



L'embauche à l'interne chez Part du Chef

Résumé

Ce portrait illustre l'expérience d'aménagements de travail flexible développés par l'entreprise d'insertion Part du Chef et met en lumière les retombées positives de ces aménagements au niveau de l'intégration et du maintien en emploi des personnes embauchées suite à leur parcours d'insertion.



Le contexte régional et sectoriel

Montréal, secteur de la restauration et du service alimentaire

Selon une étude sectorielle en restauration effectuée en 2015³, les difficultés de recrutement du personnel de cuisine pour les employeurs du secteur sont principalement : « le manque de qualification et de compétences des candidats (67 %) et la non-disponibilité des jeunes (64 %) ». ⁴ Cette même étude propose que l'ouverture à de nouveaux bassins de main-d'œuvre, telle que les personnes en insertion, peut être une solution aux enjeux de recrutement de main-d'œuvre vécue par le secteur. ⁵ À la question : « selon vous, quel autre bassin de recrutement pourrait contribuer à vos besoins de main-d'œuvre, 69 % des répondants ont mentionné la population immigrante et 48 % les personnes en insertion sociale ». ⁶ D'un autre côté, le secteur de la restauration est un milieu stressant, caractérisé par des conditions de travail difficile, tel que les horaires atypiques et variables. ⁷

L'entreprise d'insertion Part du Chef : fondée en 1987, Part du Chef a pour mission : « de favoriser l'insertion socioprofessionnelle de personnes aux prises avec un trouble de santé mentale ou d'ordre psychosocial ». ¹ L'équipe est composée de 22 employés, 3 professeurs du Centre de ressources éducatives et pédagogiques (CREP) de la CSDM et de 2 bénévoles. ²



La santé mentale et le travail au Québec

Le plan d'action en santé mentale 2015-2020 du gouvernement du Québec, souligne la volonté du gouvernement de favoriser l'implication sociale, l'intégration socioprofessionnelle et le maintien en emploi des personnes atteintes d'un trouble mental.⁸ L'implication sociale et le travail peuvent exercer une grande influence sur la santé, la qualité de vie et le rétablissement des personnes atteintes d'un trouble mental. De l'autre côté, la proportion de cette clientèle parmi les prestataires de l'aide financière de dernier recours est en augmentation constante.



Malgré la diminution du nombre de personnes ayant une contrainte sévère à l'emploi, de 2008 à 2013, la représentation parmi les prestataires de l'aide financière de dernier recours des personnes atteintes d'un trouble mental, tout comme celle des personnes qui présentent un Trouble du Spectre de l'Autisme (TSA), a significativement augmenté, tant en nombre qu'en proportion⁹. Ce constat témoigne d'une transition difficile vers l'entrée sur le marché du travail ou de besoins insatisfaits en matière d'adaptation du milieu professionnel.



Le contexte de Part du Chef

La clientèle accueillie par Part du Chef est composée de personnes vivant des enjeux de santé mentale ou d'ordre psychosocial. Les obstacles vécus par ces personnes sont multiples, ils peuvent être d'ordre social, psychologique, économique et organisationnel et interférer dans la démarche de la personne face à l'emploi.¹⁰

Pour l'année 2017-2018, suite à des discussions avec Emploi-Québec, une flexibilité a été accordée à l'entreprise d'insertion quant à ces cibles d'insertion à l'emploi. Cette modification a été justifiée selon l'entreprise d'insertion, par le fait que l'organisation ne réussissait pas à atteindre le taux de placement à l'emploi exigé, et ce, malgré le contexte actuel de rareté de main-d'œuvre. Cette difficulté à intégrer à l'emploi les personnes vivant avec des enjeux de santé mentale s'explique notamment par les enjeux spécifiques en termes d'intégration à l'emploi de ce type de clientèle¹¹ et par la méconnaissance d'une majorité d'employeurs à savoir comment les accueillir

et les intégrer. Selon l'entreprise d'insertion rencontrée, des adaptations du milieu de travail sont nécessaires pour certaines personnes ayant terminé le parcours, afin que celles-ci s'intègrent durablement dans le marché du travail conventionnel.

Le recrutement à l'interne des travailleurs ayant complété leur parcours

Part du Chef a vécu une forte croissance ces deux dernières années qui s'est accompagnée d'une restructuration au niveau de l'organisation du travail et a amené l'organisme à créer de nouveaux postes de travail d'aides-cuisiniers. Ces postes ont tous été comblés par des travailleurs en formation ayant terminé leur parcours d'insertion.

