

Le Conference
Board du Canada



Une question de culture organisationnelle

L'accessibilité au-delà de la divulgation du handicap

Exposé des enjeux | 29 octobre 2025

Table des matières

3

Principales conclusions

4

L'importance de l'accessibilité en milieu de travail

5

Vers des milieux de travail accessibles : Au-delà de la divulgation

11

Adopter des mesures efficaces

14

Mesures concrètes

16

Annexe A
Méthodologie

18

Annexe B
Bibliographie

Principales conclusions

- Pour les employés en situation de handicap, la décision de divulguer une incapacité est complexe et dépend du contexte. Nombre d'entre eux entreprennent cette démarche en tout dernier recours, lorsqu'ils doivent répondre à des préoccupations liées au rendement – par exemple, lorsqu'ils ont besoin de mesures d'adaptation pour accomplir leurs tâches (53,6 %), doivent expliquer l'incidence de leur incapacité sur leur rendement (50,3 %) ou sur leurs absences du travail (42,7 %).
- Un grand nombre de répondants craignent qu'une divulgation de leur incapacité n'entraîne des conséquences négatives. Ils s'inquiètent notamment de la possibilité d'être perçus différemment (47,4 %), de perdre des occasions d'emploi ou d'avancement professionnel (32,6 %) et de subir de la discrimination (29,6 %).
- Les expériences passées négatives en matière de divulgation peuvent laisser une empreinte durable : près des deux tiers (65,2 %) des répondants qui n'ont pas divulgué leur incapacité à leur employeur actuel expliquent leur décision, du moins en partie, par de mauvaises expériences vécues auprès d'employeurs précédents.
- Plus des deux tiers (70,7 %) des participants au sondage indiquent avoir divulgué leur incapacité à leur employeur actuel. Cependant, les taux de divulgation sont plus faibles chez les personnes plus jeunes (56,7 %) et chez les employés ayant peu d'ancienneté dans l'organisation (54,5 %). Le taux de divulgation est particulièrement faible chez les jeunes ayant une incapacité liée à la santé mentale, seulement 48,4 % ayant informé leur employeur de leur état.
- Bien que la plupart des organisations (77,3 %) offrent la possibilité de s'auto-identifier, de nombreux employés affirment mal connaître le fonctionnement du processus de demande de mesures d'adaptation, notamment ce qui constitue une mesure d'adaptation raisonnable.



L'importance de l'accessibilité en milieu de travail

Malgré les modestes progrès réalisés au cours des dernières années, les personnes en situation de handicap au Canada demeurent confrontées à de nombreux obstacles en milieu de travail. Entre 2017 et 2022, leur participation au marché du travail a augmenté, mais un important écart d'emplois persiste : le taux d'emploi des Canadiens en situation de handicap (65,1 %) demeure inférieur à celui des personnes sans incapacité (80,1 %). De plus, les personnes en situation de handicap sont plus susceptibles d'occuper un emploi à temps partiel et touchent un salaire horaire médian inférieur de 5,5 % à celui de leurs pairs¹.

Ces écarts reflètent des problèmes structurels plus larges en matière d'accessibilité. Selon la Série d'enquêtes sur l'accessibilité de Statistique Canada – Expériences liées à l'accessibilité et à l'emploi (SEA-EAE), près de 70 % des personnes ont soit rencontré des obstacles au cours du processus d'embauche, soit été découragées de présenter leur candidature. Parmi les obstacles les plus fréquemment rapportés figurent les difficultés à divulguer une incapacité (54 %), les besoins non comblés par les mesures d'adaptation (32 %) et le manque de soutien de la part du personnel chargé de l'embauche ou d'anciens collègues (31 %)².

Ces résultats mettent en évidence des obstacles structurels persistants qui limitent la pleine participation des personnes en situation de handicap au marché du travail. Ils révèlent du même souffle une occasion prometteuse pour les employeurs. Une analyse exhaustive de 39 études montre que l'embauche de personnes en situation de handicap peut accroître la rentabilité, le maintien en poste et l'assiduité en plus de fidéliser la clientèle et de stimuler l'innovation³.

De plus, les pénuries croissantes sur le marché du travail au Canada – en raison du vieillissement de la population⁴ et de la diminution des flux migratoires⁵ – pousseront les organisations à recruter des travailleurs issus de groupes qui ont longtemps été négligés. Les personnes en situation de handicap représentent un segment largement ignoré de la population active, composé de travailleurs qualifiés et motivés. Leur participation accrue au marché du travail peut aider à bâtir des organisations plus résilientes et plus réactives.

1 Statistique Canada, « Enquête canadienne sur l'incapacité ».

2 Statistique Canada, « Le Quotidien ».

3 Lindsay et coll., « A Systematic Review of the Benefits of Hiring People With Disabilities ».

4 Conference Board du Canada, *Le, Retirements, Migrants, and New Technological Frontiers*.

5 Guccini, Hamman et Monteiro, « Des occasions manquées ».



Vers des milieux de travail accessibles : Au-delà de la divulgation

Compte tenu de la place centrale du travail dans nos sociétés, les employeurs ont un rôle essentiel à jouer en matière d'accessibilité. Bien qu'il faille favoriser des milieux de travail où les employés peuvent divulguer sans crainte une incapacité, l'adoption de pratiques inclusives, qui réduisent le besoin même de divulguer, a une incidence encore plus fondamentale.

Dans le but d'aider les organisations canadiennes à adopter des pratiques plus inclusives, le Conference Board du Canada a mené un projet de recherche multiméthode comprenant un sondage auprès de 100 employeurs, un sondage national auprès de 1 000 personnes en situation de handicap, ainsi que des entretiens structurés auprès de 30 personnes, dix responsables organisationnels des questions d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI) et d'accessibilité, et deux groupes de discussion réunissant des employeurs (pour en savoir plus, consultez la section [Méthodologie à l'annexe A](#)).

Nous avons constaté que l'obligation de divulguer une incapacité constitue souvent un obstacle à l'inclusion en milieu de travail. Le fait d'intégrer des considérations en matière d'accessibilité dans les politiques, les espaces physiques, les technologies et la culture organisationnelle favorise l'essor d'un milieu de travail plus inclusif pour tous les employés.

Voici comment mettre en pratique au sein de votre organisation les recommandations des participants à l'étude.

Repenser l'accessibilité au travail

Bien souvent, la divulgation est la première étape menant à l'adoption de mesures d'adaptation destinées aux personnes en situation de handicap. Il s'agit d'une démarche encadrée par des dispositions légales qui définissent les rôles et responsabilités de l'employeur et de l'employé. Bien qu'utiles, ces mesures ciblent les besoins individuels plutôt qu'un changement systémique qui permettrait de rendre les milieux de travail accessibles à tous.

La majorité des organisations ayant répondu à notre sondage auprès des employeurs (77,3 %) disent offrir aux personnes en situation de handicap la possibilité de s'auto-identifier et, parmi celles-ci, 73,0 % ont précisé utiliser ces données pour guider leur politique en matière d'accessibilité. Cependant, ces mêmes organisations peinent à préciser les difficultés qu'elles rencontrent en matière d'inclusion des personnes en situation de handicap. Les résultats du sondage montrent qu'elles sont le plus souvent réactives – elles mettent en place des mesures d'adaptation uniquement après qu'une demande ait été formulée et ne parviennent pas toujours à respecter les exigences minimales imposées par la loi. Les employeurs rapportent une méconnaissance du processus de demande de mesures d'adaptation, une certaine confusion quant à ce qui constitue une mesure raisonnable et des difficultés liées à la réticence des employés à divulguer leur incapacité.

