En outre, s'ils ont de la difficulté à établir un certain équilibre entre ces différentes sphères, ils quitteront leur emploi. Par ailleurs, l'environnement social serait un facteur déterminant. Un travailleur qui a un bon encadrement ainsi qu'une bonne stabilité au niveau familial, social et au niveau de sa médication restera en emploi comparativement à un travailleur qui vit dans l'instabilité. À cet effet, la coordonnatrice des ressources humaines de l'entreprise E.S. mentionne qu'un aspect important de la rétention s'explique par la stabilité et la continuité du lien d'emploi, et particulièrement lorsque les travailleurs doivent s'absenter pour les aléas de leurs problèmes de santé mentale. Aspects partagés et appuyés par les dires des travailleurs de l'entreprise A, en effet, ceux-ci signalent qu'ils apprécient un emploi rémunéré et stable.

Par la suite, les travailleurs de l'entreprise E.S. mentionnent qu'ils demeurent en emploi principalement pour la satisfaction qu'ils éprouvent envers le travail qu'ils exécutent, aspect partagé par les travailleurs de l'entreprise A où, toutefois, pour ceux-ci, il ne s'agit pas d'un aspect prioritaire. Le développement des compétences et l'acquisition d'expérience seraient des aspects non négligeables pour les travailleurs de l'entreprise E.S. Pour plusieurs employés, le travail qu'ils exécutent est en fait leur profession de base, élément que nous ne retrouvons pas dans l'entreprise A. Du côté de cette dernière, les employés signalent que le premier élément qui fait en sorte qu'ils restent à l'emploi est l'appréciation de l'équipe de travail, ainsi que

l'ambiance positive qui règne dans l'organisation, élément que nous retrouvons également dans l'autre organisation, mais qui n'est pas prioritaire. La proximité entre la direction et les travailleurs de l'organisation (A) est un élément important pour ces individus. Les travailleurs mentionnent qu'ils restent à l'emploi parce qu'ils ont du soutien organisationnel et que la direction leur démontre qu'elle a confiance en eux. Les travailleurs de l'entreprise E.S. mentionnent un élément important pour eux : ils sentent qu'ils progressent dans leur travail, mais également au niveau de leurs problèmes de santé mentale. De plus, les employés signalent qu'un aspect important de leur maintien en emploi est la présence de la coordonnatrice des ressources humaines qui est compétente et une ressource efficace d'encadrement.

#### **4.3.2 Les facteurs macro organisationnels**

##### ***Situation économique***

Les deux organisations ont connu une amélioration constante de leur situation économique générale depuis les 3 dernières années. Dans les 2 cas, l'amélioration de leur situation s'expliquerait en partie par le réaménagement du plancher de production, ainsi que la formation des employés. Cependant, certains points diffèrent au niveau de l'explication de l'amélioration de la situation économique. L'entreprise E.S. l'explique par la venue de nouveaux distributeurs, un mode de gestion de production à valeur ajoutée et des stratégies de gestion efficaces. Pour l'entreprise A, celle-ci trouverait son explication par l'investissement, l'expérience des employés, de meilleures installations ainsi que l'utilisation d'équipements modernes.

### ***Secteur d'activité***

Les 2 organisations œuvrent dans le secteur d'activités secondaires. L'entreprise A oeuvre principalement dans le domaine de la sous-traitance, dans le secteur de la transformation du bois ainsi que dans l'assemblage/emballage. L'entreprise E.S., quant à elle, confectionne et assemble sa propre collection de vêtements et sous-traite également les services d'assemblage.

### ***Style de supervision participatif***

Le style de supervision est marqué d'un bon nombre de ressemblances entre les 2 entreprises. Toutefois, quelques différences peuvent être observées. Tout d'abord, au sein de l'entreprise A, le superviseur consulte davantage les employés concernant certaines problématiques et procédés; au sein de l'entreprise E.S., la superviseuse consulte rarement les travailleurs. À ce titre, les employés de cette dernière mentionnent que l'opinion de la superviseuse prône quant à la prise de décision finale. Toutefois, les travailleurs croient que lorsqu'ils apportent leur opinion, celle-ci est importante pour leur supérieur immédiat, élément qui n'est pas partagé au sein de l'entreprise A. En effet, les employés de cette dernière organisation signalent qu'ils n'ont pas un grand pouvoir sur la décision finale. Au sein de l'entreprise E.S., le travail est distribué selon la capacité et les compétences du travailleur, élément qui n'est pas observé dans l'entreprise A. Dans un autre ordre d'idées, nous pouvons remarquer que la superviseuse de l'entreprise E.S. demande aux travailleurs n'ayant pas de problèmes de santé mentale des suggestions concernant certains aspects du travail. À cet effet, nous ne retrouvons pas cette distinction entre les travailleurs et le superviseur dans l'organisation A. Finalement, lorsque les règles ne sont pas respectées, l'entreprise E.S. suit une procédure

formelle et établie, comparativement à l'entreprise A où l'application de la procédure est plus souple. En effet, les règles sont davantage répétées et il n'y a que rarement l'application de mesures disciplinaires. Par contre, au sein de l'entreprise E.S., la superviseure répète la règle à 3 reprises. Lorsqu'il n'y a pas de changement, la coordonnatrice des ressources humaines prend le problème en charge et s'assure que celui-ci est réglé avant que le travailleur retourne sur le plancher de production.

### *Pratiques des ressources humaines*

#### **Sélection**

Le processus de sélection s'avère particulièrement différent d'une organisation à l'autre. En effet, au sein de l'entreprise A, l'organisation travaille de concert avec un organisme qui prend en charge la présélection du personnel, alors que dans l'entreprise E.S. il n'y a pas de recours à l'externe. Dans cet ordre d'idée, le processus de sélection est pris en charge par la coordonnatrice des ressources humaines. Au sein de l'entreprise A, les postulants ne subissent pas de tests et la méthode de l'entrevue structurée est utilisée avec une grille constituée de questions prédéterminées, standardisées qui tendent à tracer le portrait général du candidat. Le directeur questionne le postulant sur sa détermination et sa volonté à accomplir le travail, le nombre d'heures, le travail qu'il souhaite exécuter et sa capacité physique. Le comité de sélection est composé du directeur général, d'une représentante de l'organisme et d'une personne d'Emploi-Québec, comparativement à l'entreprise E.S où la coordonnatrice des ressources humaines rencontre le candidat ainsi que son intervenant.

Du côté de cette dernière, la coordonnatrice des ressources humaines soumet des tests aux candidats afin d'évaluer leurs compétences et leurs habiletés dans le domaine manufacturier. Elle n'utilise pas l'entrevue structurée à l'aide

d'une grille, car elle modifie l'entrevue afin de s'ajuster au postulant. Celle-ci se déroule selon une méthode standardisée avec des sujets prédéterminés qui abordent le fonctionnement de l'organisation, les motivations et les intérêts du candidat, ses objectifs professionnels afin de se maintenir en emploi, ses expériences de travail, la disponibilité émotionnelle et physique de l'individu à travailler au sein de l'entreprise. À ce titre, le processus de sélection du personnel de cette organisation évalue davantage de critères.

Les 2 organisations ne recherchent pas un type de candidat spécifique. Par contre, dans les 2 cas, ils recherchent avant tout un travailleur motivé. L'entreprise E.S. recherche de préférence un travailleur ayant de l'expérience et/ou des connaissances dans le domaine du vêtement et qui n'a pas de problèmes de comportement. En ce qui a trait à l'entreprise A, celle-ci cherche un employé stable, ayant une bonne forme physique et déterminé à travailler.

### **Compensation**

Les compensations offertes par les organisations présentent davantage de différences. Les salaires offerts par l'entreprise E.S. sont légèrement plus élevés que les entreprises offrant des emplois comparables, tandis que ceux offerts par l'entreprise A se situent dans la moyenne. L'organisation E.S. offre des salaires plus élevés que le salaire minimum soit de 0,50 \$ à 0,60 \$ de plus, contrairement à l'entreprise A qui offre une rémunération débutant au salaire de base. Au sein de l'entreprise E.S., les travailleurs peuvent bénéficier d'une augmentation de salaire lorsqu'ils accèdent à un niveau supérieur et également à toutes les dates d'anniversaire d'embauche, et ce, jusqu'au plafonnement de l'échelle salariale. En ce qui concerne l'entreprise A, les augmentations ont lieu à tous les ans, et ce, pour 3 ans. De plus, les salariés de cette organisation ont droit à des bonus lorsque l'entreprise a connu une bonne année financière, élément absent dans l'autre organisation.

L'entreprise A offre des activités sociales, en partie en guise de gratification basée sur un « plan d'intéressement » selon lequel ils ont une activité à tous les mois. De plus, ils ont des activités sportives qui sont à demi financées par l'entreprise comparativement à l'entreprise E.S. qui n'offre pas d'activités sociales, mais quelques dîners par année, mais non spécifiquement en guise de gratification. Toutefois, au sein des 2 organisations, les employés terminent leur travail plus tôt lorsqu'ils ont bien travaillé.

### **Formation**

Le volet formation est davantage développé et actif auprès de l'entreprise E.S. comparativement à l'entreprise A qui en est à ses prémises dans ce dossier. En effet, cette dernière n'a pas accès à des ressources financières par le biais de subventions. Puisque qu'elle a eu une bonne année financière, elle commence à investir dans différents programmes de formation pour les travailleurs. Par contre, en ce qui a trait à la formation des cadres, les besoins sont identifiés dans un plan d'action, mais celui-ci n'est pas opérationnel. De l'autre côté, l'entreprise E.S. met les énergies nécessaires afin de faciliter la formation de l'ensemble des travailleurs, tant les cadres que les employés de la production. Toutefois, la direction de l'entreprise A n'est pas encore en mesure de combler les besoins de formation. En ce sens, l'entreprise E.S. consacre un budget suffisant pour l'ensemble des travailleurs, soit les cadres et les employés, même si elle souhaiterait en avoir davantage, comparativement à l'autre organisation qui ne possède pas suffisamment de ressources financières pour former l'ensemble des travailleurs. En outre, l'entreprise E.S. a accès à des services gratuits et a droit à des subventions ce qui leur offre le support nécessaire afin d'aller chercher des ressources à l'externe, élément déficient au sein de l'entreprise A. De plus, l'organisation E.S. offre de la formation à l'interne par le superviseur, aspect prépondérant

dans l'autre entreprise qui offre l'essentiel de sa formation à l'interne et tend à combler les besoins les plus urgents. Finalement, l'entreprise E.S. offre de la formation à l'ensemble de ses employés afin de les rendre plus compétents, tandis que l'organisation A tend à former les employés individuellement, et ce, à des postes spécifiques de travail.

### **Conception du travail**

La conception du travail diffère d'une organisation à l'autre. Tout d'abord, au sein de l'entreprise A, le travail est divisé en sous-tâches afin de simplifier le travail des employés. Chaque travailleur exécutera une tâche sur un produit qui traverse une chaîne d'assemblage. Dans la seconde organisation, le travail est conçu afin de permettre aux travailleurs d'augmenter leurs compétences ainsi que leur autonomie. Chaque travailleur effectuera différentes tâches sur le vêtement à assembler et celui-ci passera d'une cellule manufacturière à une autre. De cette façon, le travail des employés est constitué d'une plus grande variété de tâches comparativement aux travailleurs de l'entreprise A. De plus, le matériel ainsi que les plans de travail sont prêts pour que les employés puissent exécuter leur travail, élément qui est déploré par les travailleurs de l'entreprise A. Par ailleurs, les aides générales bénéficient d'un tableau qui les guide dans l'exécution de leur travail et fonctionnent ainsi de façon plus autonome. Également dans l'organisation E.S., différents postes de travail sont organisés selon différents niveaux et lorsque les travailleurs démontrent plus de flexibilités et de compétences, ils accèdent à un niveau supérieur.

Dans un autre ordre d'idée, les demandes de travail tendent à être plus claires au niveau de l'entreprise E.S. En ce qui concerne l'autonomie et l'initiative au travail dans l'exécution de leur travail, les travailleurs qui ont de l'expérience peuvent en faire preuve. De plus, l'organisation offre la chance aux employés qui le souhaitent et qui en ont la capacité, l'opportunité d'agir de façon

autonome et responsable dans l'exécution de leur travail. En ce sens, les travailleurs de cette organisation manifestent le désir d'apprendre et de devenir autonomes. En ce qui a trait à l'entreprise A, celle-ci encourage les employés à être plus autonomes et à user d'initiatives dans l'exécution de leurs tâches. Par contre, peu en font la démonstration dans l'exécution de leur travail et lorsque cela se produit, la direction doit leur fournir le cadre nécessaire afin de guider leurs actions.

Au sein de l'entreprise A, les tâches d'un employé peuvent affecter le travail et la qualité d'un autre travailleur par des points d'arrêt dans la chaîne de production. Par conséquent, le superviseur doit être alerte à la production et lorsque cela se produit, le supérieur immédiat tentera d'impliquer les travailleurs dans la résolution de problème. Toutefois, dans la seconde entreprise, les tâches exécutées par un employé affectent rarement le travail et la qualité d'un autre travailleur. De plus, au sein des 2 organisations, les travailleurs ont la possibilité de valider la qualité de leur travail en se référant à leur supérieur immédiat. Dans l'entreprise A, ils peuvent valider avec la pièce modèle ou aux gabarits, tandis que dans l'entreprise E.S., ils peuvent se référer à l'échantillon. Dans les 2 cas, le travail des employés a des répercussions sur leur vie et celle de leur entourage, mais de façon plus prononcée au sein de l'entreprise A. En effet, les répercussions seront plus importantes et en ce sens, l'organisation tentera d'accommoder le travailleur.

### **Évaluation**

Dans les 2 organisations, les employés ont une évaluation de rendement. Celle-ci se produit à tous les 6 mois au sein de l'entreprise A et est annuelle au sein de l'entreprise E.S. Afin de procéder à l'évaluation du personnel dans l'entreprise A, le superviseur complète une grille d'évaluation et, par la suite, il sera accompagné du directeur général pour la rencontre avec le travailleur.

En ce qui concerne la seconde organisation, la coordonnatrice des ressources humaines complète, de concert avec la superviseure, la grille d'évaluation et, par la suite, rencontre le travailleur. Également, une personne du C.R.E.P est présente afin d'offrir la formation adéquate, élément qui n'est pas présent dans l'organisation A. Les points abordés par l'entreprise E.S. lors de l'évaluation touchent principalement les tâches exécutées, les résultats attendus, l'appréciation générale ainsi que les points forts, les points faibles, le soutien et la formation à dispenser. Les points abordés par l'organisation A traitent davantage des tâches ainsi que de leur appréciation, les points forts du travailleur, les points faibles et les points à améliorer. À cet effet, nous constatons que la grille d'évaluation de l'entreprise E.S. comporte plusieurs éléments comparativement à la grille d'évaluation décrite dans l'organisation A. Lors de la rencontre formelle en ce qui a trait à l'évaluation dans l'entreprise A, les points négatifs sont mentionnés, mais les dirigeants mettent l'accent particulièrement sur les points positifs afin d'augmenter l'estime personnelle des travailleurs, élément qui n'est pas abordé par l'entreprise E.S. Par contre, la coordonnatrice des ressources humaines de cette dernière, rencontre une seconde fois l'employé pour lui faire signer son évaluation et éclaircir les points en suspens, aspect que nous ne retrouvons pas dans l'entreprise A. Également, au sein de l'entreprise E.S., les travailleurs ont des évaluations suite à un apprentissage de nouvelles connaissances, alors qu'au sein de l'entreprise A, nous ne retrouvons pas cet élément.

Dans les 2 organisations, les employés ont droit à des rétroactions de la part de la direction. Au sein de l'entreprise A, les rétroactions proviennent essentiellement de leur superviseur et du directeur général. Cependant, dans l'autre organisation, les rétroactions proviennent de la superviseure, la coordonnatrice des ressources humaines et de la directrice générale. Aussi, les travailleurs reçoivent des félicitations et des rétroactions positives afin de

récompenser le bon travail. À ce titre, nous constatons que les employés de l'entreprise A reçoivent davantage de rétroactions comparativement à l'entreprise E.S. Toutefois, nous pouvons remarquer qu'au sein de cette dernière, la superviseure encourage davantage les travailleurs ayant des problèmes de santé mentale comparativement à l'autre organisation qui ne mentionne pas qu'elle fait de la distinction entre les travailleurs. En effet, le superviseur de l'entreprise A ainsi que le directeur encouragent les employés quotidiennement sur le travail exécuté et hebdomadairement en ce qui a trait à la production. À ce titre, le directeur parcourt l'entreprise et travaille régulièrement avec les employés. Tandis que dans la seconde organisation, c'est la coordonnatrice des ressources humaines qui parcourt l'entreprise, encourage et félicite régulièrement les employés. À cet effet, le directeur de l'entreprise A donne davantage de rétroaction aux employés et semble entretenir une relation plus étroite avec les travailleurs que la directrice générale de l'entreprise E.S.

En ce qui concerne les rétroactions négatives, les travailleurs en sont informés dans l'entreprise E.S.; la superviseure peut le mentionner directement à l'employé ou en parler à la coordonnatrice des ressources humaines qui interviendra. Lorsque cela se présente dans l'organisation A, le directeur peut le mentionner à l'individu directement ou en parler à son superviseur qui lui en parlera au travailleur. Les 2 organisations observent fréquemment le comportement des travailleurs. Toutefois, au sein de l'entreprise A, le superviseur peut mentionner directement aux employés qu'il les observe, élément que l'entreprise E.S. ne souhaite pas faire pour ne pas ajouter de stress aux employés.