Sur 17 employés, 8 sont issues du parcours de Part du Chef, 1 du parcours de PROPRET et 1 du parcours de la Cuisine Collective Hochelaga-Maisonneuve. Pour certaines de ces intégrations en emploi, quatre se sont incarnées dans la pratique par des aménagements du milieu de travail. Ces ajustements, visant le maintien en emploi des personnes embauchées, ont été rendu possibles grâce à la subvention contrat d'intégration au travail.¹² Ce financement permet à l'employeur de pallier le manque à gagner en termes de productivité de la personne vivant un handicap qui est embauchée.¹³

Le Contrat d'intégration au travail (CIT)

Cette mesure a pour objectif de faciliter l'embauche et le maintien d'une personne handicapée dans un milieu de travail standard. De façon plus générale, elle favorise l'égalité d'accès au marché du travail pour les personnes handicapées. Cette mesure permet de rembourser certains frais nécessaires pour l'intégration et le maintien en emploi de personnes handicapées.

Cette compensation financière permet à l'employeur d'offrir une plus grande flexibilité au niveau de l'aménagement du travail aux employés admissibles. Cette flexibilité s'incarne dans la pratique chez Part du Chef par des adaptations au niveau des attentes de productivité, mais également au niveau de certains types d'aménagement du travail.

Problématiques de santé mentale Vs troubles mentaux diagnostiqués

Pour être admissible à ce type de financement, il est nécessaire que la personne ait obtenu ou obtienne un diagnostic reconnu par un professionnel. Plusieurs des personnes accueillies chez Part du Chef n'ont pas de diagnostic clair et reconnu. De plus, le processus pour obtenir un diagnostic est souvent long et laborieux, ce qui peut démotiver la personne à poursuivre ses démarches. Dans ce contexte, la collaboration avec des organismes de main-d'œuvre spécialisés permet d'accompagner plus étroitement la personne dans ce processus.

Selon la définition de l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS), « est handicapée toute personne dont l'intégrité physique ou mentale est passagèrement ou définitivement diminuée, soit congénitalement, soit sous l'effet de l'âge ou d'un accident, en sorte que son autonomie, son aptitude à fréquenter l'école ou à occuper un emploi s'en trouvent compromises ».

Les déterminants de la santé mentale

Plusieurs facteurs sociaux, psychologiques et biologiques peuvent influencer le degré de santé mentale d'une personne à un moment donné. Les problèmes de santé mentale sont également associés aux éléments suivants: « *Changement social rapide; conditions de travail éprouvantes ; discrimination à l'égard des femmes ; exclusion sociale ; mode de vie malsain ; risques de violence ou de mauvaise santé physique ; et violations des droits de l'homme* ». ¹⁴

Une multitude de facteurs peuvent influencer la santé mentale d'une personne. Ainsi **des conditions de travail favorisant un environnement sain psychologique peuvent favoriser l'intégration durable en emploi de la personne et favoriser un cercle vertueux dans la vie de la personne.**

Les conditions de travail qui favorisent l'intégration durable en emploi

Des aménagements au niveau des horaires de travail

Par exemple, chez Part du Chef une personne avec enfant à charge pourra modifier légèrement son horaire de travail afin de s'ajuster à l'horaire de la garderie. Cette flexibilité permet de réduire l'anxiété vécue par la personne et améliore sa qualité de vie au travail.

Des aménagements au niveau de la nature et de l'intensité de la tâche

Pour certaines personnes ayant des besoins particuliers, par exemple, pourra bénéficier d'un ajustement au niveau de ses tâches. On lui assignera des tâches plus légères et routinières jusqu'à ce que la médication soit ajustée. De plus, les attentes et consignes sont clairement expliquées à la personne, afin de réduire l'ambiguïté. Ce qui peut faire une grande différence dans la limitation des facteurs de risque psychosociaux¹⁵ qui pourraient compromettre le maintien en emploi de la personne.

Une progression dans les attentes en termes de productivité

Le fait d'introduire graduellement les tâches et d'offrir une formation adaptée aux besoins de la personne pour réaliser son travail favorise également le maintien en emploi.¹⁶ Selon l'entreprise d'insertion, il est impossible d'exiger de la personne qu'elle soit fonctionnelle immédiatement. Les attentes doivent être progressives et adaptées à la réalité de la personne. Certaines vivent très difficilement les changements, donc la transition entre le rôle de travailleur en formation et le rôle d'employé peut parfois être difficile. Cette progression des attentes diminue les risques de surcharge de travail.¹⁷

Des aménagements au niveau des relations de travail

Au besoin, l'employé de Part du Chef peut aller discuter avec l'intervenant psychosocial. Ce soutien présent au sein de l'organisation permet de désamorcer des problématiques qui autrement auraient pu découler à des absences multiples et à terme à un départ de l'employé. Le soutien et la reconnaissance sont également des facteurs permettant de diminuer les risques psychosociaux et de favoriser le maintien en emploi.¹⁸

Les anciens participants peuvent également servir de modèles aux nouveaux ce qui peut accroître la motivation de l'équipe. De plus, les chefs sont habitués de soutenir et d'encadrer les travailleurs en formation, ce qui peut certainement influencer la manière dont ils interviennent avec les employés réguliers.¹⁹

Un partenariat avec le Centre de ressources éducatives et pédagogiques (CREP) de la Commission scolaire de Montréal (CSDM).