Cette approche réactive axée sur des mesures d'adaptation en réponse à des besoins individuels demeure le principal – parfois l'unique – outil dont disposent les organisations en matière d'accessibilité en milieu de travail. En conséquence, c'est aux employés seuls qu'il revient de divulguer leur incapacité et de solliciter du soutien. Mieux comprendre les difficultés auxquelles ces employés sont confrontés lors de la divulgation, les risques qu'ils soupèsent avant de le faire et les facteurs organisationnels qui parfois les en dissuadent ouvre la voie à un meilleur soutien.

Bien souvent, la divulgation survient trop tard

Dans le cadre de notre sondage national, nous avons constaté que la plupart des employés ayant divulgué une incapacité à leur employeur l'ont fait en tout dernier recours, pour répondre à des préoccupations liées au rendement – parce qu'ils avaient besoin de mesures d'adaptation pour accomplir leurs tâches (53,6 %) ou parce qu'ils devaient expliquer une baisse de rendement (50,3 %) ou justifier des absences du travail (42,7 %) (voir le graphique 1).

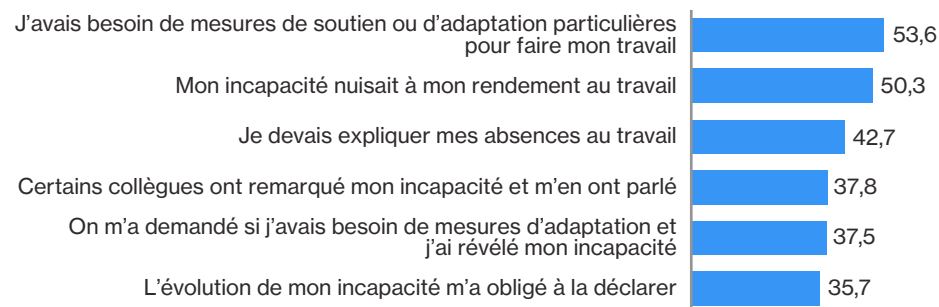
Près du quart (24,9 %) des répondants n'avaient pas encore divulgué leur incapacité à leur employeur. Moins de la moitié de ceux qui ne l'avaient pas divulguée (48,9 %) ont indiqué que leur capacité à gérer leur travail de façon autonome avait été un facteur déterminant dans leur décision, ce qui laisse penser que de nombreuses personnes se passent de mesures de soutien en milieu de travail qui leur seraient pourtant utiles.

Graphique 1

Situations menant à la divulgation d'une incapacité

Q. Les situations ci-dessous ont-elles contribué à votre décision de divulguer votre incapacité à votre employeur?

(n = 384; pourcentage des répondants)



Remarque : Les pourcentages ne totalisent pas 100, car les participants pouvaient sélectionner plusieurs situations ayant influé sur leur décision de divulguer.

Source : Le Conference Board du Canada.

« La règle de base est la suivante : à moins d'avoir absolument besoin de mesures d'adaptation, ne divulguez jamais quoi que ce soit. Il faut savoir gérer soi-même son incapacité, c'est tout. »

Répondant ayant une incapacité

La divulgation exige de savoir défendre ses droits

Les jeunes travailleurs ayant une incapacité sont confrontés à des obstacles supplémentaires en matière de divulgation⁶. Nombre d'entre eux n'ont pas l'expérience nécessaire pour demander des mesures d'adaptation et ne savent pas à quoi s'attendre de leur employeur. Privés de modèles, sans le soutien de leurs pairs et sans réseau de validation, ils préfèrent parfois ne pas divulguer leur incapacité. Bien souvent, les nouveaux employés – quel que soit leur âge – sont réticents eux aussi, peu au fait de la culture organisationnelle ou des politiques en milieu de travail, ou de la façon dont les dirigeants perçoivent les employés ayant une incapacité et réagissent aux demandes de mesures d'adaptation.

La divulgation est également moins fréquente chez les répondants ayant un trouble de santé mentale. Seulement 57 % des répondants s'identifiant comme ayant un trouble de santé mentale en ont fait part à leur employeur. Ces résultats concordent avec la recherche : les personnes ayant une incapacité non apparente hésitent à divulguer par crainte d'être stigmatisées ou parce qu'elles doutent que les mesures d'adaptation en milieu de travail répondent à leurs besoins⁷.

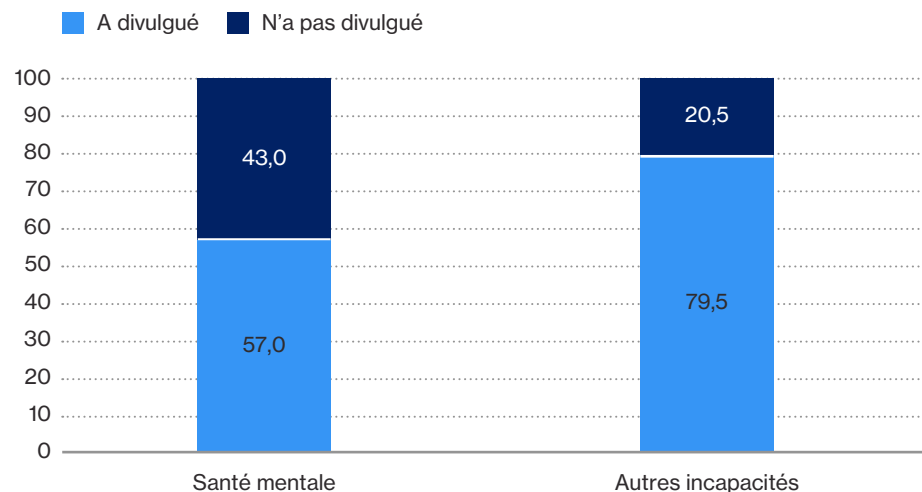
En s'en remettant principalement à la divulgation avant d'agir et d'adopter des mesures de soutien, les employeurs limitent leur champ d'action et celui de leur personnel, vu la prévalence croissante des problèmes de santé mentale⁸ – en particulier chez les jeunes qui intègrent le marché du travail⁹.

Graphique 2

Taux de divulgation chez les personnes ayant une incapacité liée à la santé mentale

Q. Avez-vous divulgué votre incapacité à votre employeur actuel?

(n = 519; pourcentage de répondants)



Source : Le Conference Board du Canada.

6 Lindsay, Cagliostro et Carafa, « A Systematic Review of Workplace Disclosure and Accommodation Requests Among Youth and Young Adults With Disabilities ».

7 Gignac et coll., « Does It Matter What Your Reasons Are When Deciding to Disclose (or Not Disclose) a Disability at Work? »

8 Statistique Canada, « Enquête canadienne sur l'incapacité ».

9 Statistique Canada, « Indicateurs de la santé mentale ».

La diversité des besoins exige des mesures d'adaptation personnalisées

On compte de nombreux types d'incapacités. Leur gravité peut varier et elles peuvent aussi être épisodiques et évoluer au fil du temps. Parallèlement, les exigences professionnelles diffèrent selon le poste et le contexte de travail. L'interaction entre les exigences professionnelles et les expériences vécues est souvent complexe, et les employés peuvent avoir de la difficulté à distinguer ce qui est essentiel à leur réussite de ce qui est simplement utile.