### ***Structure et ressources S.S.T.***

Le domaine de la santé et de la sécurité au travail est davantage établi et développé au sein de l'entreprise A en réponse à un taux élevé d'accidents. Toutefois, dans l'autre organisation, ce volet en est encore à ses prémises étant donné le faible taux d'accident. En effet, l'entreprise A compte davantage d'accidents du travail que l'entreprise E.S. La nature du travail de cette dernière ne présente pas de risques majeurs comparativement à l'autre organisation qui œuvre dans un domaine où les risques d'accident sont plus élevés. Dans les 2 cas, l'organisation compte un comité conjoint de santé et de sécurité au travail. Par contre, le comité de l'entreprise A est davantage actif avec des rencontres mensuelles. De plus, l'organisation a mis sur pied une politique en la matière, un programme de prévention, ainsi que des inspections mensuelles formelles, éléments que nous ne retrouvons pas dans l'entreprise E.S qui procède de manière informelle afin de contrôler l'environnement de travail. Néanmoins, plusieurs risques et comportements non sécuritaires ont été identifiés par l'entreprise E.S. et les instructions en la matière sont indiquées dans le guide de l'employé. De plus, les membres du comité ont reçu une formation concernant la structure et l'établissement d'un comité en santé et sécurité au travail. Par contre, l'entreprise A offre davantage de formation à tous ses employés, soit une fois par mois sur différentes problématiques (ex : manutention, méthode de travail sécuritaire). De plus, elle procède à l'enquête accident, élément que nous ne retrouvons pas dans l'autre organisation en raison du faible taux d'accident.

L'entreprise A sensibilise les employés au domaine de la santé et de la sécurité au travail à l'aide d'affiches et de slogans, ce qui est absent dans l'entreprise E.S. Au sein de cette dernière, le principal moyen de sensibilisation est de mentionner verbalement les règles concernant les comportements sécuritaires, le code vestimentaire, ainsi qu'aux

comportements à adopter. Toutefois, nous pouvons remarquer que l'entreprise A diffuse davantage d'information à ses employés, soit par le biais de réunions générales, dans le journal mensuel, sur le tableau d'information ainsi que de manière individuelle. De plus, la direction encourage les travailleurs à dénoncer les comportements non sécuritaires des employés. Elle mise beaucoup sur la prévention afin de diminuer le nombre d'accidents qui a connu une baisse considérable depuis 2002. Cependant, l'entreprise E.S. maintient un taux d'accident relativement bas. Pour cette organisation, le domaine de santé et de la sécurité est un domaine important qu'elle souhaite développer tandis que pour l'autre organisation, il s'agit de la priorité.

#### **4.3.3 Les facteurs micro organisationnels**

##### ***Tâches (Compétence)***

Le travail réalisé par les employés de l'entreprise E.S. demande un niveau de compétences relativement plus élevé, comparativement aux tâches exécutées dans l'entreprise A. Tout d'abord, les travailleurs de l'entreprise E.S ont majoritairement de l'expérience et/ou des connaissances dans le domaine du textile, élément qui n'est pas observé dans la seconde organisation. Ils acquièrent de nouvelles connaissances en ce qui a trait aux nouveaux modèles à produire, aux nouvelles tâches et méthodes de travail, élément partagé par les employés de l'entreprise A. De plus, plusieurs travailleurs rencontrés au sein de l'entreprise E.S. mentionnent que le travail qu'ils exécutent dans cette entreprise est leur profession initiale, élément que les travailleurs ne dénotent pas dans l'autre organisation. En ce qui concerne l'entreprise A, celle-ci exige l'acquisition de nouvelles connaissances face à des tâches spécifiques, à la machinerie utilisée, ainsi qu'aux différentes étapes de fabrication. Les travailleurs de cette dernière mentionnent qu'avec les explications du supérieur immédiat, tous les employés peuvent faire le travail, tandis que dans

l'autre organisation, la moitié des employés relatent que ce n'est pas n'importe quel travailleur qui serait en mesure d'accomplir leur travail car ils doivent avoir des compétences spécifiques. L'autre moitié mentionne que cela est possible avec de la formation offerte par le supérieur immédiat.

Au sein de l'entreprise A, les habiletés personnelles développées par les employés ont trait à la manutention des matériaux et à l'assemblage des différents produits. De plus, l'organisation a développé l'aspect sociabilité par l'entremise de leur travail. Toutefois, dans les 2 organisations, les travailleurs mentionnent qu'ils ont acquis un meilleur sens de l'observation, une meilleure dextérité, une méthode de travail efficace, ainsi qu'une meilleure communication. En ce qui concerne l'entreprise E.S., les travailleurs ajoutent qu'ils ont développé également de la précision ainsi que des méthodes de travail plus efficaces et efficientes. Dans cette entreprise, le travail des employés leur permet d'exécuter différentes tâches pour ceux qui ont la capacité et qui le souhaitent. À ce titre, les employés rencontrés mentionnent que leur travail est diversifié et qu'ils aiment apprendre et exécuter différentes tâches. Toutefois, au sein de l'entreprise A, les tâches exécutées par les employés sont majoritairement répétitives. Dans cette optique, la majorité des travailleurs rencontrés mentionnent qu'ils apprécient la diversité et sont également ouverts à en apprendre de nouvelles. Au niveau de l'appréciation de la routine et/ou de la diversité, les travailleurs des 2 organisations sont partagés. Par contre, nous pouvons observer une appréciation plus marquée pour la diversité au niveau des tâches en ce qui concerne les travailleurs de l'entreprise E.S., comparativement à une tendance plus prononcée pour la routine par les employés de l'entreprise A. En effet, la moitié des travailleurs de l'organisation E.S. rapportent qu'ils apprécient la diversité, mais que la routine ne les dérange pas, point partagé par certains travailleurs de la seconde organisation.

### *Tâches (Autorité décisionnelle)*

Au sein des 2 organisations, l'autorité décisionnelle des travailleurs est sensiblement la même, c'est-à-dire qu'elle se définit comme étant limitée. Par contre, à l'intérieur de l'entreprise A, la majorité des travailleurs n'apportent pas de commentaires sur l'évolution du travail. À l'intérieur de l'entreprise E.S., ceux-ci ont été consultés et impliqués afin de réaménager le plancher de production. Également, ils ont été en mesure de traiter des différentes sphères soit de l'organisation et d'en modifier certains aspects. Par contre, au sein de l'entreprise A, la majorité des travailleurs n'apportent pas de commentaires sur la planification, l'organisation des tâches ainsi que du temps d'emploi.

### *Demandes (Physique)*

Dans les 2 organisations, les demandes physiques ne diffèrent pas réellement, mais sont davantage présentes au niveau de l'entreprise A. Au sein de cette dernière, les travailleurs dénotent que leur travail exige d'avoir une bonne forme physique. De plus, plusieurs postes de travail demandent à l'employé d'être debout, occasionnant ainsi de la fatigue, élément partagé par certains travailleurs de l'entreprise E.S. qui en ressentent également en raison d'une posture soutenue trop longtemps, soit par le travail assis ou debout. De plus, les employés de l'entreprise A utilisent parfois de la machinerie, des outils ou de l'équipement pour les tâches qui exigent un effort modéré, aspect que nous retrouvons rarement dans l'autre organisation. À cette fin, l'organisation A détient l'équipement nécessaire afin d'aider les travailleurs dans l'exécution de leur travail et ils peuvent demander de l'aide à un collègue. Également, le travail qui s'avère plus physique est attribué aux hommes.

### *Demandes (Psychologique)*

En ce qui concerne les demandes psychologiques, celles-ci semblent légèrement plus élevées du côté de l'entreprise E.S. En effet, la majorité des travailleurs de cette organisation mentionnent que la direction leur demande de travailler fort et plus vite, élément qui se produit davantage lors des périodes occupées « rush », contrairement à l'entreprise A où les travailleurs mentionnent que leur travail ne leur demande pas d'aller très vite ou de travailler très fort, mais bien de travailler à leur propre rythme. Les demandes de la part de la direction de l'organisation E.S. de travailler plus fort et plus vite n'apportent généralement pas de stress aux employés. Dans un autre ordre d'idée, au sein de l'entreprise A, précisément dans le département d'assemblage/emballage, les demandes au niveau du travail ne semblent pas toujours claires, élément déploré par les travailleurs comparativement à l'organisation E.S., où les demandes et attentes de la part du supérieur immédiat sont claires, aspect apprécié par les employés.

Généralement, le travail des employés de l'entreprise E.S. demande un bon niveau de concentration, contrairement à l'autre organisation où l'exécution de leurs tâches n'exige pas beaucoup de concentration. Dans les 2 organisations, lorsqu'il y a des commandes urgentes, il y a davantage de mouvements sur le plancher de production. Toutefois, au sein de l'entreprise A, lorsque ces événements se produisent, cela peut causer des frictions entre les collègues de travail, élément que nous ne retrouvons pas dans l'organisation E.S. Par contre, au sein de cette dernière, la moitié des travailleurs mentionnent que cela est source de stress; l'autre moitié dénote que cela n'a pas de répercussion sur eux. Dans les 2 organisations, il arrive que les travailleurs soient retardés dans l'exécution de leur travail parce qu'ils doivent attendre que les autres aient terminé le leur, élément que nous retrouvons davantage dans l'entreprise A. À ce titre, certains travailleurs de

cette dernière n'en font pas mention directement aux travailleurs de peur de créer des conflits, aspect qui n'est pas mentionné par les employés de l'entreprise E.S. Également, les travailleurs de l'organisation A relatent qu'ils peuvent être ralentis dans l'exécution de leur travail parce qu'ils attendent des explications de leur superviseur, ou bien, parce qu'ils manquent de pièces ou d'outils. De plus, certains employés mentionnent qu'ils vivent de la frustration au travail en ce qui a trait au manque de sérieux et de motivation de certains travailleurs.

### ***Demandes (Contractuelles)***

Au sujet des demandes contractuelles, les personnes rencontrées au sein de l'entreprise A semblent travailler un plus grand nombre d'heures. En effet, la majorité des travailleurs rencontrés, soit 7 personnes sur 10, travaillent 40 heures par semaine, tandis qu'au sein de l'entreprise E.S., la moitié des travailleurs rencontrés travaillent 35 heures par semaine. Les 2 entreprises offrent des mesures d'accommodation relativement semblables aux employés au niveau de l'horaire de travail. Toutefois, à l'intérieur de l'entreprise E.S., les travailleurs peuvent s'absenter pour aller à leurs rendez-vous médicaux sans coupure au niveau de leur salaire. Du côté de l'autre organisation, ils peuvent avoir un congé pour leurs rendez-vous médicaux, ils peuvent utiliser le temps qu'ils ont accumulé. Dans les 2 cas, les travailleurs bénéficient de congés de maladie; toutefois, les employés de l'entreprise E.S. ont une journée supplémentaire comparativement à l'entreprise A.

### ***Relations sociales (Soutien social)***

Au sein de l'entreprise A, le soutien aux employés est fourni par le directeur général ainsi que le supérieur immédiat, élément que nous retrouvons au sein de l'entreprise E.S. Toutefois, cette dernière offre une ressource de soutien supplémentaire, soit la coordonnatrice des ressources humaines. À ce titre, les

employés mentionnent que cette ressource est essentielle. En ce qui a trait à l'entreprise A, depuis août 2006, il n'y a plus de responsable des ressources humaines, aspect que la majorité des travailleurs déplorent. Ils mentionnent que la présence d'un agent en ressources humaines est importante afin de les aider dans la sphère du travail, mais également avec leurs problèmes de santé mentale. À cet égard, le directeur général de l'entreprise A fournit essentiellement les ressources de soutien aux travailleurs, comparativement à l'entreprise E.S. dont la responsabilité revient à la coordonnatrice des ressources humaines.

Les travailleurs de l'entreprise E.S. mentionnent que la superviseuse est toujours disponible et présente dans l'atelier afin de répondre à leurs questions, aspect qui est déploré par les employés de l'assemblage/emballage de l'entreprise A. Dans les 2 organisations, les employés rencontrent formellement leur supérieur immédiat lors de l'évaluation de rendement et également lorsqu'ils en font la demande. À cet effet, les travailleurs de l'entreprise A rencontrent formellement leur superviseur plus souvent étant donné que leur évaluation de rendement est bisannuelle. Les travailleurs mentionnent que la relation qu'ils entretiennent avec leur supérieur immédiat est agréable. En général, la communication est facile et ils leur font confiance. Toutefois, les employés de l'organisation E.S. signalent que la relation qu'ils entretiennent avec la superviseuse est davantage professionnelle, marquée par la confiance et le respect. De plus, au sein de cette dernière, la relation avec la directrice est davantage professionnelle, tandis que le rapport avec le directeur de l'entreprise A semble plus amical. Celui-ci tend à créer une proximité et une transparence avec les employés.

Les 2 organisations offrent des mesures d'accommodation aux travailleurs. Cependant, au sein de l'entreprise A, nous en dénombrons un nombre

important. En effet, elles peuvent modifier plusieurs aspects du travail (horaire de travail, environnement, organisation du travail, tâches, arrangements financiers) afin de faciliter l'exécution du travail des employés. De plus, ces mesures sont majoritaires à 80 %, mises en action d'un commun accord. Toutefois, au sein de l'entreprise E.S., les mesures d'accommodation se retrouvent sous différentes formes, soit la modification de l'horaire de travail ainsi que l'intégration graduelle dans le milieu de travail. La mise en place de ces mesures est d'abord élaborée par la direction et, par la suite, discutée avec le travailleur. En ce qui a trait aux activités sociales, elles sont plus nombreuses dans l'entreprise A. De plus, ils reçoivent des cadeaux de la part de l'organisation. Les employés de cette dernière apprécient ces activités offertes gratuitement, et elles sont importantes pour eux, car elles permettent le développement de la sociabilité, le sentiment d'appartenance et l'estime personnelle. Celles-ci sont mises sur pied pour féliciter les employés, mais également pour développer l'aspect social des individus. Par contre, au sein de l'entreprise E.S., une activité sociale par année est organisée et les employés y contribuent financièrement. De plus, l'organisation offre gratuitement des dîners à quelques occasions. Les travailleurs mentionnent qu'ils apprécient ces activités et y participent. Malgré leur nombre restreint, les employés relatent en majorité que cela est suffisant.

Enfin, dans les 2 organisations, les travailleurs reçoivent des félicitations et rétroactions positives de la part de la direction, mais nous en remarquons davantage au sein de l'entreprise A. En ce sens, les employés mentionnent que cela leur donne confiance et les encourage à continuer de travailler. Les travailleurs de l'entreprise E.S. aimeraient recevoir davantage d'encouragements et de félicitations, car ce sont des sources de motivation pour eux. Cependant, ils dénotent que lorsqu'ils en reçoivent, c'est qu'ils le méritent. Cela s'avère être une récompense en égard au travail bien fait.

### ***Relations sociales (Soutien social des collègues)***

Au sein des 2 entreprises, les travailleurs développent des relations sur le lieu de travail et elles s'avèrent importantes afin de créer une bonne atmosphère de travail. De plus, pour les employés de l'entreprise A, ces relations leur permettent de se sentir « normal », cela est valorisant et réconfortant de savoir qu'ils ne sont pas seuls à vivre des problèmes de santé mentale. Également, les employés de l'entreprise E.S. relatent qu'il y a une ressource de soutien importante qui s'est développée entre les travailleurs, marquée par la solidarité et la compréhension.

Dans les 2 organisations, l'entraide n'est pas tellement présente, spécialement dans l'entreprise E.S. En effet, la majorité des travailleurs demandent de l'aide à la superviseure. Toutefois, au sein de l'entreprise A, les travailleurs s'entraident davantage, de façon moins prononcée dans le département d'assemblage/emballage, mais davantage dans le département d'ébénisterie où nous retrouvons un bon travail d'équipe. À cet effet, la direction de l'entreprise A constate des améliorations au niveau du travail d'équipe. De l'autre côté, la superviseure au sein de l'entreprise E.S. mentionne que l'intégration du concept de travail d'équipe ne s'applique pas proprement dit dans leur organisation avec une clientèle ayant des problèmes de santé mentale.

### ***Relations sociales (Climat dans l'équipe de travail)***

Dans le cas des 2 organisations, le climat dans l'équipe de travail s'avère être bon, mais davantage au sein de l'entreprise E.S. En effet, à l'intérieur de celle-ci, l'atmosphère de travail est décrite comme étant agréable et amicale, marquée par le respect et le professionnalisme. Au sein de l'entreprise A, l'atmosphère de travail est décrite comme étant agréable et familiale. Les

travailleurs mentionnent qu'ils apprécient la proximité qu'ils ont avec les membres de la direction et du côté de l'organisation E.S., les employés mentionnent qu'ils apprécient l'encadrement qu'ils reçoivent. Il n'y a pas, ou très rarement, des conflits entre les collègues, élément qui est présent au sein de l'autre organisation, notamment au sein du département d'assemblage/emballage. En effet, les conflits sont fréquents, mais ils ne sont pas majeurs. Également, nous retrouvons des « clans » à l'intérieur de l'entreprise A, ce qui crée également de la frustration et des conflits. Ceux-ci peuvent être causés par le manque de respect des individus et des règlements, des personnalités incompatibles, le sentiment d'injustice et les préjugés envers certains problèmes de santé mentale. Dans cette optique, les conflits se règlent généralement par l'intervention du directeur général ou des superviseurs. Les solutions apportées sont la discussion ou déplacer physiquement un individu à un autre poste de travail. Dans la seconde organisation, les conflits sont absents, car la coordonnatrice des ressources humaines et la coordonnatrice de production communiquent rapidement afin de gérer et contrôler une situation qui pourrait s'avérer problématique. À ce titre, l'employé retourne à son poste seulement au moment où la situation est réglée.

#### **4.3.4 Les caractéristiques de la main-d'œuvre**

##### *Âge et Sexe*

Tout d'abord, nous comptons davantage d'employés au sein de l'entreprise A, soit 70 travailleurs, tandis que l'entreprise E.S. en dénombre 38 au total. De plus, de ce nombre, nous avons remarqué une forte présence féminine, soit 80 % comparativement à 35 % pour l'entreprise A. Finalement, les employés de cette dernière sont un peu plus âgés, comptant une moyenne d'âge de 44,32

ans, comparativement à l'entreprise E.S. qui obtient une moyenne d'âge de 40 ans.

### *Types de problèmes de santé mentale*

Au sein de l'entreprise A, nous comptons 67 % de travailleurs ayant des problématiques en santé mentale, tandis que l'entreprise E.S. en dénombre 72 %. La problématique la plus répandue parmi les travailleurs dans chacune des organisations est la schizophrénie. Toutefois, dans l'entreprise A, nous retrouvons des individus bipolaires ayant également des problèmes de personnalité et des troubles obsessionnels compulsifs, problèmes que nous ne retrouvons pas au sein de l'autre organisation. Par contre, dans l'entreprise E.S. nous y trouvons les problématiques de schizo-affectif et de maniaque-dépression.

### *Soutien social hors-travail*

Au niveau du soutien social hors-travail, nous ne retrouvons pas de distinctions majeures dans les données recueillies dans chacune des organisations. Toutefois, nous remarquons qu'il y a plus de travailleurs de l'entreprise A qui contactent des spécialistes de la santé pour parler de leurs problèmes soit 5 employés comparativement à l'entreprise E.S. où seulement 2 employés contacte une ressource médicale. Cependant, au sein de cette dernière, 3 employés consultent une infirmière qui fait le pont entre l'individu et le psychiatre. Cette ressource est accessible et comble les besoins urgents.

Dans le tableau 6, nous présenterons pour chacun des concepts de notre modèle conceptuel, les similitudes ainsi que les différences présentes au sein des 2 organisations.

**Tableau 6**  
**Confrontation des données**

Concept	Similitudes Entreprises (A) et (E.S)	Différences	
		Entreprise (A)	Entreprise (E.S.)
<b>Les facteurs macro-organisationnels</b>			
<b>Situation économique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amélioration</li> <li>• <b>Explication :</b> Réaménagement du plancher de production, formation</li> </ul>	<b>Explications autres :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investissement</li> <li>• Expérience des employés</li> <li>• Équipement moderne</li> </ul>	<b>Explications autres :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nouveaux distributeurs</li> <li>• Mode de gestion de production à valeur ajoutée</li> <li>• Stratégies de gestion efficace</li> </ul>
<b>Secteur d'activité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secondaire</li> </ul>	<b>Sous-traitance</b> assemblage/emballage et transformation du bois	<b>Création et confection de vêtements</b>

**Tableau 6**  
**Confrontation des données**

Concept	Similitudes Entreprises (A) et (E.S)	Différences	
		Entreprise (A)	Entreprise (E.S.)
<b>Style de supervision participatif</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Superviseurs considèrent les idées positives des employés</li> <li>• Superviseurs consultent parfois les travailleurs selon les problématiques</li> <li>• Superviseurs ne consultent pas les travailleurs concernant les tâches à accomplir</li> <li>• Travailleurs mentionnent qu'ils sont rarement consultés</li> <li>• Idées du superviseur prônent</li> <li>• Peu d'employés apportent des commentaires sur le travail</li> <li>• Confiance des travailleurs envers le superviseur</li> <li>• Les travailleurs mentionnent que leur pouvoir décisionnel est moindre</li> <li>• Travailleurs doivent obtenir l'approbation de leur superviseur avant de prendre une décision</li> <li>• Superviseurs demandent de suivre des règles de base</li> <li>• Présence de procédures formelles et de mesures disciplinaires</li> <li>• Superviseurs n'utilisent pas la peur avec les employés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Superviseur consulte davantage les employés</li> <li>• Les travailleurs croient que leur opinion n'est pas importante pour leur superviseur</li> <li>• Les travailleurs mentionnent qu'ils n'ont pas de pouvoir décisionnel</li> <li>• Application souple des règles standardisées</li> <li>• Répétition des règles afin de les faire respecter</li> <li>• Application rare des mesures disciplinaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Superviseur consulte rarement les employés, consulte davantage les employés compétents qui n'ont pas problèmes de santé mentale sur les différents aspects du travail</li> <li>• Discrimination du superviseur (personnes ayant des problèmes de santé mentale et personnes n'ayant pas de problème de santé mentale)</li> <li>• Consultation individuelle</li> <li>• Les travailleurs croient que leur opinion est importante pour leur superviseur</li> <li>• Le travail est distribué selon les capacités et les compétences du travailleur</li> <li>• Procédure et application plus fermes des règles de conduite</li> </ul>

**Tableau 6**  
**Confrontation des données**

Concept	Similitudes Entreprises (A) et (E.S)	Différences	
		Entreprise (A)	Entreprise (E.S.)
<b>Pratiques des R.H.</b>  <i>Sélection</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Méthode d'entrevue standardisée</li> <li>• Organisation ne recherche pas de candidat idéal</li> <li>• Caractéristiques du candidat recherché : motivé et déterminé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présélection par un organisme</li> <li>• Méthode de l'entrevue structurée avec une grille</li> <li>• Sujets prédéterminés standardisés (détermination, volonté à accomplir le travail, sa capacité physique, le nombre d'heures ainsi que le travail qu'il souhaite exécuter)</li> <li>• Candidat recherché : stabilité (médicale, familiale et sociale), une bonne forme physique</li> <li>• Ne s'attarde pas aux qualifications et aux expériences de travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processus de sélection assuré par la coordonnatrice des ressources humaines</li> <li>• Test de sélection pour évaluer expérience et connaissances</li> <li>• Méthode d'entrevue standardisée</li> <li>• Coordonnatrice des R.H. ajuste l'entrevue selon le postulant</li> <li>• Sujets prédéterminés (motivation, intérêts, objectifs professionnels afin de se maintenir en emploi, expériences de travail, disponibilité physique et émotionnelle)</li> <li>• Candidat recherché : expérience ou connaissances, pas de problème de comportement</li> </ul>

**Tableau 6**  
**Confrontation des données**

Concept	Similitudes Entreprises (A) et (E.S)	Différences	
		Entreprise (A)	Entreprise (E.S.)
<b>Pratiques des R.H.</b>  <i>Compensations</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation offre des salaires comparables aux autres milieux adaptés</li> <li>• Augmentation salariale annuelle régie par une échelle salariale</li> <li>• La rémunération n'est pas conséquente des évaluations</li> <li>• Travailleurs insatisfaits de leur salaire</li> <li>• Travailleurs mentionnent majoritairement qu'ils ont une bonne sécurité d'emploi</li> <li>• Compensation non monétaire : horaire de travail flexible</li> <li>• Ressources de soutien n'est pas en guise de gratification</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salaire dans la moyenne des entreprises offrant des emplois comparables</li> <li>• Partage des bénéfices de l'entreprise</li> <li>• Augmentation de salaire à tous les ans pour 3 ans</li> <li>• Rémunération débute au salaire minimum, plafond à 8,70 \$</li> <li>• Quelques travailleurs ont peur de perdre leur emploi lors de moments difficiles</li> <li>• Gratifications : Activités sociales, « plan d'intéressement », une activité par mois. Activités financées à 50 % par l'organisation</li> <li>• Activités sociales visent l'augmentation de la sociabilité et de l'estime personnelle</li> <li>• Cadeaux de l'organisation aux employés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salaire légèrement plus élevé que les entreprises offrant des emplois comparables</li> <li>• Salaire de base au-delà du salaire minimum</li> <li>• Politique salariale : 0,50 \$ à 0,60 \$ de plus que le salaire minimum</li> <li>• Augmentation de salaire lorsque l'employé passe à un niveau supérieur</li> <li>• Augmentation de salaire en lien avec l'augmentation des compétences</li> <li>• Augmentation de salaire : la première année à 2 reprises et à tous les ans à l'anniversaire d'embauche jusqu'au plafonnement de l'échelle salariale</li> </ul>

**Tableau 6**  
**Confrontation des données**

Concept	Similitudes Entreprises (A) et (E.S)	Différences	
		Entreprise (A)	Entreprise (E.S.)
<b>Pratiques des R.H.</b>  <i>Formation</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attitude positive envers la formation</li> <li>• Le plan de formation consiste en de petites séries coordonnées de formation</li> <li>• Analyse des besoins avant l'implantation d'un programme de formation</li> <li>• Fixation des buts à long terme afin de tracer les objectifs de formation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volet peu développé</li> <li>• Manque au niveau du budget</li> <li>• Pas de subventions</li> <li>• Autofinancement</li> <li>• Essentiellement formation à l'interne « sur le tas »</li> <li>• Formation des travailleurs individuellement à un poste spécifique</li> <li>• Formation comble les besoins urgents</li> <li>• Formation des cadres non opérationnelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volet très développé et actif</li> <li>• Possède un support financier</li> <li>• Subvention</li> <li>• Formation des cadres et des employés</li> <li>• Offre de la formation à l'ensemble des employés selon les besoins visés par l'organisation</li> <li>• Formation à l'interne par une formatrice externe présente 4 jours/semaine</li> <li>• Formation dans l'optique d'augmenter les compétences et la flexibilité</li> </ul>

**Tableau 6**  
**Confrontation des données**

Concept	Similitudes Entreprises (A) et (E.S)	Différences	
		Entreprise (A)	Entreprise (E.S.)
<b>Pratiques des R.H.</b>  <i>Conception du travail</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tâche ne permet pas d'exécuter un travail en entier, peu serait en mesure de le faire</li> <li>• Organisation n'offre pas la possibilité aux employés d'user de leur liberté et de leur autonomie pour modifier certains aspects ou méthodes de travail</li> <li>• Tâches enseignées par le superviseur</li> <li>• Le travail des employés a des répercussions sur leur vie et celle de leur entourage</li> <li>• Validation de la qualité de leur travail : superviseur et gabarits ou échantillons</li> <li>• Travailleurs ont besoin d'être rassurés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chaîne d'assemblage</li> <li>• Travail divisé en sous-tâches</li> <li>• Travailleur effectue une opération</li> <li>• Poste de travail et matériel ne sont pas toujours prêts</li> <li>• Travailleurs encouragés à faire preuve d'autonomie et d'initiative, peu en font la preuve</li> <li>• Les tâches d'un employé peuvent affecter le travail et la qualité d'un autre travailleur</li> <li>• Validation de la qualité du travail : pièce modèle, gabarit</li> <li>• Le travail des employés a plus de répercussion sur leur vie et celle de leur entourage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cellule manufacturière</li> <li>• Travailleur effectue plusieurs tâches</li> <li>• Variété au niveau des tâches</li> <li>• Préparation des postes de travail</li> <li>• Poste avec niveaux</li> <li>• Possibilité pour les travailleurs d'accéder à un niveau supérieur</li> <li>• Certains travailleurs (expérience, capacité, motivé) peuvent faire preuve d'autonomie et initiative</li> <li>• Attentes et demandes de travail, directives claires</li> <li>• Travailleur manifeste le désir d'apprendre et être plus autonome</li> <li>• Tâches exécutées affectent rarement le travail et la qualité d'un autre travailleur</li> <li>• Validation de la qualité de leur travail : échantillon</li> <li>• Validation et vérification du superviseur</li> </ul>

**Tableau 6**  
**Confrontation des données**

Concept	Similitudes Entreprises (A) et (E.S)	Différences	
		Entreprise (A)	Entreprise (E.S.)
<b>Pratiques des R.H.</b>  <i>Évaluation</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluation de rendement</li> <li>• Communication bilatérale entre la direction et l'employé</li> <li>• Évaluation, lieu de discussion et d'échange, de mise au point</li> <li>• Rétroactions de la direction aux employés</li> <li>• La direction observe régulièrement les employés de loin ou en travaillant avec eux</li> <li>• Rétroactions positives facilement reçues</li> <li>• Rétroactions négatives difficilement reçues</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluation biannuelle</li> <li>• Directeur général et superviseur rencontrent l'employé</li> <li>• Emphase sur le positif, vise à augmenter l'estime personnelle</li> <li>• La direction et superviseur donnent des rétroactions positives journalières</li> <li>• Superviseur donne des rétroactions hebdomadaires sur la production</li> <li>• Directeur entretient une relation étroite avec les travailleurs</li> <li>• Superviseur peut mentionner directement aux travailleurs qu'il les observe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluation annuelle</li> <li>• Coordonnatrice (R.H.), superviseur et la formatrice rencontrent employé</li> <li>• 2<sup>e</sup> rencontre suite à l'évaluation pour éclaircir des points en suspens</li> <li>• Évaluation suite à l'apprentissage de nouvelles tâches</li> <li>• Les rétroactions positives récompensent le travail bien fait</li> <li>• La coordonnatrice (R.H.) donne des rétroactions quotidiennes</li> <li>• Superviseur donne fréquemment et davantage de rétroactions aux travailleurs ayant des problèmes de santé mentale.</li> <li>• La directrice donne des rétroactions à l'ensemble des employés quelques fois par année</li> </ul>

**Tableau 6**  
**Confrontation des données**

Concept	Similitudes Entreprises (A) et (E.S)	Différences	
		Entreprise (A)	Entreprise (E.S.)
<b>Structure et ressources S.S.T.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présence d'un comité paritaire S.S.T.</li> <li>• Domaine jugé important par les organisations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Structure et activités de S.S.T. développées</li> <li>• Taux plus élevé d'accidents du travail</li> <li>• Comité S.S.T. actif</li> <li>• Programme de prévention</li> <li>• Moyen de prévention : inspection mensuelle formelle, formation, slogan,</li> <li>• Grande diffusion de l'information</li> <li>• Enquête accident</li> <li>• Formation à tous les mois à l'ensemble des employés</li> <li>• S.S.T. domaine prioritaire</li> <li>• Environnement présentant plus de risques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Domaine peu développé</li> <li>• Taux d'accident du travail très bas</li> <li>• Comité S.S.T. peu actif</li> <li>• Les grandes lignes S.S.T. sont identifiées</li> <li>• Moyen de prévention : sensibilisation par la parole,</li> <li>• Contrôle visuel de l'environnement de travail</li> <li>• Les membres du comité S.S.T. ont reçu une formation</li> <li>• Milieu présentant moins de risques</li> </ul>

**Tableau 6**  
**Confrontation des données**

Concept	Similitudes Entreprises (A) et (E.S)	Différences	
		Entreprise (A)	Entreprise (E.S.)
<b>Tâches</b>  <i>Compétences</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Travail exige l'acquisition de nouvelles connaissances</li> <li>• Développement d'habiletés : l'observation, une bonne dextérité, méthode de travail efficace</li> <li>• Travail n'exige pas de faire preuve de créativité</li> <li>• Stabilité au niveau des tâches et des fonctions</li> <li>• Tâches routinières</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Majoritairement, les travailleurs n'ont pas d'expérience</li> <li>• Travail ne demande pas de compétences particulières</li> <li>• Acquisition des connaissances : en lien avec un travail spécifique, machinerie, étapes de fabrications</li> <li>• Habiletés personnelles développées : manutention des matériaux, assemblage, communication et la sociabilité</li> <li>• Le travail des employés peut être exécuté par n'importe qui avec une formation à l'interne</li> <li>• Tâches majoritairement répétitives</li> <li>• Travailleurs apprécient la routine, particulièrement lors des moments difficiles</li> <li>• Travailleurs ouverts à apprendre de nouvelles tâches</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Travailleurs avec expérience</li> <li>• Travail demande un niveau élevé de compétences</li> <li>• Tâches visent l'augmentation des compétences</li> <li>• Le travail permet d'exécuter différentes tâches</li> <li>• Apprentissage par étapes</li> <li>• Apprentissage des nouveaux modèles, des tâches et des méthodes de travail</li> <li>• Développement d'habiletés personnelles : précision, méthodes de travail efficaces et rapides, meilleure communication</li> <li>• La moitié des travailleurs relatent que n'importe qui ne pourrait faire leur travail</li> <li>• Tâches majoritairement diversifiées</li> <li>• Travailleurs apprécient la diversité et l'apprentissage</li> </ul>

**Tableau 6**  
**Confrontation des données**

Concept	Similitudes Entreprises (A) et (E.S)	Différences	
		Entreprise (A)	Entreprise (E.S.)
<b>Tâches</b>  <i>Autorité décisionnelle</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Superviseur enseigne la méthode de travail</li> <li>• Travailleurs ne sont pas libres de décider de leur façon de travailler</li> <li>• Travailleurs ne prennent pas de décisions autonomes</li> <li>• Majoritairement, ils n'apportent pas de commentaires sur la planification et l'organisation des tâches et du temps d'emploi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La majorité des travailleurs n'apportent pas de commentaires sur l'évolution du travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5 travailleurs sur 10 apportent des commentaires concernant l'évolution du travail</li> <li>• Travailleurs impliqués lors du réaménagement du plancher de production</li> </ul>
<b>Demandes</b>  <i>Physiques</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Généralement, les travailleurs ne manipulent pas de charges lourdes</li> <li>• Travailleurs ressentent parfois de la fatigue</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demande physique plus élevée</li> <li>• Utilisation de machinerie qui demande un effort modéré</li> <li>• Tâches physiques, les hommes y sont attirés</li> <li>• Outils et matériel disponibles pour le transport de charges lourdes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demande physique moins élevée</li> <li>• Pas de charge lourde à soulever, de machinerie qui exige un effort physique</li> <li>• Fatigue due à une posture soutenue trop longtemps</li> </ul>