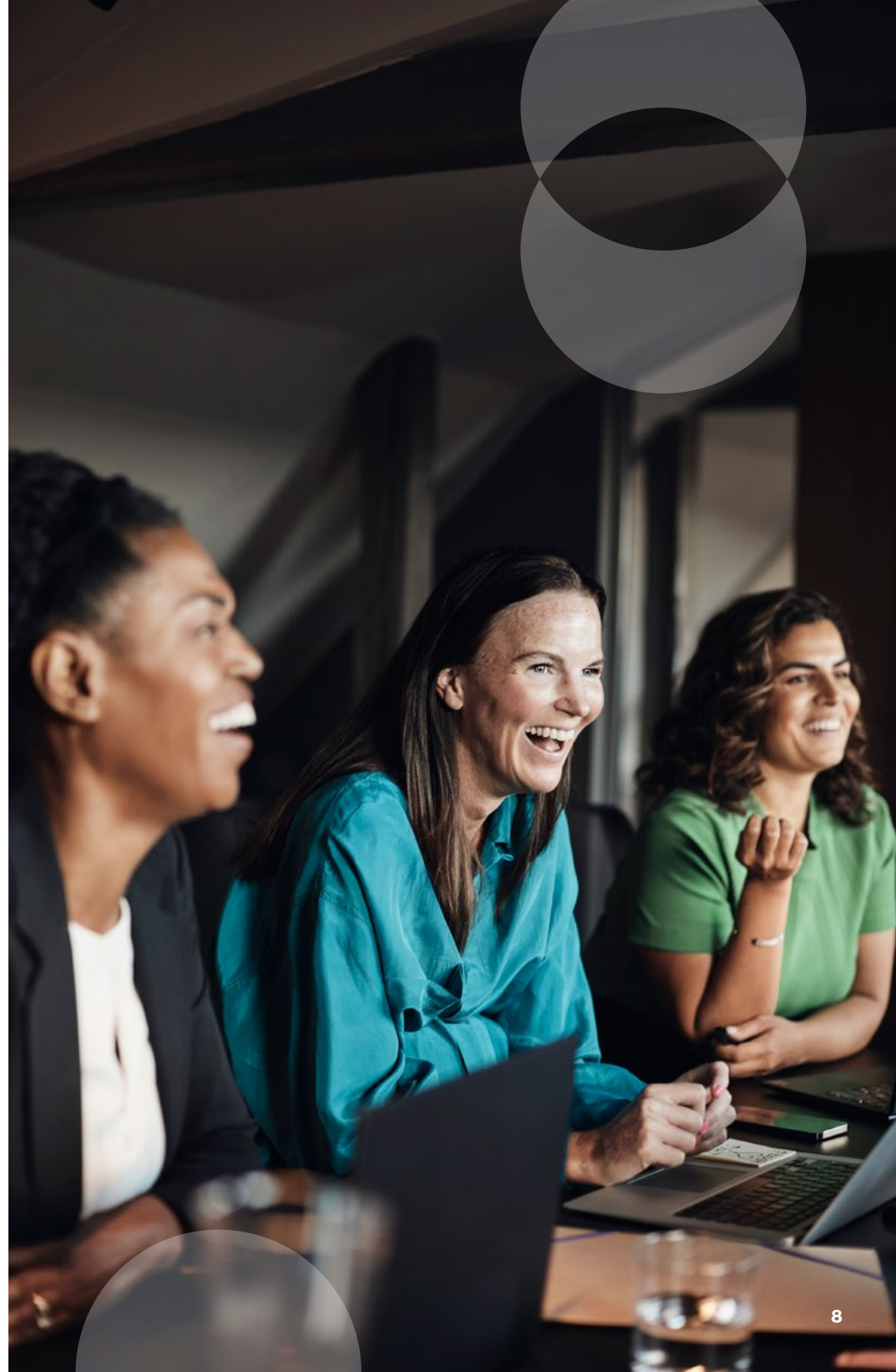
Dans notre sondage national, près d'un répondant sur trois (30,7 %) a confié avoir eu du mal à déterminer le moment opportun pour demander des mesures d'adaptation. Plus d'un sur cinq (21,6 %) fait état de difficultés à bien comprendre ses droits dans le cadre de ce processus. Cette incertitude met en évidence la nécessité d'offrir des orientations plus claires, un soutien proactif et une culture organisationnelle qui donnent aux employés les moyens de déterminer les mesures d'adaptation dont ils ont besoin et d'en faire la demande.

« C'était difficile de demander des mesures d'adaptation avant de commencer l'emploi, puisque je ne connaissais pas mes responsabilités. »

Participant au sondage

« La gravité des symptômes associés à mon incapacité varie – je ne savais donc pas vraiment comment ni quand demander des mesures d'adaptation. »

Participant au sondage



Les expériences négatives freinent la divulgation

Les expériences passées des employés et leur perception du contexte organisationnel influent sur leur décision de divulguer, et la façon et le moment de le faire, le cas échéant. Nombre d'entre eux s'appuient sur leurs interactions antérieures avec les employeurs – en particulier lors de demandes de mesures d'adaptation – pour guider leur choix. Bien souvent, les expériences négatives laissent des marques et rendent les employés moins enclins à divulguer leur incapacité dans de futurs emplois. Par exemple, les données de notre sondage montrent que près des deux tiers (65,2 %) des répondants qui n'ont pas divulgué leur incapacité à leur employeur actuel expliquent leur décision, du moins en partie, par de mauvaises expériences vécues auprès d'employeurs précédents.

Même lorsque les employés divulguent leur incapacité, leur expérience du processus d'adaptation peut les dissuader de présenter une nouvelle demande. Parmi les répondants au sondage, 26,9 % ont trouvé le processus long et difficile, 23,2 % ont indiqué avoir subi de la stigmatisation ou de la discrimination lors d'une demande d'adaptation et 25,5 % ont signalé que leur employeur connaissait peu les mesures d'adaptation (voir le graphique 3).

« J'ai déjà dû quitter un emploi parce que je n'ai pu bénéficier de mesures d'adaptation. »

Participant à un entretien ayant une incapacité

« Mon employeur a refusé de collaborer avec mon médecin et mon ergothérapeute pour réduire mon horaire de travail quotidien. Pour conserver mon emploi, j'ai même dû travailler des quarts de travail normaux de dix heures de suite. »

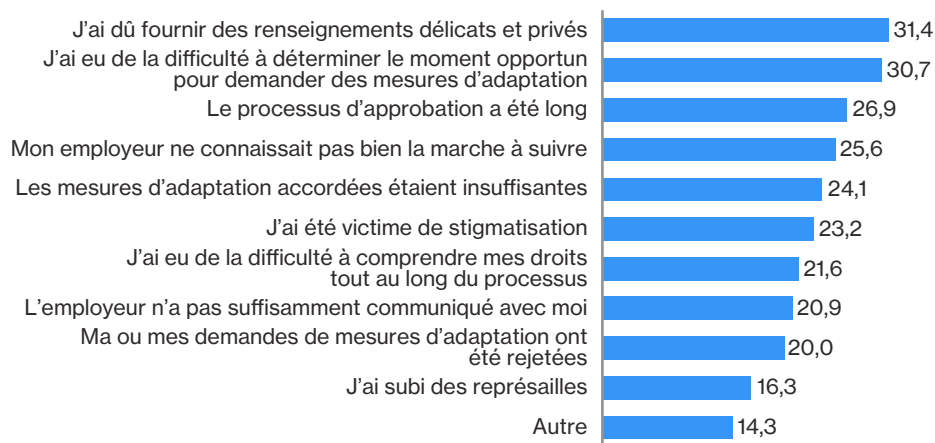
Participant au sondage

Graphique 3

Difficultés rencontrées dans le cadre d'une demande de mesures d'adaptation

Q. Quelles ont été les principales difficultés rencontrées lorsque vous avez demandé des mesures d'adaptation à votre employeur actuel ou éventuel?

(n = 449; pourcentage de répondants)



Remarque : Les répondants ont noté chaque motif sur une échelle de 1 (pas du tout) à 7 (dans une très grande mesure) pour indiquer dans quelle mesure ces motifs avaient influencé leur décision de ne pas divulguer leur incapacité. Les valeurs du graphique représentent la proportion de répondants ayant sélectionné 6 ou 7.
Source : Le Conference Board du Canada.