**Tableau 6**  
**Confrontation des données**

Concept	Similitudes Entreprises (A) et (E.S)	Différences	
		Entreprise (A)	Entreprise (E.S.)
<b>Demandes</b>  <i>Psychologiques</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les employés n'ont pas à faire de quantité excessive de travail</li> <li>• Travailleurs ont le temps d'exécuter leur travail</li> <li>• La direction respecte les capacités et les limites des travailleurs</li> <li>• Les travailleurs reçoivent parfois des demandes contradictoires : 2 superviseurs sur le même plancher, lot de production urgente « rush ».</li> <li>• Travailleurs peuvent être interrompus et ralentis pendant leur travail</li> <li>• Le travail est plus exigeant de par les lots de production urgents, stress ressentis par les employés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Généralement, le travail demandé ne demande pas de concentration</li> <li>• Les supérieurs ne demandent pas aux employés de travailler fort et vite</li> <li>• Employés travaillent à leur rythme</li> <li>• Demandes des superviseurs ne sont pas toujours claires (manque de temps, fait rapidement)</li> <li>• Travailleurs mentionnent l'importance de prendre le temps d'expliquer, les demandes et attentes se doivent d'être claires</li> <li>• Lors de commandes urgentes, les travailleurs sont plus stressés, frictions entre les collègues</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le travail demande un bon niveau de concentration</li> <li>• Les supérieurs demandent aux employés de travailler plus vite et plus fort</li> <li>• Demande de travail et attentes des superviseurs sont claires</li> </ul>

**Tableau 6**  
**Confrontation des données**

Concept	Similitudes Entreprises (A) et (E.S)	Différences	
		Entreprise (A)	Entreprise (E.S.)
<b>Demandes</b>  <i>Contractuelles</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Horaire établit selon la production et la capacité de l'individu</li> <li>• Travailleur peut demander de modifier son horaire de travail</li> <li>• Mesures d'accommodation : Flexibilité au niveau de l'horaire de travail, congés de maladie, prolongation des absences</li> <li>• Horaire de travail régulier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les employés travaillent plus d'heures (7/10 travaillent 40 heures/semaine)</li> <li>• Mesures d'accommodation : 4 congés de maladie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les employés travaillent moins d'heures (5/10 travaillent 35 heures/semaine)</li> <li>• Mesures d'accommodation : 5 congés de maladie, congés pour prise de sang et rendez-vous médicaux sans coupure de salaire</li> </ul>

**Tableau 6**  
**Confrontation des données**

Concept	Similitudes Entreprises (A) et (E.S)	Différences	
		Entreprise (A)	Entreprise (E.S.)
<b>Relations sociales</b>  <i>Soutien social des superviseurs</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Superviseurs viennent en aide aux travailleurs dans l'exécution de leurs tâches</li> <li>• Superviseur démontre de la flexibilité et de la souplesse au niveau des tâches et de l'environnement de travail</li> <li>• Travailleur rencontre le superviseur lors de l'évaluation et sur demande</li> <li>• Relation entre travailleurs et superviseur qualifiée comme étant agréable, marquée par la confiance</li> <li>• Travailleurs entretiennent une bonne relation avec la direction</li> <li>• Travailleurs développent des relations sociales</li> <li>• Travailleurs se sentent acceptés par leurs pairs</li> <li>• Mesures d'accommodation mises sur pied par l'organisation (horaire de travail, intégration graduelle)</li> <li>• Travailleurs reçoivent des félicitations de la direction</li> <li>• Activités sociales sont appréciées et combler les besoins des travailleurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soutien du directeur et du supérieur immédiat</li> <li>• Relations sociales très importantes pour les employés</li> <li>• Travail d'équipe davantage présent</li> <li>• Manque de disponibilité de certains superviseurs</li> <li>• Bonne communication entre employés et direction</li> <li>• La direction tend à créer une proximité et une transparence envers les employés</li> <li>• La direction entretient une relation étroite avec les employés</li> <li>• Mesures d'accommodation mises en place à 80 % d'un commun accord</li> <li>• Nombreuses activités sociales gratuites (une à tous les mois)</li> <li>• Cadeaux</li> <li>• Les travailleurs très enthousiastes envers les activités sociales</li> <li>• Activités visent le développement du sentiment d'appartenance, l'estime personnelle et l'aspect sociabilité</li> <li>• Travailleurs reçoivent beaucoup de félicitations et d'encouragements</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soutien du superviseur, coordonnatrice (R.H.) et la directrice</li> <li>• Travail d'équipe, concept inapplicable dans l'organisation</li> <li>• Grande présence et disponibilité du superviseur</li> <li>• Relation entre les employés et la superviseur marquée par le respect et le professionnalisme</li> <li>• Coordinatrice (R.H.) compétente et disponible, élément qualifié d'essentiel par les employés</li> <li>• Relation entre les employés et la coordonnatrice marquée par l'entraide, le respect et une bonne communication</li> <li>• Mesures d'accommodation (intégration graduelle dans le milieu de travail)</li> <li>• Les mesures d'accommodation sont d'abord réfléchies par la direction et ensuite discutées avec l'employé</li> <li>• Une activité sociale par année, financée par les travailleurs</li> <li>• Travailleurs mentionnent qu'ils n'ont pas beaucoup d'encouragements et félicitations</li> </ul>

**Tableau 6**  
**Confrontation des données**

Concept	Similitudes Entreprises (A) et (E.S)	Différences	
		Entreprise (A)	Entreprise (E.S.)
<b>Relations sociales</b>  <i>Soutien social des collègues</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relations de travail agréables</li> <li>• Développement des relations sociales au travail</li> <li>• Relations sociales ne débordent pas le cadre du travail</li> <li>• Travailleurs se sentent acceptés</li> <li>• Travailleurs demandent de l'aide à leur superviseur</li> <li>• Concept de travail d'équipe difficile à introduire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les relations de travail entre les travailleurs et la direction : agréable et familial</li> <li>• Présence du travail d'équipe</li> <li>• Conflits au niveau du département d'assemblage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les relations de travail entre les travailleurs et la direction : respect et professionnalisme</li> <li>• Ressource de soutien importante entre les employés</li> <li>• Concept de travail d'équipe non applicable dans l'organisation</li> <li>• Travailleurs qui n'ont pas de problèmes de santé mentale aident les travailleurs qui en ont.</li> </ul>

**Tableau 6**  
**Confrontation des données**

Concept	Similitudes Entreprises (A) et (E.S)	Différences	
		Entreprise (A)	Entreprise (E.S.)
<b>Relations sociales</b>  <i>Climat dans l'équipe de travail</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bon climat</li> <li>• Atmosphère de travail agréable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atmosphère de travail familiale</li> <li>• Travailleurs apprécient la proximité de la direction</li> <li>• Présence de conflits, prononcés au département assemblage/emballage</li> <li>• Sources de conflits : commérage, manque de respect entre les individus et des règlements, personnalités incompatibles, sentiment d'injustice et les préjugés envers certains problèmes de santé mentale</li> <li>• Règlement de conflit : intervention de la direction</li> <li>• Solution apportée par les 2 parties ou distance mise entre les travailleurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'atmosphère de travail : amicale, respectueuse et professionnelle</li> <li>• Travailleurs apprécient l'encadrement reçu</li> <li>• Milieu non conflictuel</li> <li>• Communication et intervention rapide entre la superviseuse et la coordonnatrice des ressources humaines évitent les conflits</li> <li>• Travailleur retourne à son travail seulement lorsque la situation est revenue à la normale</li> </ul>
<b>Les caractéristiques de la main-d'œuvre</b>			
<b>Âge</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moyenne d'âge : 44,3ans</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moyenne d'âge : 40 ans</li> </ul>
<b>Sexe</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 35 % de femmes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 80 % de femmes</li> </ul>
<b>Soutien social hors-travail</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les deux principales ressources de soutien : Famille et médicale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Travailleurs contactent davantage des ressources médicales pour parler de leurs problèmes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présence d'une infirmière qui assure le pont entre l'individu et le médecin</li> </ul>

**Tableau 6**  
**Confrontation des données**

Concept	Similitudes Entreprises (A) et (E.S)	Différences	
		Entreprise (A)	Entreprise (E.S.)
<b>Types de problèmes de santé mentale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principaux problèmes en santé mentale</li> <li>• La problématique la plus présente est la schizophrénie</li> <li>• Dépression et anxiété</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 67 % des travailleurs ont des problèmes de santé mentale L</li> <li>• 17 schizophrénie</li> <li>• 6 dépression</li> <li>• 6 bipolaires</li> <li>• 6 anxiété</li> <li>• 5 problèmes de personnalité</li> <li>• 1 troubles obsessifs compulsifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 72 % des travailleurs ont des problèmes de santé mentale :</li> <li>• 18 schizophrénie</li> <li>• schizo-affectif</li> <li>• dépression</li> <li>• 1 anxiété</li> <li>• 1 de maniaco-dépression</li> </ul>

## **Chapitre 5**

### **La discussion**

Dans ce dernier chapitre, nous discuterons des résultats émanant de notre recherche. Tout d'abord, nous ferons un bref résumé de notre démarche scientifique afin de répondre à notre question de recherche soit : « *Quels sont les facteurs organisationnels contributifs au maintien en emploi des personnes ayant des problèmes de santé mentale dans les milieux adaptés?* » Par la suite, nous soutiendront ou non les hypothèses posées antérieurement au deuxième chapitre. Également, nous traiterons des différentes limites de notre étude ainsi que des pistes de recherches possibles afin de mener une étude ultérieure. Finalement, nous discuterons des résultats apportés par notre étude et des pistes de solutions concrètes en regard à la problématique des facteurs organisationnels contributifs à la rétention en emploi des individus ayant des problèmes de santé mentale.

#### **5.1 Résumé de la recherche**

L'intérêt suscité par les problèmes de santé mentale ne cesse de croître depuis quelques années. En effet, le nombre de personnes qui en sont atteintes augmente, et ce, au Québec tout comme au sein de la population mondiale. Dans cette optique, notre recherche s'est intéressée particulièrement à cette problématique et tend à répondre à la question suivante : « *Quels sont les facteurs organisationnels contributifs au maintien en emploi des personnes ayant des problèmes de santé mentale dans les milieux adaptés ?* » Afin de répondre à cette question, nous avons, dans un premier temps, documenté la question. Singulièrement, peu d'études se sont intéressées à notre question de recherche sur les entreprises adaptées et sur la population visée : les personnes ayant des problèmes de santé mentale. Afin d'établir notre cadre conceptuel,

nous avons documenté chacune des variables les plus ressortissantes de la littérature susceptibles d'expliquer le maintien en emploi dans les milieux de travail réguliers et l'appliquer dans le cadre de travail des entreprises adaptées. Ces variables ont été regroupées en 3 catégories soit les facteurs macro organisationnels, micro organisationnels et, finalement, les caractéristiques de la main-d'œuvre. Par la suite, ayant considéré les études pertinentes à notre problématique, nous avons construit un modèle conceptuel susceptible d'expliquer les relations entre les facteurs organisationnels et la rétention des personnes ayant des problèmes de santé mentale.

Afin de mener notre recherche, nous avons fait le choix de réaliser une enquête terrain. Nous avons sélectionné 2 entreprises adaptées ayant un taux de roulement de personnel volontaire relativement opposé. Dans cette optique, nous avons choisi une entreprise adaptée (A) œuvrant dans le domaine de la sous-traitance ayant un taux de roulement élevé et une entreprise d'économie sociale (E.S.), dans le domaine du textile détenant un taux de roulement bas. Dans l'organisation adaptée, nous avons sélectionné respectivement 10 travailleurs de manière aléatoire. Nous avons rencontré le directeur général et un superviseur de production. Au sein de l'entreprise d'économie sociale, nous avons rencontré la directrice générale, la coordonnatrice des ressources humaines, la coordonnatrice de production ainsi que 10 travailleurs. Les entrevues ont été retenues afin de faciliter la méthode de collectes de données; par la suite, nous avons construit des grilles d'analyse afin de mettre en lumière les principaux résultats ressortissants de chacun de nos terrains de recherche pour ensuite comparer et confronter les données. À cet effet, une étude contrastée nous a permis d'évaluer les facteurs et pratiques organisationnels susceptibles à une organisation de maintenir ses employés comparativement à l'autre.

## **5.2 Hypothèses de recherche**

Dans cette section, nous soutiendrons ou non les hypothèses présentées antérieurement au deuxième chapitre. En effet, préalablement nous avons posé 12 différentes hypothèses susceptibles d'expliquer les relations potentielles entre les facteurs organisationnels et le maintien en emploi. Suite aux résultats ressortissants de notre étude, nous sommes maintenant en mesure de soutenir ou non les hypothèses.

### **5.2.1 Les hypothèses soutenues**

*H2 : Le secteur d'activité s'associera au maintien en emploi. Nous nous attendons à observer une certaine variation.*

Cette hypothèse est soutenue. Bien que les deux organisations œuvrent dans le secteur secondaire, les domaines d'activité de production sont différents. L'entreprise A œuvre dans le domaine de la sous-traitance et assemble différents produits provenant de d'autres compagnies. Toutefois, l'entreprise E.S., parcourt l'ensemble du processus de production qui débute par la création du vêtement jusqu'à la vente et l'expédition. À ce titre, nous avons constaté que les travailleurs de cette organisation s'approprient et croient aux produits qu'ils conçoivent et confectionnent. La production représente un aspect symbolique d'entraide et de participation à une cause sociale pour une strate de la population. Un sentiment d'appartenance et de fierté se dégage de ces employés, car ils contribuent à la fabrication de vêtements pour les personnes qui sont en perte d'autonomie et attribuent le succès de ces produits à leur implication. De l'autre côté, l'entreprise A ne conçoit pas ces propres produits. Toutefois, pour certains produits, les travailleurs parcourent l'ensemble des étapes de fabrications et sont fiers du travail accompli. Par contre, nous n'observons pas ce sentiment d'implication et d'appartenance en

regard à la production réalisée provenant des employés. De plus, au niveau des conditions de travail, nous pouvons décrire physiquement le milieu de travail de cette dernière comme étant bruyant et poussiéreux en raison à la transformation du bois, tandis que le lieu de travail de l'entreprise E.S. est un milieu propre et plutôt silencieux. L'entreprise A relève de conditions de travail plus difficiles comparativement à l'autre organisation.

*H4 : Plus la direction développera formellement l'ensemble des pratiques de gestion des ressources humaines (sélection, formation, compensations, conception du travail et l'évaluation), plus les employés seront enclins à rester en emploi.*

Cette hypothèse est soutenue, car la structure de l'ensemble des pratiques de gestion des ressources humaines est davantage élaborée au sein de l'entreprise E.S., comparativement à l'organisation A, celle-ci obtient un taux de roulement volontaire bas. Cette hypothèse confirme dans le même sens plusieurs études émanant de la littérature. L'ensemble de ces pratiques sont les éléments ressortant des études comme étant celles favorisant le maintien en emploi. À cet effet, Huselid (1993/1995) rapporte que les pratiques des ressources humaines sont des éléments de première importance en ce qui a trait à la rétention des employés. En effet, au niveau du processus de sélection, l'entreprise E.S. utilise une méthode d'entrevues structurée et standardisée et des tests de sélection sont administrés aux postulants. Le processus est davantage structuré et élaboré. À ce titre, cette organisation sélectionne entre outre les candidats selon le diagnostic de problème de santé mentale, l'expérience et/ou les connaissances, les antécédents et la motivation au travail. La majorité de ces éléments, soit la gravité des problèmes de santé mentale, la motivation, la formation professionnelle, les habilités sociales ainsi que l'historique professionnelle sont rapportés par (Anthony et al., 1984;

Lauzon et al., 2002; Tessier et al., 1992) comme étant des éléments clés de maintien en emploi. De l'autre côté, l'entreprise A fait appel à un organisme externe afin de l'aider et l'orienter dans la sélection des candidats potentiels. En ce qui concerne la formation, celle-ci est étoffée et développée au sein de l'entreprise E.S. Cette organisation bénéficie du budget nécessaire afin de combler les besoins de l'ensemble des employés. À cet effet, Bouillon (1995\1996) a démontré que la formation est directement en lien avec la rétention des employés. Toutefois, cet élément s'avère déficient au sein de l'entreprise A qui connaît un haut taux de roulement.

En ce qui a trait aux compensations monétaires, celles-ci sont plus intéressantes du côté de l'entreprise E.S. car les employés bénéficient d'un salaire de base supérieur et des augmentations salariales plus élevées. Toutefois, l'entreprise A a développé principalement sa structure au niveau des compensations non monétaires. À titre d'exemple, nous pouvons citer le plan d'intéressement. En effet, Higginbotham (1997) et Naggiar (2001) relatent que les compensations monétaires encouragent le sentiment d'appartenance des travailleurs envers l'entreprise, mais ne favorisent pas nécessairement le maintien en emploi. Les compensations non monétaires telles que la flexibilité et la conciliation travail-famille semblent être des éléments plus révélateurs. Brouillette et al. (2003) soutiennent cette affirmation en mentionnant que des critères comme la flexibilité au niveau de l'horaire de travail est une mesure d'accommodation favorisant le maintien en emploi. En ce qui a trait à la variable conception du travail, l'entreprise E.S. offre des postes de travail opérationnels, une diversité au niveau des tâches et fait appel à un plus grand nombre de compétences. Également, les travailleurs ont la possibilité d'accéder à plus d'autonomie ainsi qu'à des postes supérieurs. Dans ce même ordre d'idée, Brouillette et al. (2003) avancent que le développement des habiletés de rendement professionnel et la possibilité

d'avancement professionnel sont des éléments de soutien susceptible de maintien en emploi. De plus, au sein de cette organisation, les postes sont aménagés de façon à limiter les répercussions d'un travail sur un autre comparativement à l'entreprise A.

Finalement, les 2 organisations procèdent à l'évaluation du personnel. Toutefois, la fréquence des évaluations est plus élevée du côté de l'entreprise A et les rétroactions sont plus nombreuses. Dans cette optique, Abassi et al. (2000) mentionnent que la reconnaissance des employés, ainsi que la rétroaction, sont des éléments contributifs à la rétention des employés. À cet effet, les rétroactions sont quotidiennes et ne sont pas seulement lors de rencontres formelles et proviennent des différents niveaux hiérarchiques. La direction axe celles-ci sur les aspects positifs afin de contribuer à l'augmentation de l'estime personnelle. Également, une relation de proximité est davantage observée entre la direction et les employés qu'au sein de l'entreprise A. Tandis que du côté de l'entreprise E.S., le processus d'évaluation est formel et les rétroactions sont données principalement lors de ces rencontres. Dans cette perspective « Le concept de rétroaction et d'évaluation comme meilleure pratique de rétention est reconnu dans la littérature concernant le roulement du personnel » (Notre traduction de Garger, 1999; Haynes, 1986; Lee et Mowday, 1987; Lyne, 1989, Sawyer, 1992; Scott et al., 1999; Singh 1998; Snow-Antle et al., 1989 tiré de Naggiar, p.41).

*H6 : Plus un employé a le pouvoir d'utiliser ses compétences ainsi que son autorité décisionnelle, plus les employés seront portés à rester à l'emploi.*

Cette hypothèse est soutenue. Les employés œuvrant au sein de l'entreprise E.S. exécutent des tâches qui font appel davantage à l'expérience et aux

compétences des travailleurs comparativement à l'entreprise A qui obtient un plus haut taux de roulement. De plus, au sein de l'organisation E.S. ces compétences tendront à croître avec l'expérience, la formation au sein de l'organisation, la conception du travail et la diversité des tâches. En ce qui concerne la variable autorité décisionnelle, les employés de l'entreprise E.S. en détiennent très peu, au même titre que l'entreprise A. Dans les 2 cas, ils doivent se référer à leurs supérieurs lorsqu'ils souhaitent apporter un changement quelconque. Cette hypothèse est supportée par la littérature. En effet, « les tâches étroites, fragmentées, invariables et à court cycle qui fournissent peu de stimulation, permettent peu l'utilisation des talents ou l'expression de la créativité et ont peu de signification intrinsèque pour les travailleurs » (Sauter et al., 1990 tiré de Kelloway et al., 2005, p. 240). Donc, un travail qui n'interpelle pas les compétences individuelles ainsi que l'autorité décisionnelle peut avoir des répercussions négatives sur la santé du travailleur et ainsi favoriser le roulement de personnel (Kelloway et al., 2005; Marchand, 2004). Toutefois, la variation des tâches ainsi qu'un certain contrôle se révèlent être des éléments favorisant une bonne santé mentale (Marchand, 2004) et ainsi la rétention des travailleurs.

*H8 : Plus le soutien de la part de leurs superviseurs et de leurs collègues de travail est présent, plus ils seront disposés à être stables en emploi.*

Cette hypothèse est soutenue. Dans chacune des entreprises, le soutien provenant de la part des superviseurs et des collègues de travail est présent. Par contre, au sein de l'entreprise E.S., nous retrouvons une conseillère en ressources humaines qui fournit une aide et un encadrement professionnel et personnel aux travailleurs, élément absent au sein de l'organisation A. Ce type de soutien est garant du maintien en emploi (Brouillette et al., 2003). À ce titre, la littérature relève que le soutien continu constituerait l'un des principes

de base de soutien à l'emploi. De plus, il permettrait de « conserver ou d'améliorer le taux d'emploi » (Brouillette et al., 2003, p. 170). Les relations au sein de l'organisation A sont qualifiées comme étant familiales, tandis que les travailleurs de l'entreprise E.S. mentionnent que les relations sont davantage professionnelles. Toutefois, le travail d'équipe est davantage soulevé dans l'entreprise A comparativement à la seconde organisation. À cet effet, Dorio (2004) et Marrone et al. (1995) affirment l'importance du soutien des proches dans l'optique du maintien en emploi. Les relations sociales sont des éléments de premier plan en ce qui a trait au maintien en emploi des personnes ayant des problèmes de santé mentale. En effet, les interactions sociales permettront la création de liens entre les individus ainsi que le développement d'un réseau social qui peut briser le cercle de l'isolement de ces individus (Brouillette et al., 2003).

*H9 : Une entreprise ayant une majorité de femmes à son emploi aura un taux de maintien en emploi plus élevé.*

Cette hypothèse est soutenue, car nous retrouvons au sein de l'entreprise E.S. le taux de rétention le plus élevé avec une majorité de femmes s'élevant à 80 % des travailleurs comparativement à l'organisation A qui en dénombre 35 %. Cette hypothèse semble être supportée par une étude de Griffeth et al. (2000) qui relate que la population féminine semble devenir plus stable au fur et à mesure que la variable âge augmente.

### **5.2.2 Les hypothèses non soutenues**

*H1 : Plus l'organisation bénéficiera d'une situation économique stable et saine, plus elle sera en mesure d'offrir des conditions favorables qui*

*contribueront au maintien en emploi des personnes ayant des problèmes de santé mentale.*

Cette hypothèse n'est pas soutenue. L'entreprise A connaît un taux de roulement volontaire plus élevé malgré le fait que la situation économique de l'organisation s'est améliorée depuis les 3 dernières années. En ce qui a trait à cette variable, les 2 entreprises ont connu une amélioration de leur situation économique durant cette période. Toutes deux ont procédé au réaménagement du plancher de production et ont investi davantage dans la formation. Toutefois, l'entreprise E.S. explique l'amélioration de leur situation par la venue de nouveaux distributeurs, un mode de gestion axé sur la valeur ajoutée ainsi que sur des stratégies de gestion efficace; tandis que l'entreprise A explique ce même phénomène par l'investissement au niveau de l'équipement de production.

*H3 : Plus la direction favorisera un style de supervision participatif, plus la rétention des employés sera élevée.*

Cette hypothèse n'est pas soutenue. Globalement, au sein des 2 entreprises, le style de supervision pratiqué semble davantage directif et autoritaire. À ce titre, généralement, les employés n'ont pas d'autorité décisionnelle. Les tâches et méthodes de travail sont démontrées par le superviseur et ensuite exécutées par les travailleurs. De plus, les employés mentionnent qu'ils apprécient être dirigés et encadrés. Ils démontrent une grande confiance en leur supérieur et ils ne jugent pas que cela soit de leur ressort de prendre des décisions ou davantage de responsabilités. Dans cette optique, leur pouvoir décisionnel est relativement absent. Les employés sont davantage perçus comme étant des exécutants, ils démontrent peu d'initiative et lorsque cela se présente, la direction les encadre afin de s'assurer des bienfaits des ces décisions. Lorsque

nous effectuons un parallèle entre les 2 organisations, l'entreprise E.S. semble pratiquer un style de supervision plus directif et autoritaire que l'entreprise A. En effet, l'entreprise E.S. dirige les employés et applique un cadre plus ferme avec l'application d'une gradation des mesures disciplinaires comparativement à la seconde organisation qui répète les règles. Ce résultat relatif au style de supervision va à l'encontre de l'étude de Likert (1994) qui relate qu'un style de supervision participatif favoriserait le sentiment d'appartenance ainsi que la rétention de la main-d'œuvre.

*H5 : La présence d'une structure et d'activités de santé et de sécurité au travail, par exemple, la mise sur pied d'un comité S.S.T., l'élaboration d'un plan de prévention et d'un suivi d'accident, favorisera la stabilité en emploi des travailleurs.*

Cette hypothèse n'est pas soutenue. L'entreprise A a élaboré une structure étoffée ainsi que des mesures préventives afin de favoriser la santé et la sécurité au travail. Toutefois, celle-ci obtient un taux de roulement plus élevé comparativement à l'entreprise E.S. qui en est à ses prémisses en matière de santé et de la sécurité au travail. L'organisation A opère ses activités dans un milieu présentant des risques considérables en raison de leurs opérations. Le milieu physique présente différents agresseurs comme le bruit, la poussière et l'encombrement, éléments que nous ne retrouvons pas au sein de la seconde entreprise. Également, l'organisation A comptait un nombre important d'accidents et afin de contrer ceux-ci, des mesures préventives, un comité, des séances de formation ainsi que d'autres outils ont été élaborés et mis sur pied. Toutefois, l'investissement en santé sécurité au travail ne semble pas avoir d'incidence sur la rétention en emploi puisque l'entreprise A obtient le taux de roulement le plus élevé. Toutefois, cette hypothèse soutient les résultats de la recherche de Baril et al. (2000) qui rapportent que certaines caractéristiques

structurelles de l'organisation, soit par exemple la présence d'un comité de santé et de la sécurité au travail, etc. ont un effet sur l'implantation de mesures maintien du lien en emploi.

*H7 : Plus les demandes psychologiques sont élevées par rapport à la tâche, moins les travailleurs risquent de maintenir le lien d'emploi.*

Cette hypothèse n'est pas soutenue. Les demandes psychologiques sont davantage présentes au sein de l'entreprise E.S, l'organisation qui obtient le taux de roulement le plus bas. Les tâches exigent plus de concentration et les demandes de travailler plus vite et plus fort sont mentionnées ouvertement par le supérieur. Également, les attentes s'avèrent plus élevées au niveau des tâches comparativement à l'entreprise A. Cette affirmation est à l'encontre de la littérature qui relève que le rythme de travail, la quantité de travail et les demandes conflictuelles contribuent à l'augmentation de tension et de stress et, par le fait même, contribuent à l'augmentation du taux de roulement amenant ainsi des conséquences négatives sur la santé mentale des travailleurs (Kelloway et al., 2005). Toutefois, des demandes contradictoires sont relevées au sein de l'entreprise A., élément que les employés relèvent comme étant frustrant, l'organisation dans laquelle nous retrouvons un haut taux de roulement. Tandis que du côté de l'entreprise E.S., les employés mentionnent que les attentes et demandes sont claires. De plus, les supérieurs prennent le temps d'expliquer les tâches, élément déficient dans l'autre organisation. À cet effet, les employés de cette dernière revendiquent que les supérieurs prennent le temps de montrer le travail et qu'ils mentionnent clairement leurs demandes ainsi que leurs attentes.

*H10 : Une entreprise ayant une majorité d'employés près de la retraite obtiendra un taux de roulement plus faible.*

Cette hypothèse n'est pas soutenue car l'entreprise A obtient une moyenne d'âge de 44,32 ans, comparativement à l'organisation E.S. qui a une moyenne de 40 ans et qui obtient le taux de roulement le plus bas.

*H11 : Plus grande sera la proportion d'individus qui obtiendront de l'aide de son réseau social hors-travail, plus l'entreprise aura un taux de roulement faible.*

Cette hypothèse n'est pas soutenue car les travailleurs des 2 organisations se réfèrent principalement à 2 ressources de soutien, soit familial et médical. À ce titre, nous n'observons pas de disparité.

*H12 : Une entreprise ayant une majorité de travailleurs diagnostiqués schizophrène aura un taux de roulement plus élevé.*

Cette hypothèse n'est pas soutenue car au sein des 2 organisations, le problème de santé mentale le plus présent chez les employés est la schizophrénie. Plus spécifiquement, 24 travailleurs de l'entreprise E.S. souffrent de problèmes de santé mentale et, de ce nombre, 18 employés, soit 75 %, sont diagnostiqués schizophrène et cette organisation connaît le taux de roulement volontaire le plus bas. À ce titre, selon les études de Tessier et Fillion (1992), il n'existe pas de lien significatif entre le potentiel de travail d'un individu et le diagnostic, ainsi que ses symptômes psychiatriques.

### **5.3 Limites de la recherche**

Notre mémoire tente de comprendre globalement et de mettre en lumière les facteurs organisationnels contributifs au maintien en emploi des personnes

ayant des problèmes de santé mentale. Toutefois, l'étude que nous avons menée présente 4 principales limites dues à différentes variables connues et nous en ferons l'exposé subséquemment.

Tout d'abord, les résultats obtenus par notre recherche ne sont peut-être pas transposables nécessairement dans un milieu autre que les organisations adaptées. En effet, nous nous sommes attardés à comprendre les facteurs contributifs à la rétention et afin de documenter cette problématique, nous avons puisé notre littérature dans des milieux réguliers de travail. Nous avons transposé cette littérature et ces grilles d'entrevues aux milieux adaptés. Les résultats émis présentent la possibilité d'être applicables seulement à la réalité des organisations adaptées telles que les entreprises adaptées et les entreprises d'économie sociale, excluant ainsi les milieux de travail réguliers et autres organisations. En effet, les terrains de recherche sélectionnés embauchent majoritairement des personnes ayant des problèmes de santé mentale. Il y a une possibilité que ces résultats ne s'appliquent pas à une population ayant des limitations fonctionnelles ou de la déficience intellectuelle.

Une deuxième limite potentielle de notre recherche porterait sur les différences remarquées entre les 2 milieux de travail. En effet, les 2 organisations présentent des dissimilitudes en plusieurs points. Tout d'abord, il s'agit de 2 milieux adaptés, mais ayant des appellations légales différentes, ce qui apporte une distinction au niveau de leur mission organisationnelle, des ressources humaines et sociales ainsi que des apports financiers potentiels. Cela se répercute nécessairement au niveau de leurs pratiques organisationnelles. Par exemple, l'entreprise d'économie sociale est en mesure d'investir davantage au niveau de la gestion de la production et de la formation comparativement à l'entreprise adaptée. De ce fait, nous pouvons également dire que chacune des entreprises exercent leurs fonctions dans des

réalités géographiques différentes. L'entreprise d'économie sociale se trouve dans un milieu urbain, comparativement à l'entreprise adaptée qui se situe en région. Cette distinction apporte une réalité socio-économique différente et peut avoir des répercussions au niveau de la disponibilité et de la proximité des ressources, ce qui peut influencer tant les travailleurs que le milieu de travail.

Une autre limite de notre recherche est temporelle. En effet, étant donné les limites de temps imposées par les délais requis pour faire cette recherche ainsi que celles de nos terrains de recherche, les données ont été recueillies dans un espace temps limité. Par conséquent, nous avons saisi les données dans un temps précis, ce qui amène comme conséquence de ne pouvoir saisir totalement la réalité de l'organisation. Étendre la collecte de données sur une période de temps plus grande aurait permis de faire davantage d'observations terrain, de comprendre certains aspects moins apparents et de saisir la dynamique organisationnelle. Cela aurait permis également de collecter les données à plusieurs moments dans le temps et ainsi saisir l'évolution de la situation de l'entreprise.

La dernière limite s'avère être le nombre d'acteurs interrogés dans chacune des organisations. Une option intéressante aurait été d'interroger chacun des dirigeants et des subalternes présents afin d'amasser un nombre plus important d'informations et d'avoir un portrait global de la situation. Également, interroger davantage de travailleurs aurait permis de récolter des données sur les différents problèmes de santé mentale présents dans l'organisation. Cela nous aurait permis d'établir des liens entre la problématique, les pratiques organisationnelles et le maintien en emploi. Toutefois, pour mener à bien notre recherche, nous avons jugé pertinent de cibler les travailleurs qui détiennent le plus de connaissance sur le milieu. Ceux-ci devaient présenter

certaines caractéristiques, être âgés de 18 ans et plus, être à l'emploi depuis au moins 6 mois, avoir le statut d'employé régulier et travailler un minimum de 20 heures par semaine. De plus, nous avons exclu les stagiaires, les employés temporaires et les bénévoles.

#### **5.4 Pistes de recherche**

Dans cette présente section, nous nous attarderons à mettre en lumière différentes pistes de recherches potentielles afin de contribuer à l'avancement des connaissances, et ainsi de pousser la compréhension de la problématique concernant les facteurs organisationnels contributifs à la rétention des personnes ayant des problèmes de santé mentale.

Tout d'abord, nous n'avons pas mesuré certaines variables indépendantes qui peuvent avoir une incidence directe sur le maintien en emploi. En effet, nous avons sélectionné les facteurs organisationnels les plus présents dans la littérature susceptible d'avoir une influence sur la rétention. Toutefois, étant donné les restrictions temporelles, un choix s'est imposé. Au niveau des facteurs macro organisationnels, une variable intéressante à mesurer serait la culture organisationnelle. Celle-ci s'avère être un concept général et englobant les principes directeurs d'une organisation et se reflète nécessairement au niveau du style de supervision, des pratiques de gestions et donc avoir des répercussions sur le maintien en emploi. Ce concept présente un grand nombre de dimensions et mesurer cette variable présenterait un travail ardu étant donné le nombre de variables présentant notre modèle conceptuel. Au niveau des variables micro organisationnelles, mesurer la motivation et la satisfaction au travail auprès des travailleurs pourrait relever une relation potentielle avec la variable dépendante. L'aspect de la satisfaction au travail a surgi durant les entrevues menées auprès des différents acteurs et serait par le fait même un

facteur de rétention des employés. Le concept de satisfaction est apporté par Resnick et Bond (2001) comme étant élément essentiel à la préservation à long terme du lien d'emploi (Tiré de Dorio, 2001). Également, Griffeth, Hom et Gaertner (2000) et Naggiar (2001) affirme que la satisfaction au travail est un aspect non négligeable du maintien en emploi. Finalement, en ce qui a trait aux caractéristiques de la main-d'œuvre, les caractéristiques du milieu de vie, l'état civil, la consommation de drogue et ou d'alcool, le niveau de scolarité sont tous des concepts susceptibles d'influencer la relation avec le milieu du travail et ainsi susceptibles d'expliquer en partie le maintien en emploi. En effet, selon Anthony et al., (1984); Lauzon et al., (2002); Tessier et al., (1992) certains aspects personnels tels que la gravité des problèmes de santé mentale, la motivation, la formation professionnelle, les habilités sociales ainsi que l'historique professionnel ont une influence sur le maintien en emploi. Brouillette et al. (2001) relatent que le soutien environnemental a également une incidence sur la rétention en emploi.