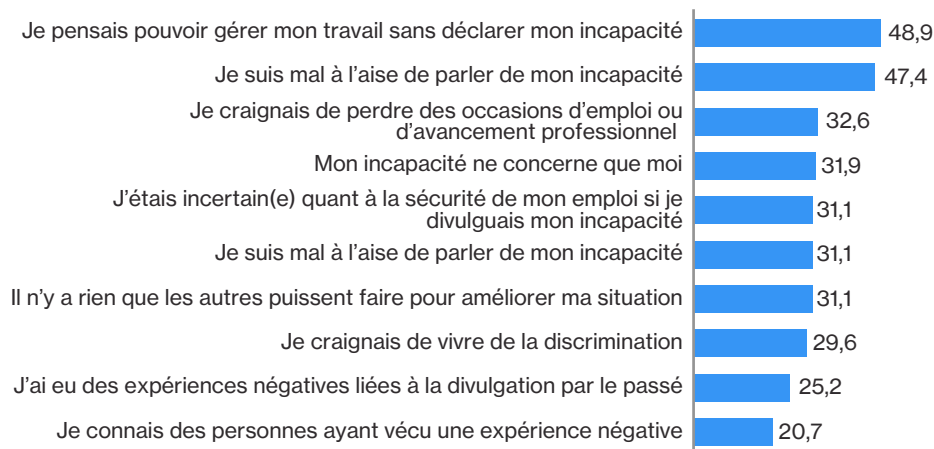
Au-delà des expériences personnelles, la culture organisationnelle et l'attitude des employeurs influent sur la perception des employés envers la divulgation. Les employés portent attention à la façon dont sont gérées les questions touchant l'incapacité et les mesures d'adaptation au travail. Près de la moitié des participants au sondage ont choisi de ne pas divulguer (47,4 %), affirmant que la peur d'être perçus différemment avait joué un rôle déterminant dans leur décision. De même, la peur de conséquences négatives est largement répandue : près du tiers affirment que la crainte de perdre des occasions d'emploi ou des promotions (32,6 %) et de subir de la discrimination (29,6 %) a influé fortement sur leur décision (voir le graphique 4).

Graphique 4

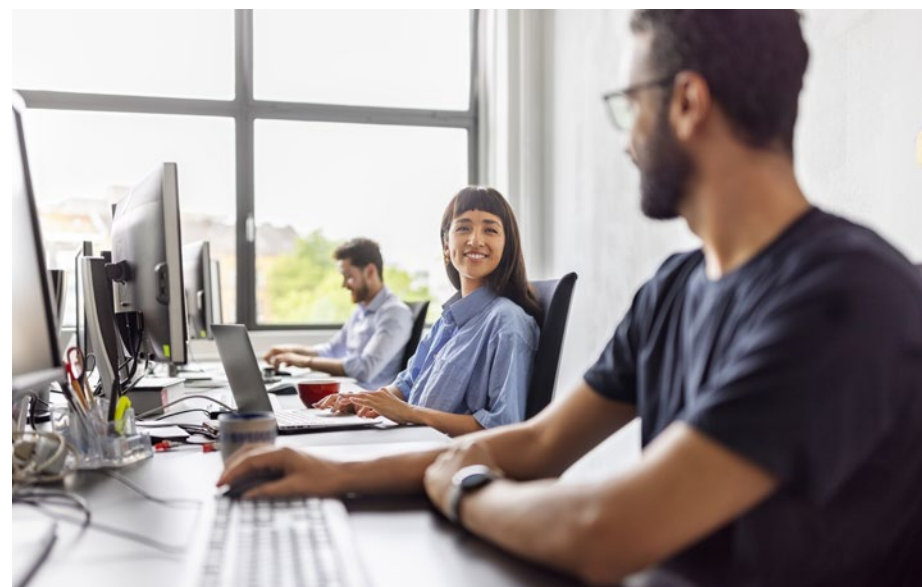
Motifs ayant freiné la divulgation aux employeurs

Q. Dans quelle mesure les raisons suivantes ont-elles influencé votre décision de NE PAS divulguer votre incapacité à votre employeur?

(n = 135; pourcentage de répondants)



Remarque : Les répondants ont noté chaque motif sur une échelle de 1 (pas du tout) à 7 (dans une très grande mesure) pour indiquer dans quelle mesure ces motifs avaient influencé leur décision de ne pas divulguer leur incapacité. Les valeurs du graphique représentent la proportion de répondants ayant sélectionné 6 ou 7.
Source : Le Conference Board du Canada.



« Je savais que mes gestionnaires et mes collègues me traiteraient différemment s'ils étaient au courant de mon incapacité. »

Participant au sondage

« Certaines personnes croient que je n'ai pas réellement d'incapacité – je préfère éviter les critiques et les remises en question. »

Participant au sondage

Adopter des mesures efficaces

Faire preuve de leadership pour créer un contexte favorable

Pour que les mesures d'adaptation soient efficaces, les employés doivent se sentir en sécurité au moment de divulguer leur incapacité. Cela exige une culture organisationnelle où les employés se sentent constamment soutenus – et non à risque.

Les dirigeants jouent un rôle essentiel à cet égard, par leurs gestes au quotidien et les politiques qu'ils mettent en place. Bien souvent, les dirigeants influent grandement sur l'expérience des employés en matière de divulgation et de mesures d'adaptation – ces expériences, positives ou négatives, déterminent les décisions futures des employés.

Lorsqu'ils s'engagent activement auprès des employés, les dirigeants demeurent accessibles pour échanger et démontrent une écoute réelle, ce qui favorise un climat de confiance et de sécurité psychologique. Les employés se sentent plus en sécurité pour discuter de leurs besoins lorsqu'ils perçoivent leurs dirigeants comme étant accessibles, bienveillants et ouverts au dialogue. Les résultats de notre sondage révèlent que les employés qui ont cette perception de leurs dirigeants sont plus susceptibles de divulguer leur incapacité (83,8 %).

À l'inverse, lorsque la direction est perçue négativement, les employés sont moins susceptibles de divulguer leur incapacité (63,0 %) et plus enclins à retarder cette divulgation jusqu'à ce qu'elle devienne inévitable – généralement lorsque leur rendement au travail s'en ressent (75,9 %). Dans ce cas, la divulgation est réactive, ce qui laisse supposer que les employés considèrent qu'il est risqué de divulguer des informations à une direction qui ne leur est pas favorable.



Plutôt que de se sentir encouragés à demander des mesures d'adaptation, ils s'estiment contraints de faire valoir leur besoin de soutien en dernier recours, lorsque leur capacité de travailler est manifestement compromise.

L'attitude des dirigeants influe également sur le sentiment d'appartenance plus global des employés envers l'organisation. Les travailleurs qui perçoivent leurs dirigeants comme étant accessibles et inclusifs se sentent plus fortement intégrés à leur organisation, ce qui témoigne de l'importance de l'interrelation entre le leadership, l'inclusion et la culture organisationnelle.

« À l'époque, mon gestionnaire m'avait fait remarquer que mon bracelet MedicAlert ne respectait pas le code vestimentaire de l'entreprise et que, si je le portais, je serais en infraction. »

Participant à un entretien ayant une incapacité

« À une certaine période, ma supérieure se plaignait de l'absence pour maladie d'une autre employée, affirmant que cela se refléterait dans son évaluation de rendement. J'ai craint un traitement similaire si je divulguais mon incapacité. Cette gestionnaire ne travaille plus dans l'organisation. Aujourd'hui, je suis pleinement à l'aise de parler de mes problèmes de santé. »

Participant au sondage

Les employeurs peuvent faire de l'accessibilité la règle plutôt que l'exception

L'accessibilité va bien au-delà des mesures d'adaptation et de la divulgation. Pour rendre un milieu de travail véritablement accessible, les organisations doivent poser des gestes délibérés afin d'éliminer les obstacles, de soutenir tous les employés, qu'ils choisissent ou non de divulguer leur incapacité. Cela signifie cerner à l'avance les besoins les plus courants et mettre en place des mesures de soutien adaptées au contexte de l'organisation.