Une autre piste de recherche potentielle afin d'amasser davantage d'informations et ainsi faire ressortir les facteurs organisationnels contributifs au maintien en emploi est d'augmenter le nombre de terrains de recherche et ainsi accroître le contraste entre les entreprises qui obtiennent un taux de roulement volontaire élevé comparativement aux organisations qui présente un taux relativement bas. Nous dénombrons à 56 le nombre d'entreprises adaptées au Québec. Toutefois, peu de ces organisations embauchent majoritairement des personnes ayant des problèmes de santé mentale. L'élargissement du nombre d'entreprises adaptées est possible mais s'avère être un défi de taille.

Une autre piste de recherche potentielle est d'axer l'étude concernant une population ayant un problème de santé mentale précis. À ce titre, les

personnes ayant des problèmes de comportements, seraient selon les dires des dirigeants de nos terrains de recherche, les individus ayant le plus de difficulté à intégrer et à se maintenir en emploi. S'intéresser à cette problématique spécifique avec le modèle conceptuel que nous avons élaboré, permettrait de fournir des outils concrets aux gestionnaires à une population où nous retrouvons un roulement volontaire.

Également, un aspect intéressant serait de mesurer les variables à différents moments dans le temps. En effet, étant donné que les travailleurs vivent des périodes de variation, soit des hauts et des bas, il serait intéressant de rencontrer les candidats à différents moments durant une période de temps donné par exemple six mois. Cet exercice nous permettrait d'évaluer les pratiques de gestion à mettre en œuvre à différents moments afin d'accommoder les travailleurs: De plus, mesurer ces variables à des moments distincts, validerait leur portée. Dans cette optique, un autre aspect serait d'interroger les travailleurs qui ont quitté l'organisation pour connaître les motifs de leur départ et ainsi comprendre un autre aspect de la rétention. Il serait également constructif d'interroger des acteurs dans le domaine de la santé mentale afin d'obtenir une vue d'ensemble de l'intégration et du maintien en emploi des personnes ayant des problèmes de santé mentale. De plus, leurs expertises et expériences seraient des éléments susceptibles d'apporter une vue d'ensemble ainsi que des précisions sur différents aspects concernant les facteurs micro organisationnels et les caractéristiques de la main-d'œuvre.

### **5.5 Application des résultats de la recherche**

L'étude que nous avons menée a fait émerger différents résultats concrets qui peuvent contribuer à fournir des outils aux gestionnaires qui éprouvent de la

difficulté à maintenir leurs employés en poste. Certains de ces résultats confirment ou infirment certaines études relevées dans notre revue de littérature. Dans cette section, nous ferons donc l'application des résultats de recherche dans le cadre d'une organisation adaptée.

Cette étude offre plusieurs pistes de solutions afin de contrer la problématique de maintien en emploi. Tout d'abord, notre étude relève que la direction doit offrir aux employés un milieu de travail normalisant, c'est-à-dire un cadre non discriminatoire entre les employés qui ont des problèmes de santé mentale comparativement à ceux qui n'en ont pas. Cela confirme l'aspect normalisateur que le travail peut représenter (Lehman, 1995; Plante et al., 2001). De plus, un mode de gestion axé sur les compétences afin que les dirigeants travaillent sur la valorisation ainsi que l'estime personnelle, s'avère être un élément de maintien en emploi. À cet égard, au sein de l'entreprise E.S., comparativement à l'entreprise A, une personne est attirée aux ressources humaines avec une spécialisation en santé mentale et celle-ci s'avère être un élément d'aide non négligeable. Cet élément est également dégagé par la littérature comme étant un élément de soutien (Brouillette et al., 2001) favorisant le maintien en emploi. Notre recherche a fait ressortir que les employés doivent être encadrés et dirigés par une personne en mesure de les guider professionnellement et personnellement.

Dans un autre ordre d'idées, les personnes ayant des problèmes de santé mentale font habituellement des stages afin de réintégrer le marché de l'emploi. Par contre, ceux-ci sont parfois de courte durée ce qui a comme résultat que ces travailleurs ne vivent pas de stabilité dans leur vie professionnelle. L'instabilité est un élément nocif pour ces individus étant donné l'incertitude qu'ils vivent. À cet effet, la stabilité et la continuité du lien d'emploi étant importantes, des mesures d'accommodation pourraient être

mises sur place afin qu'ils puissent vivre les aléas de leur problème de santé mentale, et ce, tout en conservant le lien d'emploi. Ces mesures peuvent se définir par l'octroi de congés de maladie et une plus grande flexibilité au niveau de l'horaire de travail. Ces mesures rencontrent l'obligation d'accommodation à laquelle doit se conformer l'employeur. Ces différentes mesures sont entreprises par les deux organisations, éléments considérés comme étant un facteur de rétention par les employés.

Par la suite, plusieurs résultats de notre étude démontrent l'importance des facteurs micro organisationnels en regard du maintien en emploi. À ce titre, le style de superviseur émanant de l'entreprise E.S. s'avère axé sur l'encadrement. Le supérieur immédiat dirige les employés en leur mentionnant clairement ses attentes et demandes. Par la suite, le superviseur prend le temps de leur expliquer les tâches qu'ils devront accomplir. Une aide matérielle, par exemple une pièce modèle, rassure les employés et les guide. Toutefois, le superviseur de l'entreprise E.S. est attentif à la production en cours et dirige les employés verbalement afin de diminuer le niveau d'anxiété et ainsi s'assurer de la qualité de la production en cours. En effet, étant donné que plusieurs personnes ne prennent pas d'initiative, le superviseur servira de guide tout au long de la production. Également, le superviseur de l'entreprise E.S. démontre une certaine autorité afin de faire respecter les règles organisationnelles. Une structure formelle de mesures disciplinaires sert de guide afin d'orienter l'ensemble des employés dans la même direction et ainsi favoriser le sentiment d'égalité et de justice. Au sein de cette organisation, le soutien organisationnel est présent, élément supporté par la littérature (Brouillette et al. 2003; Dorio, 2004; Lucca et al. 2004; Maronne et al. 1995) comme un gage de maintien en emploi.

En regard au processus de sélection, notre étude fait ressortir l'importance d'établir un profil de poste afin que le candidat retenu exécute un travail dans lequel il possède des qualifications et/ou l'expérience, élément observé au sein de l'entreprise E.S. En effet, les employés détenant de l'expérience dans le domaine éprouvent une plus grande satisfaction au travail et, par le fait même, sont davantage susceptibles de rester en emploi. Un critère de sélection déterminant est la motivation à vouloir occuper un emploi. Par la suite, d'autres critères sont : les intérêts, les objectifs personnels et la disponibilité de l'individu à travailler. Également, faire passer un test afin d'évaluer les connaissances et l'expertise des travailleurs est un élément qui assure à l'organisation de faire un choix judicieux dans la sélection d'un candidat. En regard aux compensations monétaires, la rémunération ne semble pas être un élément déterminant, surtout auprès des travailleurs de l'entreprise E.S. Ceux-ci préfèrent bénéficier d'une rémunération moindre et d'être assurés d'un emploi. À ce titre, Naggiar (2001) relate que les compensations financières favorisent la satisfaction des employés, mais ne constituent pas en soi un élément de rétention.

Ensuite, la formation est un aspect de premier plan que notre recherche a été en mesure de dégager, étant donné que l'entreprise E.S. a développé de façon significative ce volet comparativement à l'entreprise A qui en est à ses prémises. Au sein de cette dernière, l'investissement afin de combler les besoins de formation à l'ensemble des travailleurs et de l'offrir de manière continue est un élément de première importance. Cet élément permet aux travailleurs de développer leurs compétences et connaissances et ainsi gravir les échelons de l'organisation. À ce titre, l'étude de Lucca et al. (2004) avance que les individus qui occupent des postes avec plus de responsabilités sont davantage enclins à rester en emploi. Dans cette optique, l'analyse et l'évaluation des besoins de formation offrent une valeur ajoutée à

l'organisation ainsi qu'au personnel. En regard à la conception du travail, l'entreprise E.S. l'a élaborée afin d'offrir la possibilité aux employés d'effectuer quelques tâches afin de favoriser la diversité du travail. De plus, le poste de travail est structuré et le matériel en place afin de favoriser la production et ainsi éviter les erreurs potentielles. Dans cette optique, les tâches favorisent l'augmentation des compétences et contribue à développer une certaine autonomie. Le supérieur immédiat est perçu par l'équipe de travail de l'entreprise E.S. comme étant un guide, structurant les différentes activités reliées à l'ensemble du travail. Lorsqu'un employé maîtrise une tâche, celui-ci est en mesure d'apprendre une autre tâche et ainsi de suite. De cette façon, l'employé devient plus compétent et productif, élément que les employés apprécient, car de cette façon, ils peuvent accéder à une promotion.

En ce qui a trait aux tâches, nous avons antérieurement discuté de l'importance d'axer le travail sur les compétences, l'avancement ainsi que sur la diversification des tâches, nous passerons donc rapidement cet élément. Toutefois, ajoutons que les travailleurs de l'entreprise E.S. apprécient la diversité, mais ils aiment également la routine lorsqu'ils vivent des moments plus difficiles. Par conséquent, la direction est alerte afin de déceler rapidement les aléas du problème. Plusieurs travailleurs éprouvent de la difficulté à communiquer et à échanger avec les autres. Le travail est donc un endroit de prédilection afin de développer ces aptitudes. Les employés mentionnent l'importance d'évoluer au niveau professionnel, mais également au niveau de leur problématique en santé mentale. Concernant les demandes de travail, le stress est le premier élément ressortissant comme étant à exclure. Le milieu de travail doit être conçu afin de prévenir les situations de stress et de tension (Danna et al., 1999). Plusieurs employés souhaitent travailler dans un milieu adapté simplement pour ne pas avoir à subir de stress, car plusieurs ne le supportent plus. À ce titre, plusieurs travailleurs ayant des problèmes de

santé mentale ne supportent plus le stress. Il est donc important que l'organisation respecte les limites des travailleurs. La direction se doit de donner des rétroactions positives afin de motiver les travailleurs à fournir un travail approprié, mais dans la limite de leurs capacités. Également, la direction de l'entreprise E.S. donne aux employés des directives précises et explique clairement les tâches ainsi que les attentes par rapport au travail et aux comportements attendus.

Les relations sociales au travail sont également un point non négligeable pour l'organisation qui souhaite favoriser le maintien en emploi des personnes ayant des problèmes de santé mentale. Par conséquent, le soutien des superviseurs et de la direction est essentiel (Brouillette et al., 2003). La présence d'une coordonnatrice des ressources humaines afin de venir en aide professionnellement et personnellement est nécessaire. Une relation professionnelle marquée par le respect, l'intérêt et une bonne communication est indispensable. En effet, les travailleurs de l'entreprise E.S. mentionnent qu'ils souhaitent se référer à une ressource qu'ils qualifient de compétente avec qui ils seront en mesure d'obtenir l'aide nécessaire. De plus, les rétroactions, c'est-à-dire les encouragements et félicitations récurrentes concernant leur travail et la production sont souhaitées. Dans ce même ordre d'idée, les activités sociales s'avèrent être un élément de socialisation important. Il s'agit d'un lieu d'échange dans lequel les employés peuvent communiquer avec les autres employés ainsi que la direction dans un contexte différent, ce qui crée une proximité ainsi qu'un sentiment d'appartenance et de gratification. Ces activités donnent également lieu à une démonstration de soutien de la part des collègues de travail. À cet égard, les travailleurs dénotent qu'il est important que les collègues les appuient et les respectent. Ce type de soutien est grandement observé lorsqu'il se produit un événement marquant pour un travailleur, par exemple, un décès, une maladie, etc. En

regard du climat organisationnel, une atmosphère marquée par le respect et le professionnalisme est rapportée par les employés comme étant un élément de maintien en emploi. Lorsque surviennent des conflits au sein de l'entreprise E.S., les moyens d'action sont rapidement mis sur pied par la coordonnatrice des ressources humaines et une solution est rapidement apportée afin de ne pas nuire à l'ambiance de travail.

## CONCLUSION

L'élaboration de ce mémoire s'est avérée être un exercice intense et de longue haleine. En premier lieu, nous avons fait état de la littérature entourant notre question de recherche, soit : « *Quels sont les facteurs organisationnels contributifs au maintien en emploi des personnes ayant des problèmes de santé mentale dans les milieux adaptés?* » La recension des écrits a dégagé le constat que le sujet de la santé mentale suscite de plus en plus d'intérêt auprès de la population, car les coûts humains, sociaux et économiques reliés à cette problématique sont très élevés. De plus, l'intégration de ces individus dans la société est nécessaire pour leur bien-être ainsi que leur rétablissement. Notre revue de littérature a démontré l'importance que le travail occupe dans la vie d'un individu. Il est donc primordial de contrer l'exclusion sociale et de viser l'intégration et le maintien en emploi des personnes ayant des problèmes de santé mentale.

Au total, notre recherche menée auprès de deux entreprises qui emploient des personnes touchées par des problèmes de santé apporte des outils ainsi que des suggestions aux dirigeants afin de favoriser le maintien en emploi. À ce titre, la non-stigmatisation, un milieu de travail normalisant, sans préjugés, un mode de gestion axé sur les compétences et non sur le diagnostic de problèmes de santé mentale sont tous des éléments importants de rétention. De plus, il est important d'axer l'intégration et le maintien sur la stabilité du lien d'emploi, ainsi que sa continuité afin de favoriser l'implication du travailleur et ainsi diminuer son anxiété et son angoisse. Également, un milieu de travail structuré et encadré par des superviseurs compétents, qui prennent le temps d'expliquer les tâches, de formuler des demandes et attentes claires et de s'engager avec les employés est des gages de réussite. Nous pouvons également enchaîner avec la nécessité d'avoir une personne attitrée aux

ressources humaines afin d'apporter le soutien et l'aide nécessaire aux employés. Les rétroactions sur le travail, les félicitations et encouragements sont des aspects relevés comme étant importants. Tous ces éléments mentionnés précédemment contribuent au maintien en emploi. En général, il s'agit pour les gestionnaires de travailler avec les forces et la motivation de leurs employés, et non sur la problématique qu'ils éprouvent. La présence de ces problèmes de santé mentale doit être palliée par des mesures d'accommodation. À ce titre, offrir une certaine flexibilité au niveau de l'horaire de travail, offrir de l'aide aux employés lorsque cela est nécessaire, modifier les tâches et l'environnement sont tous des mesures d'accommodation que l'entreprise peut mettre sur pied. Les employeurs se voient donc proposer différents moyens d'action afin de contrer cette problématique. Ces moyens peuvent être adaptés à la réalité propre de chacune des organisations.

Finalement, nous souhaitons que ce mémoire contribue à l'avancement des connaissances dans le domaine de la rétention des personnes ayant des problèmes de santé mentale. Également, nous formulons l'ambition qu'il puisse briser le cercle de l'exclusion sociale et des préjugés persistants entourant cette problématique.

## BIBLIOGRAPHIE

Abassi, S.M. et Hollman, K.W. (2000) Turnover: the real bottom line, *Public Personnel management*, vol. 2, no. 3, pp. 333-342.

Akabas, S.H. (1994) Workplace responsiveness: Key employer characteristics in support of job maintenance for people with mental illness, *Psychosocial rehabilitation*, vol. 17, no. 3, pp. 90-101.

American psychiatric association. (1994) Diagnostic and statistical manual of mental disorders, 4<sup>th</sup> edition, Washington, DC.

Anthony, W. et Jansen W. (1984) Vocational rehabilitation, *Schizophrenia Bulletin*, vol. 21, no. 4, pp. 625-656.

Anthony, W. A. et Liberman R.P. (1986) The practice of psychiatric rehabilitation: historical, conceptual, and research base, *Schizophrenia bulletin*, vol. 12, no. 4, pp. 542-559.

Anthony, W. A., Cohen, M. R., Farkas, M.D. (1990) Psychiatric Rehabilitation, Boston M.A.: Boston University, *Center for Psychiatric Rehabilitation*.

L'arrêt Meiorin, Colombie-Britannique (Public Service Employee Relations Commission) c. BCGSEU, [1999] 3 R.C.S. 3.

Association canadienne de la santé mentale. (A.C.S.M.) (1995). Travail et santé mentale : L'intégration au marché du travail : mode d'emploi, *Actes du colloque du 4 mai*, Montréal.

Association canadienne de la santé mentale. (A.C.S.M.) (2002) Tenir bon : des stratégies pour garder un emploi à l'intention des personnes ayant une déficience psychique, Montréal, 43 p.

Association canadienne de la santé mentale. (A.C.S.M.) (2002) *Actes du colloque 2002 tenus par l'Association pour la santé mentale de Montréal*.

Baril, R., Berthelette, D. (2000) Les composantes et les déterminants organisationnels des interventions de maintien du lien d'emploi en entreprises, *I.R.R.S.T.*, Montréal, 60 p.

Becker, D.R., & Drake, R.E. (1993) A working life: the individual placement and Support (IPS) program. Concord, NH: *Dartmouth Psychiatric Research Center*.

Becker, D.R, Drake, R.E, McHugo G. J., Anthony W. A., Clark, R.E. (1996) The New Hampshire study of supported employment for people with severe mental illness : vocational outcomes, *Journal Consult Clinical Psychology*, vol. 64, pp. 391-399.

Becker, D, R., Drake, R,E., Bond, G.R., Xie, H., Dain, B.J. et Harrison, K. (1998) Job terminations among persons with severe mental illness participatif in supported employment, *Community Mental Health Journal*, vol. 34, no. 1, pp. 71-82.

Bélanger, A.F., et Brousserau, H., Foley, L., et Jobidon, L. (2000) L'alphabétisation et les maladies mentales; deux réalités à conjuguer. Ebyôn et Le Traversier, *Service d'entraide en santé mentale*.