L'objectif est simple : que l'accessibilité devienne la norme et non une considération ponctuelle. L'intégration de pratiques inclusives au quotidien offre un avantage indéniable : les employés n'ont plus à se battre pour obtenir un soutien de base.

Si les besoins varient d'une personne à l'autre, l'adoption de mesures englobantes et flexibles favorise des milieux inclusifs.

Savoir quels soutiens comptent le plus

Pour mieux cerner les mesures d'adaptation les plus utiles, nous avons demandé aux répondants de nommer les mesures de soutien jugées les plus utiles dans l'exercice de leurs fonctions.

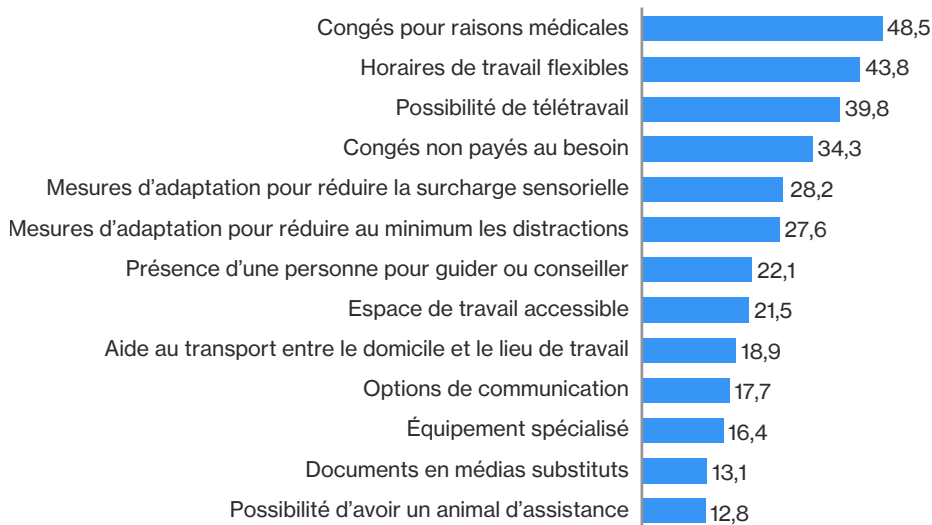
Les résultats sont sans équivoque : la flexibilité est le facteur cité par la majorité des répondants. Près de la moitié d'entre eux (48,5 %) ont indiqué que des congés pour raisons médicales seraient très ou extrêmement utiles – le besoin cité le plus fréquemment. Plusieurs répondants soulignent par ailleurs l'importance de la flexibilité quant au lieu et à l'horaire de travail : 39,8 % accordent une grande importance au télétravail, et 43,8 % privilégient des horaires flexibles. De plus, 34,3 % font valoir que la possibilité de prendre des congés non payés serait très utile. Ces préférences sont le reflet d'expériences variées et confirment l'importance des politiques offrant des modalités de travail flexibles dans la création de milieux de travail inclusifs pour tous les employés (voir le graphique 5).

Graphique 5

Mesures de soutien et d'adaptation nécessaires dans le cadre de l'emploi

Q. Dans quelle mesure les soutiens suivants vous sont-ils utiles au travail?

(n = 293; pourcentage de répondants)



Remarque : Les répondants ont évalué chaque soutien sur une échelle de 1 (pas du tout utile) à 7 (extrêmement utile). Les valeurs correspondent à la proportion de répondants ayant sélectionné 6 ou 7.
Source : Le Conference Board du Canada.

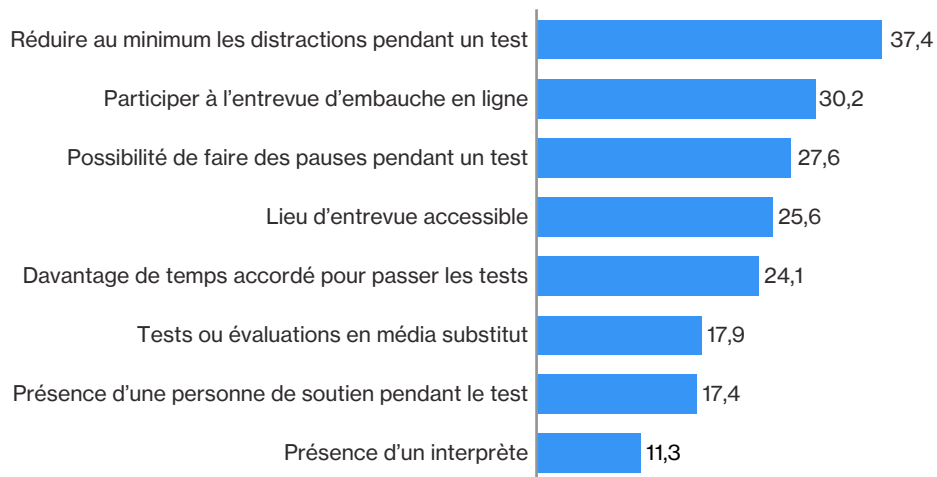
L'accessibilité commence avant l'embauche

La manière dont une organisation conçoit le recrutement envoie un signal fort sur ses valeurs et son engagement envers l'accessibilité. Les réponses au sondage montrent que la flexibilité est importante dès le recrutement, surtout lorsque des mesures d'adaptation sont requises au cours du processus de sélection. Une salle d'évaluation à l'abri des distractions a été jugée très utile par 37,4 % des répondants, et 27,6 % ont mentionné le besoin de pauses pendant les évaluations. La possibilité de mener des entretiens en ligne est également très prisée, 30,2 % des répondants considérant qu'il s'agit d'une mesure d'accessibilité importante. Ces résultats soulignent l'importance d'adapter les processus d'embauche afin de répondre aux besoins variés et de garantir ainsi un recrutement inclusif et accessible à tous (voir le graphique 6).

Graphique 6

Mesures de soutien et d'adaptation nécessaires lors de la demande d'emploi
Q. Dans quelle mesure les soutiens suivants vous sont-ils utiles au moment de postuler à un emploi?

(n = 291; pourcentage de répondants)



Remarque : Les répondants ont évalué chaque soutien sur une échelle de 1 (pas du tout utile) à 7 (extrêmement utile). Les valeurs correspondent à la proportion de répondants ayant sélectionné 6 ou 7.
Source : Le Conference Board du Canada.

Mesures concrètes

Les employeurs qui souhaitent rendre leur milieu de travail plus inclusif pour les personnes en situation de handicap ont intérêt à :

- **Repérer et mettre en place, lorsque c'est possible, des mesures de soutien proactives en milieu de travail.** Si la nature de l'emploi, le secteur d'activité et l'aménagement physique du lieu de travail influent sur la capacité d'une entreprise à mettre en place de telles mesures proactives, l'organisation peut néanmoins dès maintenant adopter une optique d'accessibilité dans l'analyse des postes et recueillir périodiquement l'avis des employés sur leurs besoins. Les organisations peuvent réduire le besoin de divulgation et favoriser un milieu de travail plus inclusif et accessible en offrant certaines formes de soutien de base à tous les employés. Plus précisément, les employeurs ont intérêt à :
 - **Intégrer l'accessibilité dans l'analyse des postes afin de déterminer quelles formes de soutien peuvent être offertes à tous les employés.** En adoptant une optique d'accessibilité dans l'analyse des postes, les organisations peuvent déterminer d'emblée les domaines dans lesquels la flexibilité et le soutien peuvent être intégrés, réduisant ainsi la nécessité d'une démarche individuelle de divulgation. Cela suppose de distinguer clairement les fonctions essentielles d'un poste (tâches de base qui doivent être accomplies) des tâches non essentielles qui peuvent être modifiées, partagées ou appuyées par des outils ou des mesures d'adaptation. Cerner à l'avance ce type de tâches permet aux organisations de concevoir des outils d'assistance, des technologies ou des modalités de travail flexibles à offrir d'emblée – sans attendre qu'un employé ne divulgue une incapacité – tout en contribuant à un processus d'adaptation clair.
 - **Recueillir l'avis des employés sur les mesures de soutien en milieu de travail afin de savoir ce qui fonctionne bien et ce qui peut être amélioré.** Comme les besoins en matière d'accessibilité sont variés et évolutifs, les organisations ont intérêt à sonder périodiquement (chaque année ou tous les six mois) les employés pour comprendre les obstacles auxquels ils sont confrontés, évaluer l'efficacité des mesures de soutien existantes et cerner les possibilités d'amélioration de façon proactive. Ces sondages peuvent mettre en lumière les domaines où les employés rencontrent encore des obstacles en matière d'inclusion ou de rendement, ainsi que leurs préférences à l'égard des soutiens susceptibles de les aider – sans qu'une divulgation officielle soit nécessaire. Combinées aux renseignements tirés de l'analyse des postes, les données recueillies dans ces sondages permettent d'identifier des mesures d'adaptation très efficaces et peu coûteuses qui peuvent être intégrées aux pratiques en milieu de travail (p. ex., installer des gradateurs d'éclairage, fournir des écouteurs antibruit, autoriser des horaires flexibles pour les rendez-vous).