Blanchette, L., (2001) La prévention des problèmes psychosociaux et la promotion de la santé mentale et du bien-être, in Dorvil, H., Mayer R., Problèmes sociaux, tome 1, *Théories et méthodologies*, PUQ, Québec, pp. 155-174.

Boivin, M-D., et Ratté, J. (2003) La réinsertion socioprofessionnelle de personnes présentant des troubles mentaux graves sous examen, *Revue canadienne de santé mentale communautaire*, vol. 22, no. 1, pp. 37-53.

Bouillon, M., Doran, M. et Orazem, P. (1995/1996) Human capital investment effects on form returns, *Journal of Applied Business Research*, vol. 12, no. 1, pp. 30-41.

Bond, G.R., Dietzen, L. L, McGrew, J.H., & Miller, L.D. (1995) Accelerating entry into supported employment for persons with severe psychiatric disabilities. *Rehabilitation Psychology*, vol. 40, pp. 91-111.

Bond, G.R., Becker, D.R., Drake, R.E., Vogler, K.M. (1997) A fidelity scale for the individual placement and support model of supported Employment, *Rehabilitation Counseling Bulletin*, vol. 40, no. 4, pp. 265-284.

Bond, G.R. (1998) Principles of the individual placement and support model : Empirical support, *Psychiatric Rehabilitation Journal*, vol. 22, no. 1, pp. 11-23.

Brigdes, William. (1995) *La conquête du travail : au-delà des transitions*. Éd. *Village Mondial*, Paris.

Brouillette, C., Hachey R., Mercier, C. (2003) Les soutiens associés au maintien en emploi : perceptions des personnes aux prises avec un trouble mental grave, *Santé mentale au Québec*, vol. 28, no. 1, pp. 162-192.

Cascio, W.F. (1991) *Costing human resources: The financial impact of behaviour in organizations* (3d ed.) Boston.

Chan, F. Reid, C. Rolan, G., Karasek, L. et Ralimi, M.(1997) Vocational assessment and evaluation of people with disabilities, *Physical Medicine and Rehabilitation Clinics of North America*, vol. 8, no. 2, pp. 311-325.

Charbonneau, C. (2004) *Travail et santé mentale : perspectives et défis*, Montréal, Université de Montréal, École de travail sociale.

Charte Canadienne des droits et libertés de la personne, 2005-2006.

Charte Québécoise des droits et libertés de la personne, 2005-2006.

Corporation Régional de la Santé Mentale et Travail (C.R.S.M.T). (2001) Étude portant sur l'intégration au travail des personnes vivant avec une problématique de santé mentale de la région de Laval, *Document de travail et de références*.

Comité de la santé mentale au Québec. (C.S.M.Q.) (2000) *Détresse psychologique et insertion sociale des jeunes adultes*, *Publication du Québec*.

Coles, A.V. (1996) Reasonable accommodation in the workplace for persons with affective mood disorders: A case study, *Journal of Applied Rehabilitation Counselling*, vol. 27, no. 4, pp. 40-44.

Conference board of Canada. (2000) *Diversity Works! Rountable on Integration of Persons with Disabilities into the Worplace : Summary Report*, Ottawa.

Conseil du patronat du Québec. (1998) "L'absentéisme en milieu de travail, partie 2: état de la situation". *Bulletin des relations du travail*, 29 (310). Extrait de : l'Ordre des psychologue du Québec. (2002) *La vie au travail : un Monde en transformation. Symposium Santé mentale au travail*. Montréal. p.10. Tiré du Site de la fondation des maladies mentale <http://www.fmm-mfi.ca/fr/maladies/statistiques.html>

CYNKAR, Amy. (2007) Whole Workplace health Monitor on psychology, vol. 38, no. 32, 28 p.

Danna et Griffin. (1999) Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature, *Journal of management*, vol. 25, no. 3, pp. 357-384.

Dorio, Joann. (2004) Tying it all together, the PASS to Success: A comprehensive look at promoting, *Psychosocial Rehabilitation Journal*, vol. 28, no. 1, pp.36.

Dumais, Lucie. (2001). « Accès-cible (S.M.T.) : Monographie d'un organisme d'aide à l'insertion pour les personnes ayant des problèmes de santé mentale », *Cahier du LAREPPS/UQUAM*, Québec, 72 p.

Drake, R.E., & Becker, D.R. (1996) The individual placement and support model of supported employment. *Psychiatric Service*, vol. 47, pp. 473-475.

Enquête québécoise sur les limitations d'activités. (2001)

Fabian, E.S., Waterworth A. et Ripke B. (1993) Reasonable accommodations for workers with serious mental illness : Type, frequency, and associated outcomes. *Psychosocial Rehabilitation Journal*, vol. 17, no. 1, pp. 163-172.

Garnier, Bernard. (1994) Comportement humain et organisation. *Édition du renouveau Pédagogique*, Université Laval, 670 p.

Griffeth, R.W., How, P.W. et Gaertner, S. (2000) A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover : Update, Moderator tests, and research implications for the next millennium, *Journal of Management*, vol. 26, no. 3, pp. 463-488.

Guthrie, J. (2001) High-involvement work practices, turnover, and productivity: evidence from New Zealand, *Academy of Management Journal*, vol. 44, no. 1, pp. 180-190.

Higginbotham, J. (1997) The satisfaction equation in Research & Development, vol. 39, no. 10, pp. 25-33.

House, R.J., Dessler, G. (1973) The path-goal theory of leadership: Some post hoc and priori tests. In J.G. Hunt, & L.L. Larson (Eds) *Contingency*

approaches to leadership. Carbondale, Illinois : *Southern Illinois University Press*.

Huselid, M.A. (1993) Essays on human resources management practices turnover, productivity, and firm performance, Buffalo, University of New York, School of Management.

Huselid, M.A. (1995) The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, vol. 38, pp. 635-672.

Johnson, J, Grieffeth, R.W, et Griffin, M. (2000) Factors discrimination functional and dysfunctional sales force turnover, *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 15, no. 6, pp. 399-415.

Karasek, R.A. (1979) Jobs Demands, Jobs Latitude and Mental Strain: Implication for Job Redesign, *Administration Science Quarterly*, vol. 24, pp. 285-309.

Karasek, R.A. (1985) Job content questionnaire and user's guide. Lowell, MA : Department of work environment, University of Massachusetts, Lowell.

Karasek, R.A. et Theorell, T. (1990). Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of the working life. New York : Basic Book.

Kelloway, E. K. et Day, A.L. (2005) La constitution d'un milieu de travail sain : ce que nous savons jusqu'à maintenant, *Revue canadienne des sciences du comportement*, vol. 37, no. 4, pp. 236 à 249.

Lado, A.A. et Wilson, M.C. (1994) Human resource systems and sustained competitive advantage : A competency-based perspective. *Academy of Management Review*, vol. 19, pp. 699-727.

Laflamme, A-M. (2002) L'obligation d'accommodation confère-t-elle aux personnes handicapées un droit à l'emploi. *Revue du barreau*, tome 62, pp. 127-157.

Lauzon, G., Charbonneau, C. et Provost, G. (2001) Favoriser l'intégration au travail en santé mentale : l'urgence d'agir, Association québécoise pour la réadaptation psychosociale, Québec.

Lauzon, G. et Lecomte, Y. (2002) Rétablissement et travail, *Santé mentale au Québec*, vol. XXVII, no. 1, 18 p.

Layton, P., C. (1997) *Human Resource Practices and organizational effectiveness : an organization-level analysis*, Thèse de doctorat, Knoxville : Université of Tennessee.

L'Écuyer, R. (1988) L'analyse de contenu : notion et étapes, Les méthodes de la recherche qualitative. Sous la direction de J.P. Deslauriers, Silery : PUQ, pp. 49-65.

Lehman, A.F. (1995) « Vocational Rehabilitation in Schizophrenia », *Schizophrenia Bulletin*, vol. 21, no. 4, pp. 645-656.

Likert, Rensis (1993). *Gouvernement participatif entreprise*, Paris, Édité par Boras.

Lucca, M.A., Henry D.A., Banks, S., Simon, L., Page, S. (2004) Evaluation of individual placement and support model (IPS) program. *Psychiatric Rehabilitation Journal*, vol. 24, no. 3, pp. 251-257.

Mancuso, L. L. (1993) Case studies on reasonable accommodation for workers with psychiatric disabilities, California Department of Mental Health, Sacramento.

Marchand, Alain. (2004) *Travail et santé mentale : une perspective multi-niveaux des déterminants de la détresse psychologique*, Thèse de doctorat, Université de Montréal : Faculté des études supérieures en sociologie.

Marrone, J., Balzell, A., et Gold, M. (1995) Employment supports for people with mental illness. *Psychiatric Services*, vol. 46 no. 7, pp. 707-711.

Miner, J.B. (1980) *Theories of organizational behaviour*. Hinsdale, IL, *Dryden Press*.

Ministère de la santé et des services sociaux. (M.S.S.S.) (1989). *Politique de la santé mentale*.

Ministère de la santé et des services sociaux du Québec. (M.S.S.S.Q.) (2000). *Surmonter un problème de santé mentale au travail : Guide à l'intention des gestionnaires*, Gouvernement du Québec.

Naggiar, Julia. (2001) *An exploration of retention practices in the I.T. industry*, Thèse de doctorat : Montréal : Concordia University : Science in administration.

Olsherski, J., Rosenthal, D.A. et Hamilton, M. (2002) Disability management and psychosocial rehabilitation : considerations for integration, *A journal of prevention, assessment and rehabilitation*, vol. 19, pp. 63-70.

Organisation mondiale de la santé. (O.M.S.) (2001) La santé mentale dans le monde, Genève.

O'Reilly, C.A., Chatman, J. et Caldwell, D.F. (1991) People and organizational culture : A profile comparison approach to assessing person-organisation fit, *Academy of Management Journal*, vol. 34, no. 3, pp. 487-516.

Pape, B., et Galipeault J. P. (2002) Promotion de la santé mentale auprès des personnes atteintes d'une maladie mentale, *Association de santé publique du Canada*, 59 p.

Plante, F. et Vigneault, L. (2001) À vos trousseaux, L'intégration et le maintien au travail des personnes vivant ou ayant vécu un problème de santé mentale. Guide de sensibilisation et d'information à l'intention des employeurs, des représentants syndicaux et des intervenants, *CAMO pour personnes handicapées*, Montréal.

Quivy R. et Van Campenhoudt L. (1995) Manuel de recherche en sciences sociales, deuxième édition, Paris : Dunod.

Resnick, S.G, et Bond, G.R. (2001) The indiana job satisfaction scale : Job satisfaction in vocational rehabilitation for people with severe mental illness, *Psychiatric Rehabilitation Journal*, vol. 25, no. 1, pp. 12-19.

Savoie, A. (1989) La relation éducative en milieu de travail, *Revue québécoise de psychologie*, vol. 10, no. 1, pp. 100-121.

Saint-Arnaud, L., Saint-Jean, M., Rhéaume, J. (2003) De la désinsertion à la réinsertion professionnelle à la suite d'un arrêt de travail pour un problème de santé mentale, *Santé mentale au Québec*, vol. XXVIII, no. 1, pp. 193-211.

Shaw, K. (1987) The quit propensity of married men, *Journal of labor economics*, vol. 5, no. 4, pp. 533-560.

Shaw, J.D., Delery, J.E., Douglas Jenkins, Jr. et Gupta, N. (1998) An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover, *Academy of Management Journal*, vol. 41, no. 5, pp. 511-525.

Smith, C., Daskalaki, M., Elger, T., et Brown, D. (2004) Labour turnover and management retention strategies in new manufacturing plants, *International Journal of human resource management*, vol. 15, no. 2, pp. 371-396.

Stovel, M. and Bontis N. (2002) Voluntary turnover: knowledge management-friend or foe? *Journal of intellectual Capital*, vol. 3, no. 3, pp. 303-322.

Tessier, L., Fillion, J. (1992) La réadaptation psychologique en psychiatrie, Défi des années 1990, Édition Gaëtan Morin.

Test, M.A. (1992) Training in Community Living, *Handbook of Psychiatric Rehabilitation*, R.P. Liberman (Ed.), Boston, Allyn and Bacon, pp. 153-170.

Vaux, A. (1998) Social Support. Theory, Research, and intervention. New York : Praeger.

Vézina, M., Cousineau, M., Mergler, D. et Vinet, A. (1992) Pour donner un sens au travail. Bilan et orientation du Québec en santé mentale au travail. Boucherville : Gaëtan Morin.

Wehman, P. (1986) Supported competitive employment for persons with severe disabilities. *Journal of applied rehabilitation counselling*, vol. 17, pp. 24-29.

Zia mian, M.B. (1997) *Supervisor style, job satisfaction, and locus of control : a comparative analysis between Jamaican and American employees*, Doctor of philosophy, Department of psychology, University of South Florida.

### Sites internet

Agence de Santé Publique au Canada (A.S.P.C.) (2002) Rapport sur les maladies mentales au Canada. [http://www.phac-aspc.ca/publicat/miic-mmac/index\\_f.html](http://www.phac-aspc.ca/publicat/miic-mmac/index_f.html)

American psychological association (1999) What is a psychologically healthy Workplace? <Http://www.apanelpcenter.org/articles/article.php?id=34>

Centre québécois des entreprises adaptées. (C.Q.E.A) (2003). Politique de soutien à la gestion des ressources humaines dans les centres de travail adapté. <http://www.cqea.qc.ca/fr/cqea/>

Centre québécois des entreprises adaptées. (C.Q.E.A) (2006) Mission

Quid (2006) Dictionnaire

[http://www.quid.fr/2006/Situation\\_Economique/Definitions/1](http://www.quid.fr/2006/Situation_Economique/Definitions/1)

Définition empowerment

[www.cesaf.umontreal.ca/f.ress.doss.empow.doc1.html#definition](http://www.cesaf.umontreal.ca/f.ress.doss.empow.doc1.html#definition)

Institut National de Santé Publique du Québec (2006) Statistique

<http://www.inspc.ca/domaines/index.asp?Dom=70&Axe=75>

Organisation Mondiale de la Santé (O.M.S.) (2001) Rapport sur la santé dans le monde 2001. La santé mentale : nouvelle conception, nouveaux espoirs.

[http://www.who/whr/2001/en/whrol\\_fr.pdf](http://www.who/whr/2001/en/whrol_fr.pdf)

National institute of mental health (2006). Schizophrenia, A detailed booklet that describes symptoms, cause and treatments with information on getting help and coping. <http://www.nimh.nih.gov/publicat/schizoph.cfm>

Ressources Humaines et Développement Social du Canada (R.H.D.S.C.) (2005). Économie sociale, visité le 17 février 2007.

<http://www1.servicecanada.gc.ca/fr/sm/comm/ds/economie-sociale.shtml>

Santé Canada. (2007) Définition de milieu de travail sain. Visité le 30 mars 2007. [http : //www.nqi.ca/fr/Healthy Workplace](http://www.nqi.ca/fr/Healthy_Workplace)

Statistique Canada (2006) Organisation statistique du Canada :

<http://www.statcan.ca/menu-fr.htm>

## Annexe 1: Grille d'entrevue : direction et responsable des ressources humaines

<b><u>Grille entrevue avec Directeur Général</u></b>		
<b>Indicateurs</b>	<b>Questions</b>	<b>Cochez</b>
Sexe	Quel est le pourcentage de femmes dans l'organisation?	
Âge	Quel est l'âge moyen dans cette organisation?	
Types de problèmes de santé mentale	Quels sont les types de problèmes de santé mentale les plus présents qui touchent le plus de travailleurs dans l'organisation?	
Situation économique	Au cours des trois dernières années, est-ce que la situation économique de votre organisation s'est améliorée ou détériorée?	
	Pendant cette période, est-ce que votre part de marché a pris de l'expansion?	
	Pendant cette période, est-ce que votre volume de production a connu une augmentation ou une diminution?	
	Au cours des trois dernières années, est-ce que la productivité des employés a augmenté ou diminué?	
Secteur d'activité	Dans quel secteur d'activité économique votre entreprise évolue-t-elle?	
Pratiques de G.R.H  <i>-Sélection</i>	Est-ce que les postulants subissent des tests de pré emploi (par exemple, des tests de personnalité, d'habiletés, des études de cas, des simulations de travail, etc.)? Comment les tests de pré emploi se déroule-t-il ?	
	Est-ce que la méthode de l'entrevue structurée avec des questions prédéterminées est employée lors de la sélection?	
	Est-ce que les candidats sont interviewés selon une méthode d'entrevue standardisée? Si oui, laquelle ? Si non, comment se déroule le processus de sélection ?	
	Est-ce que l'embauche du candidat idéal est extrêmement important pour votre organisation? Comment dériveriez-vous le candidat idéal ?	
	Est-ce que vous embauchez seulement les individus qui correspondent à la culture organisationnelle de votre entreprise?	
	Est-ce seulement les candidats qui partagent les mêmes attitudes de travail que vos employés actuels qui sont embauchés dans votre organisation? Par exemple ?	
Pratiques de G.R.H  <i>-Compensation</i>	Est-ce que votre organisation offre des salaires comparables aux autres organisations adaptées?	
	Est-ce que les employés de votre organisation sont légèrement plus payés que des employés des entreprises offrant des emplois comparables?	
	Est-ce que vous offrez des augmentations salariales ? Est-ce que les augmentations salariales des employés sont basées sur des évaluations (performance ou autre)? Si oui, lesquelles ?	
	Est-ce que ces évaluations sont en lien avec des compensations (la paie, des bonus) dans l'organisation?	