- **Utiliser les outils et documents des RH pour communiquer les mesures de soutien disponibles, la façon d'y accéder et les personnes-ressources à contacter pour obtenir de l'aide.** Pour que les employés aient accès aux mesures de soutien en milieu de travail, les organisations doivent communiquer clairement et régulièrement l'information sur les mesures offertes, la manière d'en bénéficier et les personnes à joindre pour obtenir de l'aide. Il faut pour cela véhiculer l'information de diverses façons – dans les documents d'accueil des employés, les guides de l'employé, les portails des RH et les communications internes – et veiller à ce que tous les documents soient offerts dans des formats accessibles (p. ex., compatibles avec les lecteurs d'écran, rédigés en langage clair, offerts dans des médias substituts sur demande). Les gestionnaires doivent disposer des connaissances et des outils nécessaires pour mener des conversations inclusives et confidentielles, et des champions de l'accessibilité formés doivent être visibles et disponibles pour offrir du soutien. La diffusion périodique de ces messages permet de normaliser le recours à ces mesures de soutien, de réduire la stigmatisation et de renforcer la confiance envers l'engagement de l'organisation à l'égard de l'inclusion.
- **Intégrer l'accessibilité aux processus d'embauche.** L'accessibilité commence dès le recrutement et doit être offerte à tous les candidats sans qu'une divulgation soit nécessaire – offrir par exemple la possibilité de réaliser l'entrevue d'embauche en ligne, fournir les questions à l'avance, accorder des pauses pendant les évaluations, offrir plusieurs modes d'évaluation (p. ex. écrit, oral, pratique) et prévoir des salles exemptes de distractions. Ces options doivent être clairement indiquées dans les offres d'emploi et le matériel de recrutement afin de normaliser le recours à des mesures de soutien et de réduire la nécessité de divulguer une incapacité.
- **Créer un guide clair et facilement accessible sur les mesures d'adaptation.** Pour que les employés sachent comment obtenir du soutien, il faut concevoir un guide clair et accessible sur les mesures d'adaptation. Ce guide doit préciser les étapes à suivre, les délais, les personnes-ressources clés, en plus d'offrir des exemples des mesures offertes. Pour favoriser la confiance et accroître la transparence, ce guide doit être diffusé largement – au moment de l'accueil des nouveaux employés, dans l'intranet et dans les ressources destinées au personnel.
- **Former les gestionnaires pour des milieux de travail plus inclusifs.** Les gestionnaires exercent une influence déterminante sur le sentiment de sécurité des employés quant à la divulgation de leurs besoins en matière d'adaptation. Nos résultats montrent que des réactions inadéquates peuvent accroître la réticence à divulguer, maintenant et dans l'avenir. Il importe d'offrir aux gestionnaires et aux dirigeants une formation périodique sur la façon de répondre à une divulgation, de repérer les obstacles et de présenter les options en matière de soutien. Il faut les outiller de manière concrète – par exemple à l'aide d'une formation de sensibilisation au handicap, de guides de conversation et d'exemples de cas – et veiller à ce qu'ils puissent consulter des spécialistes des RH ou de l'accessibilité au besoin.
- **Mettre en œuvre des programmes de mentorat et d'accompagnement inclusifs.** Les programmes de mentorat et d'accompagnement peuvent favoriser des milieux de travail plus accueillants et accessibles – particulièrement pour les employés en situation de handicap récents ou ayant peu d'ancienneté. Les employeurs doivent intégrer ces programmes au processus d'accueil des nouveaux employés afin d'offrir de l'orientation, de renforcer la confiance et d'offrir un espace sécuritaire pour permettre aux employés ayant une incapacité de relever les défis auxquels ils sont confrontés et de bénéficier du soutien nécessaire dès le départ.

Annexe A

Méthodologie

Le Conference Board du Canada a mené deux phases de recherche (phases 1 et 2) suivies d'une phase finale (phase 4) de façon à présenter un rapport complet sur les données quantitatives et qualitatives recueillies. La phase 3, absente du présent rapport, portait sur la diffusion des résultats de recherche, à l'aide de présentations et de webinaires, auprès des intervenants externes.

La phase 1 consistait en un sondage mené auprès d'employeurs et d'adultes en âge de travailler et vivant avec un handicap.

Le sondage auprès des employeurs s'est penché sur la façon dont les organisations recueillent les renseignements liés à l'auto-identification et soutiennent la divulgation, la mesure dans laquelle elles accordent la priorité à l'inclusion des personnes en situation de handicap ainsi que les initiatives de mentorat existantes. Pour mener à bien ce volet de l'étude, nous nous sommes appuyés sur les questions de recherche suivantes :

1. À quelles pratiques et procédures liées à la divulgation du handicap les employeurs canadiens ont-ils recours à l'heure actuelle?
2. Quelles mesures les organisations canadiennes ont-elles mises en place pour soutenir le mentorat en faveur de l'inclusion des personnes en situation de handicap?

Le sondage auprès des personnes en situation de handicap a permis de recueillir des données sur les expériences liées à la divulgation d'un handicap, aux demandes de mesures d'adaptation, à la participation à des programmes de mentorat ainsi que des renseignements démographiques standards (p. ex. sexe, âge, province). Pour réaliser ce volet de l'étude, nous nous sommes appuyés sur les questions de recherche suivantes :

1. Du point de vue des personnes en situation de handicap, quels facteurs facilitent ou au contraire entravent la divulgation d'une incapacité en milieu de travail?
2. Dans quelle mesure le mentorat est-il avantageux pour les personnes handicapées et quels facteurs ont la plus grande incidence sur les résultats du mentorat?

Après la phase 1, nous avons mené la phase 2, de nature plus qualitative. Nous avons alors mené des entretiens et des tables rondes avec des employeurs, ainsi que des entretiens auprès de mentors et de mentorés ayant une expérience vécue du handicap. Pour guider la phase 2, nous nous sommes appuyés sur les questions de recherche suivantes :

1. Quelles sont les principales caractéristiques des programmes de mentorat qui favorisent efficacement l'inclusion réelle des personnes ayant une incapacité au sein des organisations?

2. Quels défis les mentors et les mentorés en situation de handicap rencontrent-ils dans le cadre des programmes de mentorat offerts par les organisations?
3. Comment les organisations peuvent-elles mettre en œuvre efficacement des programmes de mentorat visant l'inclusion des personnes en situation de handicap?

Bien que la phase 2 ait porté principalement sur le mentorat, les participants aux entretiens et aux tables rondes ont également souligné l'importance des questions liées à la divulgation et aux mesures d'adaptation. Cet exposé des enjeux s'appuie sur les résultats des deux phases du projet de recherche et met l'accent sur les données relatives à la divulgation du handicap et à l'expérience des mesures d'adaptation en milieu de travail.

Définitions

La **divulgation** est définie dans la [Loi sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario \(LAPHO\)](#) comme le processus par lequel les travailleurs divulguent leurs handicaps à leur employeur afin de bénéficier de mesures d'adaptation.

L'**obligation d'adaptation** est définie par la [Commission canadienne des droits de la personne](#) comme l'obligation, pour les employeurs, d'apporter des ajustements aux espaces physiques ou aux politiques afin de permettre à tous de participer pleinement.

Méthodologie détaillée

Sondage national auprès des personnes en situation de handicap

Le sondage a été élaboré à partir des résultats de notre analyse documentaire sur la divulgation d'un handicap en milieu de travail. L'Association canadienne de soutien à l'emploi et le Comité consultatif de recherche ont ensuite examiné les questions du sondage.

Il était possible de répondre au sondage en ligne entre le 17 décembre 2024 et le 9 janvier 2025. Le sondage a été mené à l'échelle nationale auprès d'un échantillon représentatif de 1 000 adultes en âge de travailler ayant une incapacité. Des quotas ont été établis en vue d'assurer une répartition représentative selon l'âge, la région et le sexe. Les participants ont été recrutés par la société de recherche Léger.

Avant de lancer le sondage, en partenariat avec Léger, l'équipe de recherche a mené un sondage d'essai auprès de 30 participants afin d'en garantir la validité externe et de cerner tout problème lié à la langue ou à l'accessibilité. Une fois la collecte de données terminée, la qualité globale des réponses a été analysée. Ainsi, les réponses de 10 participants ont été exclues, et de nouveaux répondants ont été recrutés pour atteindre le nombre cible de participants.

Étant donné que le sondage a été réalisé par une firme de recherche à l'aide d'un échantillon non aléatoire, il ne peut pas être considéré comme un échantillon aléatoire. Par conséquent, il est impossible d'attribuer une marge d'erreur à cet ensemble de données.

Toutes les données ont été analysées à l'aide des logiciels R et SPSS. Power BI a été utilisé pour créer des tableaux de bord visuels. L'analyse des données comprenait notamment :

- Des statistiques descriptives
- Des tests de comparaison des moyennes entre groupes (p. ex., tests t à échantillons indépendants; analyse de la variance)

Veuillez noter que la précision des estimations (p. ex. proportions) s'améliore à mesure que la taille de l'échantillon augmente. Lorsque les données sont ventilées selon le sexe, le groupe d'âge, la région ou la catégorie de handicap, il convient d'interpréter ces comparaisons avec prudence, car la taille plus réduite de certains sous-groupes a une incidence sur la fiabilité des estimations.

Sondage auprès des employeurs

Entre mai et juin 2024, le Conference Board du Canada et l'Association canadienne de soutien à l'emploi (ACSE) ont transmis un sondage à leurs réseaux d'employeurs afin de recueillir des renseignements sur l'inclusion des personnes en situation de handicap et sur les pratiques de mentorat dans les milieux de travail canadiens. Au total, un échantillon non aléatoire de 100 organisations a répondu au sondage.

Toutes les données ont été analysées à l'aide des logiciels R et SPSS. Power BI a été utilisé pour créer des tableaux de bord visuels. L'analyse des données comprenait notamment :

- Des statistiques descriptives
- Des tests de comparaison des moyennes entre groupes (p. ex., tests t à échantillons indépendants; analyse de la variance)

Entretiens et tables rondes

Nous avons mené 40 entretiens avec des employeurs, des mentors et des mentorés, ainsi que deux tables rondes auxquels ont participé des employeurs. Voici la composition des différents groupes de participants aux entretiens et aux tables rondes :

- 10 employeurs s'intéressant au mentorat pour les personnes en situation de handicap
- 15 mentors et 15 mentorés en situation de handicap
- deux tables rondes regroupant sept employeurs

Compte tenu de la composition de cette population, cette liste ciblée a permis de couvrir adéquatement les expériences vécues par les mentors et les mentorés en situation de handicap dans le cadre des programmes de mentorat, ainsi que les expériences des employeurs s'intéressant au mentorat axé sur l'inclusion des personnes en situation de handicap. Pour participer à l'étude, il n'était pas nécessaire que les mentors soient eux-mêmes en situation de handicap, tandis que les mentorés devaient l'être afin de documenter leur expérience vécue.

Les guides d'entrevue et d'animation ont été élaborés à partir des résultats d'études sur le handicap. Les versions finales des guides peuvent être consultées à l'aide des liens ci-dessous, valides pour une durée d'un an :

1. [Guide de l'employeur](#)
2. [Guide du mentor](#)
3. [Guide du mentoré](#)
4. [Guide des tables rondes](#)

Pour répondre aux questions de recherche, les guides visaient à approfondir les éléments suivants :

- les points de vue, les expériences et les besoins des travailleurs canadiens en situation de handicap ainsi que ceux de leurs employeurs;
- la conception d'outils et de mesures de soutien plus efficaces en milieu de travail pour renforcer l'inclusion professionnelle des personnes handicapées, l'accent étant mis sur les programmes de mentorat;
- les perceptions à l'égard des politiques ou pratiques susceptibles de favoriser une plus grande inclusion en milieu de travail au Canada;
- les observations des employeurs concernant les politiques, les procédures, les pratiques exemplaires et les programmes de mentorat axés sur la diversité organisationnelle.

Les guides ont été soumis à un processus d'évaluation de l'éthique de la recherche. Nous nous sommes engagés à protéger la confidentialité des renseignements personnels transmis par toutes les personnes interrogées ainsi que tous les participants aux tables rondes.

Entretiens avec les employeurs

Les employeurs ont été recrutés pour participer à une entrevue ou à une table ronde à l'aide d'un courriel envoyé à une liste d'employeurs fournie par l'Association canadienne de soutien à l'emploi (ACSE), ainsi qu'aux membres de divers comités du Conference Board du Canada (CBdC), notamment le Centre de recherche sur la rémunération, le Conseil des dirigeants en ressources humaines (Est et Ouest), le Conseil sur la santé et le mieux-être au travail, le Conseil pour des milieux de travail inclusifs et le Conseil des relations de travail. Les courriels ont été envoyés en novembre 2024, et 10 entretiens ont été réalisés en ligne entre le 2 et le 23 décembre 2024, ce qui a généré 133 pages d'informations.

Tables rondes

Le recrutement des participants aux tables rondes a été effectué en parallèle des entretiens avec les employeurs. Les deux tables rondes, qui ont eu lieu les 9 et 17 décembre 2024 sur Microsoft Teams, ont réuni un total de sept participants. Au total, les tables rondes ont généré 22 pages de données.

Entretiens avec les mentorés et les mentors

Dans la semaine ayant suivi la réception des données du sondage de la phase 1, nous avons dressé une liste de participants qui avaient accepté d'être contactés pour de futures recherches. Nous leur avons transmis par courriel un lien de réservation de calendrier Outlook les invitant à planifier un entretien en ligne avec un membre de l'équipe de recherche. Des formulaires de consentement ont été envoyés aux participants une fois leur entretien planifié ou dès qu'ils ont manifesté le désir de fournir une réponse écrite. Sur les 125 personnes sollicitées, 34 ont accepté l'invitation à participer à un entretien, le taux de réponse s'élevant à 27,2 %.