	Est-ce que des compensations basées sur le mérite sont utilisées dans l'organisation? Quelles sont ces compensations ?	
	Est-ce que des ressources de soutien et/ou des activités sociales sont mises en place en guise de gratification? Si oui, lesquelles ?	
Pratiques de G.R.H  <i>-Formation</i>	Est-ce que l'organisation met les énergies nécessaires afin de faciliter la formation des employés? Comment procédez-vous afin de faciliter la formation ?	
	Est-ce que l'organisation possède tout le support dont il a besoin pour offrir de la formation? Quels sont les manques ?	
	Est-ce que la direction a une attitude positive en regard à la formation?	
	Est-ce que l'organisation consacre un budget suffisant pour offrir de la formation?	
	Est-ce que l'organisation consacre un budget adéquat à la formation des cadres?	
	Est-ce que l'organisation possède suffisamment de ressources financières afin d'offrir la formation nécessaire à l'ensemble de ses employés?	
	Est-ce que la formation pour les employés consiste en une série de petites formations coordonnées?	
	Est-ce que l'organisation se fixe des buts à long terme afin de tracer des objectifs de formation?	
	Est-ce que l'organisation procède à l'analyse des besoins avant l'implantation d'un programme de formation?	
Pratiques de G.R.H  <i>-Évaluation</i>	Est-ce que vous donnez fréquemment des rétroactions en ce qui a trait au travail des employés? Comment le faites-vous quand elles sont positives et lorsqu'elles sont négatives ?	
	Est-ce que les employés entendent fréquemment des réactions positives de la part de leurs supérieurs?	
	Est-ce que les cadres sont activement encouragés à participer à toutes les discussions traitant de l'évaluation du personnel?	
	Est-ce que la direction engage une communication bilatérale avec le travailleur lors du processus d'évaluation de la performance?	
	Est-ce que la direction observe très souvent le comportement de travail des employés? Comment les observez-vous ?	
Structure et ressources S.S.T.	Y a-t-il dans votre entreprise un comité conjoint (patronat/ouvrier) de la santé et la sécurité au travail?	
	Depuis combien de temps ce comité existe-t-il?	
	Est-ce que des inspections sur les lieux de travail sont réalisées dans l'usine dans le but de prévenir les accidents du travail? À quel fréquence ont lieu les inspections ?	
	Y a-t-il des activités d'entretien préventif qui sont effectuées auprès de la machinerie et des équipements? À ce sujet, y a-t-il de la formation offerte aux employés ?	
	Quels moyens utilisez-vous pour promouvoir la S.S.T. auprès des employés?	
	Est-ce que la santé et la sécurité au travail un domaine important pour votre organisation ?	
	Est-ce que les employés reçoivent de la formation en matière de S.S.T? Si oui, lesquelles ?	

	Existe-t-il un programme de prévention écrit dans votre organisation? Quels sont principalement vos moyens de prévention ?	
	Quelle est votre politique en matière de S.S.T.?	
	Quel est le taux d'accidents annuels?	
	Au cours des trois dernières années, est-ce que votre entreprise a connu une hausse ou une baisse du taux d'accidents?	
	Effectuez-vous une enquête-accident suite à un accident du travail?	
Relations sociales  <i>-Soutien social au travail</i>	Rencontrez-vous fréquemment les travailleurs ?	
	De quelle façon aidez-vous les employés dans leur travail ? Par exemple ?	
	Comment dériveriez-vous votre relation avec les travailleurs?	
	Démontrez-vous de la flexibilité et de la souplesse envers les travailleurs ? Par exemple ?	
	Quel type de mesures d'accommodation mettez-vous en place afin de faciliter l'exécution du travail pour les employés ayant des problèmes de santé mentale ?	
	Est-ce que l'élaboration de ces mesures d'accommodation sont mis en place d'un commun accord avec les employés ?	
	Quels sont les ressources disponibles sur le lieu de travail afin d'aider les travailleurs ? Est-ce que ces ressources sont grandement utilisées ?	
	Y-a-t-il une personne que les travailleurs peuvent-ils se confier pour parler de leurs problèmes ?	
	Est-ce que votre entreprise organise des activités sociales (fêtes de Noël, dîner, etc. ) ? Quelles sont-elles ?	
Soutien social hors travail	En général, est-ce que les travailleurs peuvent-ils contacter quelqu'un en cas de crise?	
	Organisez-vous des activités sociales hors travail ? (Par exemple, équipe de hockey, des ateliers, groupe de cuisine ?)	
	De quelle façon encouragez-vous l'intégration sociale des travailleurs dans la société ?	
Maintien en emploi <i>-Taux de roulement annuel</i>	Quel est le pourcentage du taux de roulement annuel dans votre entreprise pour les années 2004, 2005 et si possible 2006 ?	
	Comment expliquez-vous ces variations ?	

## Annexe 2 : Grille d'entrevue superviseurs

Grille d'entrevue avec les superviseurs		
Indicateurs	Questions	Cochez
Style de supervision	Avant de prendre une décision, est-ce que vous consultez les employés ? Si oui, de quelle façon procédez-vous?	
	Lorsque vous faites face à un problème, est-ce que vous consultez les employés ? Par exemple ?	
	Avant de prendre une décision, est-ce que vous considérez sérieusement l'opinion des employés? Est-ce que cela peut changer votre décision de départ ?	
	Est-ce que vous faites un horaire détaillé des tâches qui devraient être accomplies?	
	Est-ce que vous demandez aux employés de suivre des règlements et des règles standardisées? Si oui, comment faites-vous pour faire respecter ces règles (discipline)?	
	Est-ce que vous demandez aux employés des suggestions concernant les tâches à accomplir afin de répondre aux échéanciers? Est-ce que vous prenez en considération ces suggestions ?	
	Est-ce que vous consultez les travailleurs afin d'obtenir leurs suggestions concernant la manière d'accomplir les tâches? Est-ce que vous prenez en considération ces suggestions ?	
	Est-ce que vous exigez que les employés obtiennent votre approbation avant de prendre n'importe quelle décision?	
	Est-ce que vous décidez de la façon dont le travail doit être fait et par qui?	
	Est-ce que vous utilisez la peur avec les travailleurs afin qu'ils accomplissent leurs tâches? Si oui, par exemple ?	
	Pratiques de G.R.H  <i>-Conception du travail</i>	Est-ce que les tâches des employés exigent l'utilisation d'un haut niveau d'habiletés et de compétences complexes? Par exemple ?
Est-ce que les emplois sont constitués d'une grande variété de tâches?		
Est-ce que les tâches des employés sont agencées de façon à leur donner l'opportunité d'exécuter un travail en entier, c'est-à-dire du début jusqu'à la fin?		
Est-ce que les employés ont les capacités de faire un travail « entier »?		
Est-ce que les employés reçoivent des directives claires concernant les tâches à effectuer, c'est-à-dire un plan de travail constitué des étapes à franchir? Comment procédez-vous ?		
Est-ce que les tâches exécutées par les employés affectent de manière significative leur vie et celle de leur entourage? De quelle façon le travail a des répercussions ?		
Est-ce que les tâches d'un employé peuvent affecter le travail et la qualité d'un autre travailleur? Dans quelle situation ?		
Est-ce que les employés ont l'opportunité de prendre des initiatives dans l'exécution de leur travail? Par exemple ?		

	Est-ce que l'organisation offre l'opportunité aux employés d'agir de façon autonome et responsable dans l'exécution de leur travail? Est-ce que cela est encouragé par la direction ?	
	Est-ce que l'organisation offre aux travailleurs la possibilité d'user de leur liberté et de leur autonomie pour modifier certains aspects ou méthodes de travail? À quel niveau peuvent-ils user de cette autonomie ?	
	Est-ce que les travailleurs reçoivent des indices de l'environnement de travail qui leur permettent de savoir si leur travail est bien fait? Quels sont ces indicateurs ?	
	Est-ce les employés ont la possibilité d'évaluer la qualité de leur travail lors de l'exécution des tâches (critère de qualité), sans délai? Par quel moyen peuvent-ils valider leur travail ?	
Pratiques de G.R.H.  - <i>Évaluation</i>	Est-ce que vous donnez fréquemment des rétroactions en ce qui a trait au travail des employés? Comment le faites-vous quand elles sont positives et lorsqu'elles sont négatives ?	
	Est-ce que vous donnez des rétroactions sur l'exécution du travail des employés au moins une fois par mois? Comment cela se passe-t-il?	
	Est-ce que les travailleurs jouent un rôle actif dans la discussion avec vous concernant leur évaluation?	
	Est-ce que vous passez au moins une demi-journée par mois à observer les travailleurs durant l'exécution de leur travail? Comment les observez-vous ?	
	Est-ce que vous observez fréquemment les travailleurs exécuter leur travail? Si oui, comment réagissent-ils ?	
	Est-ce que les employés entendent fréquemment des réactions positives de votre part? Comment manifestez-vous vos réactions positives?	
Relations sociales  - <i>Soutien social au travail</i>	Est-ce que vous aidez les travailleurs lors de l'exécution de leur travail ?	
	Rencontrez-vous fréquemment les travailleurs ?	
	De quelle façon aidez-vous les travailleurs dans leur travail ? Par exemple ?	
	Comment décririez-vous votre relation avec les travailleurs?	
	Démontrez-vous de la flexibilité et de la souplesse envers les travailleurs ? Par exemple ?	
	Est-ce que vous favorisez le travail d'équipe ? Comment le favorisez-vous?	
	Est-ce que les travailleurs s'entraident mutuellement lors de l'exécution des tâches ?	
	Quel type de mesures d'accommodation mettez-vous en place afin de faciliter l'exécution du travail pour les travailleurs ayant des problèmes de santé mentale ?	
Est-ce que l'élaboration de ces mesures d'accommodation sont mis en place d'un commun accord avec les employés ?		
Relations sociales  - <i>Climat dans l'équipe de travail</i>	Dans quelle mesure êtes-vous exposé à de l'hostilité ou à des conflits avec vos collègues?	
	À quelle fréquence voyez-vous des conflits éclatés sur le lieu de travail ?	
	Est-ce que vous qualifieriez les relations sociales sur le milieu de travail comme étant tendues ? Comment qualifieriez-vous l'atmosphère de travail ?	
	Comment qualifieriez-vous vos relations de travail ?	

### Annexe 3 : Grille d'entrevue employés

Grille d'entrevue avec les employés		
Indicateurs	Questions	Cochez
Sexe		
Âge	Quel âge avez-vous?	
Type de problème de santé mentale	De quel type de problème de santé mentale êtes-vous atteint?	
Soutien social hors travail	Lorsque vous êtes en crise, qui pouvez-vous contacter?	
	À quelle personne ou ressource pouvez-vous parler de vos problèmes ?	
	Y a-t-il des personnes dans votre entourage avec qui vous vous sentez à l'aise et qui vous démontrent de l'affection? Si oui lesquelles (parent, ami...)?	
	Faites-vous appel à des ressources environnementales (contacts familiaux, groupe d'entraide, réseau social) afin de vous aidez dans certaines sphères de votre vie ? Par exemple ?	
Tâches  -Compétences	Est-ce que votre travail exige l'acquisition de nouvelles connaissances? Par exemple ?	
	Est-ce que vous devez faire preuve de créativité dans votre travail? Si oui, dans quelle circonstance et de quelle façon ?	
	Quelles habiletés personnelles développez-vous lors de l'exécution de votre travail ?	
	Est-ce que votre travail vous permet de faire des tâches diversifiées ? (plusieurs choses différentes) Si oui, est-ce que vous appréciez cette diversité ?	
	Est-ce que votre travail exige un niveau élevé de compétences? Si oui, lesquels ?	
	Est-ce que les tâches de votre travail sont majoritairement répétitives? Si oui, est-ce que vous appréciez cette routine ?	
	Bénéficiez-vous d'une stabilité au niveau de vos tâches ainsi que de vos fonctions ?	
Tâches  -Autorité décisionnelle	Êtes-vous libre de décider de votre façon de travailler? Si oui, de quelle façon cette liberté se manifeste-t-elle (exemple)?	
	Est-ce que votre travail vous permet de prendre certaines décisions de manière autonome? Par exemple ?	
	Pouvez-vous amener des commentaires sur l'évolution de votre travail? Si oui, est-ce que ceux-ci sont pris en considération et amènent des changements ?	
	Avez-vous la possibilité de discuter avec les supérieurs de la planification et l'organisation des tâches ainsi que du temps d'emploi ? Si oui, pouvez-vous en modifier certains aspects ? Par exemple ?	
Demandes	Est-ce que votre travail vous demande un grand effort physique ? (Si oui, est-ce que cela est inconfortable pour vous ?)	
	Manipulez-vous des charges lourdes? Si oui, lesquelles ?	

<i>-Physiques</i>	Qu'est-ce que vous utilisez comme outils, machineries ou équipement qui vous demande de fournir des efforts physiques ?	
	Êtes-vous épuisé physiquement suite à une journée de travail ? Si oui, est-ce que cela vous empêche de faire vos activités en soirée ?	
Demandes	Est-ce que votre travail exige que vous alliez très vite? (Si oui, est-ce sur une longue période de temps ?)	
<i>-Psychologiques</i>	Est-ce qu'on exige de vous que vous travailliez très fort? De quelle façon ?	
	Est-ce que votre travail vous demande de faire une quantité excessive de travail? Par exemple ?	
	Est-ce que vous avez suffisamment de temps pour faire votre travail?	
	Est-ce que vous recevez des demandes contradictoires de la part des autres? (Si oui, de quelle façon cela se manifeste-t-il ?)	
	Est-ce que votre travail vous oblige à vous concentrer intensément pendant de longues heures?	
	Pendant l'exécution de votre tâche, êtes-vous souvent interrompu avant que vous ayez terminé; et devez-vous y revenir plus tard?	
	Est-ce que votre travail est très mouvementé? Si oui, en quoi est-il mouvementé (collègues, atmosphère de travail, pression...)	
	Est-ce que vous êtes souvent ralenti dans l'exécution de votre travail parce que vous devez attendre que les autres aient terminé leur travail? Si oui, quelles en sont les répercussions pour vous ?	
Demandes	Combien d'heures travaillez-vous par semaine ?	
<i>-Contractuelles</i>	Lorsque vous vous absentez pour maladie, est-ce que l'organisation vous offre des mesures d'accommodations (période de vacances plus longue, une avance au niveau du salaire) ?	
	Est-ce que vous avez la possibilité de modifier votre horaire de travail?	
	Est-ce que votre horaire de travail est flexible afin de répondre à vos besoins (et/ou votre problème de santé mentale) ?	
	Avez-vous un horaire régulier de travail ?	
Relations sociales	Est-ce que votre superviseur vous aide dans votre travail et de quelle façon procède-t-il ?	
<i>-Soutien social au travail</i>	Rencontrez-vous régulièrement votre supérieur immédiat ?	
	Développez-vous des relations sociales dans le milieu de travail ? Qu'est-ce que ses relations représentent pour vous ?	
	Vous sentez-vous accepté par vos pairs dans votre milieu de travail ?	
	Comment décriveriez-vous votre relation avec votre supérieur ?	
	Est-ce que vos collègues vous aident dans l'exécution de votre travail et de quelle façon le font-ils? (Est-ce que vous travaillez en équipe, dans un esprit d'équipe ?)	
Relations sociales	Dans quelle mesure êtes-vous exposé à de l'hostilité ou à des conflits avec vos collègues?	
<i>-Climat dans l'équipe de travail</i>	À quelle fréquence voyez-vous des conflits éclatés sur le lieu de travail ?	
	Est-ce que vous qualifieriez les relations sociales sur le milieu de travail comme étant tendues ? Comment qualifieriez-vous l'atmosphère de travail ?	
	Comment qualifieriez-vous vos relations de travail ?	

Style de supervision	Avant de prendre une décision, est-ce que votre supérieur immédiat vous consulte ?	
	Quand votre supérieur immédiat fait face à un problème, est-ce qu'il vous consulte? De quelle façon le fait-il ?	
	Avant de prendre une décision, est-ce que votre supérieur immédiat considère sérieusement votre opinion? Croyez-vous que votre opinion est importante pour votre supérieur immédiat ?	
	Est-ce que votre supérieur immédiat fait un plan détaillé des tâches qui devraient être accomplies?	
	Est-ce que votre supérieur immédiat vous demande de suivre des règlements et des règles standardisées? Comment fait-il suivre ces règlements (discipline)?	
	Est-ce que votre supérieur immédiat vous consulte afin d'obtenir vos suggestions concernant la manière d'accomplir les tâches? Est-ce qu'il prend en considération ces suggestions ?	
	Est-ce que votre supérieur immédiat vous demande des suggestions concernant les tâches à accomplir afin de répondre aux échéanciers? Est-ce que ces suggestions sont prises en considération ?	
	Est-ce que votre supérieur immédiat exige que vous obteniez son approbation avant de prendre n'importe quelle décision? Par exemple ?	
	Est-ce que votre supérieur immédiat décide de la façon dont le travail doit être fait et par qui?	
	Est-ce que votre supérieur immédiat utilise la peur avec vous afin que vous accomplissiez vos tâches? Si oui, par exemple ?	
	Pratiques des G.R.H  <i>-Compensation</i>	Avez-vous droit à des promotions, des bonus ou autres gratifications dans votre emploi? Si oui, lesquelles ?
Avez-vous une bonne sécurité d'emploi?		
Êtes-vous satisfait de votre salaire annuel?		
Est-ce que l'organisation peut adapter votre horaire de travail ainsi que votre environnement de travail afin de vous aidez dans l'accomplissement de vos tâches ?		
Est-ce que vous participez à des activités sociales mises en place par l'organisation? Si oui, lesquelles ?		
Qu'est-ce que ces activités sociales représentent pour vous ?		
Est-ce que l'organisation met à votre disposition des ressources de soutien (personnes ressources, psychologue...) sur le milieu de travail lorsque vous avez besoin d'aide ? Si oui, lesquelles		