À la suite de désistements (n = 3) et de l'exclusion d'une candidature en raison de la faible qualité des données (n = 1), l'échantillon final comptait 15 mentors et 15 mentorés. Les données ont été recueillies entre le 10 et le 31 janvier 2025, à l'aide de Microsoft Teams pour les entretiens en ligne et d'Outlook dans le cas des réponses écrites. Un entretien supplémentaire a été réalisé le 13 février 2025, à la suite d'un désistement. Nous avons mené douze séries d'entretiens de suivi, effectués auprès de groupes de tailles variées entre le 16 et le 28 janvier, afin d'accroître le nombre de femmes participant à l'étude et pour augmenter le nombre de participants ayant une expérience à titre de mentor. Après nettoyage des données, nous avons recueilli 424 pages de transcription.

Les participants aux entretiens auprès de mentors et de mentorés étaient majoritairement des hommes (56,7 %), en particulier des hommes proches de l'âge de la retraite. Les femmes représentaient une proportion moindre de l'échantillon global (33,3 %) et étaient, en moyenne, plus jeunes que les participants masculins (42,6 ans contre 50,4 ans). La majorité des participants (48,1 %) ont indiqué résider en Ontario, suivis de la Colombie-Britannique (25,9 %), de l'Alberta (11,1 %), du Québec (7,4 %), du Nouveau-Brunswick (3,6 %) et de la Nouvelle-Écosse (3,7 %).

Analyse qualitative

Au total, après nettoyage des données, nous avons recueilli 579 pages de transcriptions dans le cadre de cette étude. Ce texte a été codé et analysé à l'aide du logiciel NVivo. Les thèmes de codage ont été développés de manière inductive, les codes étant créés au fil de l'analyse des données. Les thèmes ont été examinés en fonction de la fréquence à laquelle ils ont été notés, ainsi que de l'intensité de l'observation. En raison de la petite taille de l'échantillon, nous ne pouvons généraliser nos conclusions à l'ensemble de ces populations.

Annexe B

Bibliographie

Conference Board du Canada, Le. *Retirements, Migrants, and New Technological Frontiers: Canada's Labour Markets Outlook to 2045*, Ottawa : CBdC, 9 janvier 2024, https://www.conferenceboard.ca/product/canadas-labour-markets-outlook-to-2045_jan2024/.

Gignac, Monique A. M., Arif Jetha, Kathleen A. Martin Ginis et Selahadin Ibrahim. « Does It Matter What Your Reasons Are When Deciding to Disclose (or Not Disclose) a Disability at Work? The Association of Workers' Approach and Avoidance Goals with Perceived Positive and Negative Workplace Outcome », *Journal of Occupational Rehabilitation* 31, n° 3 (2021) : 638 – 51, <https://doi.org/10.1007/s10926-020-09956-1>.

Guccini, Federica, Lauren Hamman et Stein Monteiro. « Des occasions manquées 2024 : Analyse approfondie du phénomène de migration subséquente au Canada », *Le Conference Board du Canada*, 19 novembre 2024, <https://www.conferenceboard.ca/wp-content/uploads/2022/10/des-occasions-manquees-2024.pdf>

Lindsay, Sally, Elaine Cagliostro, Mikhaela Albarico, Neda Mortaji et Leora Karon. « A Systematic Review of the Benefits of Hiring People With Disabilities », *Journal of Occupational Rehabilitation* 28, n° 4 (décembre 2018) : 634 – 55, <https://doi.org/10.1007/s10926-018-9756-z>.

Lindsay, Sally, Elaine Cagliostro et Gabriella Carafa. « A Systematic Review of Workplace Disclosure and Accommodation Requests Among Youth and Young Adults With Disabilities », *Disability and Rehabilitation* 40, n° 25 (4 décembre 2018) : 2971– 86, <https://doi.org/10.1080/09638288.2017.1363824>.

Statistique Canada. « Enquête canadienne sur l'incapacité, 2017 à 2022 », 1^{er} décembre 2023, <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/231201/dq231201b-fra.htm>.

—. « Indicateurs de la santé mentale (Tableau : 13-10-0465-01) », 12 décembre 2024, https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/cv.action?pid=1310046501&request_locale=fr.

—. « Le Quotidien — Obstacles à l'accessibilité liés à l'emploi chez les personnes ayant une incapacité ou un problème de santé de longue durée, 2024 », 10 février 2025, <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/250210/dq250210c-fra.htm>.

Remerciements

Cette recherche a été réalisée par le Conference Board du Canada en partenariat avec l'Association canadienne de soutien à l'emploi (ACSE). L'ACSE est une association nationale qui crée des occasions de collaboration entre les prestataires de services d'emploi, les employeurs et d'autres partenaires pour favoriser l'inclusion en emploi des personnes en situation de handicap au Canada. Cette recherche appuie le mandat de l'ACSE, qui vise à accroître l'inclusion sociale et économique des personnes en situation de handicap, notamment grâce à son initiative [MentorHabilités Canada](#). Cette initiative propose des expériences de mentorat à court terme, du réseautage et des activités d'apprentissage pour renforcer l'inclusion en milieu de travail au Canada.

Ce projet a été commandé par l'initiative MentorHabilités Canada de l'ACSE, financée par le Fonds d'intégration pour les personnes handicapées du gouvernement du Canada.



Financé en partie par le gouvernement du Canada par le biais du Fonds d'intégration pour les personnes handicapées



De nombreux collègues du Conference Board du Canada ont contribué à la réalisation de cette étude. Ce projet de recherche a été conçu et réalisé par Diogo Borba, associé principal de recherche, Ph. D., et Lindsay Coffin, associée principale de recherche, MBA. Liz Marcil, directrice associée de l'équipe du Capital humain, M.A., Alana Painter, directrice, M.A. et Dianne Williams, vice-présidente, B. Com., ont revu et commenté la version finale. Ce document a été mis en forme par Natasha Delrosario, designer graphique.

Nous remercions les membres du Conseil consultatif de la recherche qui ont soutenu cette recherche :

- **Don Gallant**, directeur national, Prêts, disponibles et capables (PDC)
- **Lindsay Evans**, responsable de l'efficacité organisationnelle et de l'IDEA-B, Home Hardware Stores Limited
- **Lisa Noel Smith**, directrice des services de soins spéciaux, WorkSafeBC
- **Marie Ryan**, associée, Goss Gilroy Conseillers en gestion
- **Maureen Haan**, présidente et chef de la direction, Conseil canadien de la réadaptation et du travail (CCRT)
- **Michael Gottheil**, conseiller principal, ARCH Disability Law Centre
- **Véronique Church-Duplessis**, directrice de la recherche et de l'évaluation, Mentor Canada

Nous remercions les nombreuses personnes qui ont pris le temps de participer à cette recherche à titre de participants aux entretiens ou aux tables rondes.

Une question de culture organisationnelle : L'accessibilité au-delà de la divulgation du handicap Le Conference Board du Canada

Pour citer ce rapport : Conference Board du Canada, Le. *Une question de culture organisationnelle : L'accessibilité au-delà de la divulgation du handicap*, Ottawa, Le Conference Board du Canada, 2025.

Nos prévisions et travaux de recherche reposent souvent sur de nombreuses hypothèses et sources de données et présentent ainsi des risques et incertitudes. Ces renseignements ne doivent donc pas être perçus comme une source de conseils spécifiques en matière de placement, de comptabilité, de droit ou de fiscalité. Le Conference Board du Canada assume l'entière responsabilité des résultats et conclusions de cette recherche.

Ce document est disponible sur demande dans un format accessible aux personnes ayant une déficience visuelle.

Agent d'accessibilité, Le Conference Board du Canada
Tél. : 613-526-3280 ou 1-866-711-2262
Courriel : accessibility@conferenceboard.ca

Publié au Canada | Tous droits réservés | Entente n° 40063028



**Le Conference
Board du Canada**



AERIC Inc. est un organisme de bienfaisance indépendant enregistré au Canada qui exerce ses activités sous le nom de Le Conference Board du Canada, une marque déposée de The Conference Board, Inc.



Des idées qui résonnent...