Le mandat du CREP chez Part du Chef est d'accompagner les travailleurs en formation dans la recherche d'emploi. Un enseignant en insertion socioprofessionnelle est responsable de la mise en œuvre de ce mandat. Des ateliers en amont du stage

Des ateliers sur la réalité du marché du travail et sur les obstacles à l'emploi sont offerts afin de préparer le candidat à déterminer ses besoins et s'assurer de l'adéquation de ses besoins avec le milieu de travail recherché.

Des ateliers en amont du stage

Des ateliers sur la réalité du marché du travail et sur les obstacles à l'emploi sont offerts afin de préparer le candidat à déterminer ses besoins et s'assurer de l'adéquation de ses besoins avec le milieu de travail recherché.

La démarche de stage

La recherche de stage : à la 23^e semaine de parcours, le travailleur en formation débute sa recherche d'un milieu de stage de façon autonome. Deux demi-journées par semaine seront consacrées à cette activité lors de laquelle la personne sera accompagnée par l'enseignant en insertion socioprofessionnelle du CREP. Lorsque le candidat trouve un milieu qui l'intéresse, il contacte l'employeur et effectue une visite afin de valider avec lui son intérêt à l'accueillir pour un stage. Si l'employeur et le participant démontrent un intérêt, l'enseignant responsable des stages contacte l'employeur et organise une visite.

La signature du protocole d'entente : lors de cette même visite, la responsable du stage, l'employeur et le candidat signeront le protocole d'entente. Celui-ci est composé des objectifs du stage, des rôles et des responsabilités des trois parties et des modalités d'encadrement du stagiaire.

Le suivi durant le stage : un premier suivi téléphonique est effectué à la deuxième journée de stage afin de s'assurer que la première journée d'intégration s'est bien déroulée. Un deuxième suivi téléphonique au milieu de la deuxième semaine de stage est également effectué.

L'évaluation de fin de stage : à la fin du stage, la grille d'évaluation de stage en milieu de travail est remplie conjointement par le participant et l'employeur. Les critères d'évaluation sont la performance et la qualité du travail, les compétences professionnelles, les compétences socioprofessionnelles et l'évaluation globale du stagiaire.



Les perspectives de développement de la relation avec les employeurs

Certains défis au niveau de l'accompagnement des travailleurs en formation dans la transition entre la fin du stage et l'intégration en emploi ont été soulevés par l'entreprise d'insertion rencontrée.

Afin de favoriser l'intégration et le maintien à l'emploi de ces personnes, un accompagnement des milieux de travail est nécessaire selon l'entreprise d'insertion « des actions de suivi, de gestion de la maladie ainsi qu'une mobilisation des entreprises et des employeurs en vue d'offrir des conditions de travail et une gestion favorisant la santé mentale sont nécessaires ». ²⁰

Il importe d'accompagner l'employeur dans l'accueil et l'intégration de la personne. Certains candidats peuvent parfois avoir des difficultés au début du processus d'intégration à l'emploi souvent dû au stress qu'entraîne ce changement. Mais un accompagnement adapté peut augmenter les chances que les difficultés se résorbent avec le temps.



Les personnes vivant ou ayant vécu un problème de santé mentale peuvent présenter des comportements que l'employeur peut considérer problématiques lors de leur intégration en emploi ou qui peuvent influencer sur leur stabilité en emploi. Ces comportements sont souvent associés au problème de santé mentale de la personne. Or, ce n'est pas toujours le cas, car plusieurs comportements peuvent être aussi attribuables à des problèmes de transition en emploi, aux effets secondaires de la médication ou encore être en lien avec la personnalité de la personne, sans aucun rapport avec un problème de santé mentale. Ces manifestations comportementales peuvent faire, s'il y a lieu, l'objet de mesures d'accommodement. ²¹



Références

- ¹ Groupe Part : En ligne : <http://www.groupepart.ca/fr/a-propos/mission-et-historique>
- ² Groupe Part. Rapport annuel 2018. p.6.
- ³ Multi-Réso.2015. Étude sectorielle en restauration.
- ⁴ Multi-Réso.2015. Étude sectorielle en restauration. p.7-8
- ⁵ Multi-Réso.2015. Étude sectorielle en restauration. p.V
- ⁶ Multi-Réso.2015. Étude sectorielle en restauration. p.10
- ⁷ TREMBLAY, Diane-Gabrielle et TROTTIER, Mélanie (2017). Les enjeux de la conciliation emploi-famille dans un secteur caractérisé par des conditions de travail difficiles : la restauration.
- ⁸ Gouvernement du Québec. Plan d'action en santé mentale 2015-2020. P.27
- ⁹ Gouvernement du Québec. Plan d'action en santé mentale 2015-2020.[1] <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/75-006-x/2014001/article/14115-fra.htm>
- ¹⁰ À vos troussees (2001). 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.
- ¹¹ Gouvernement du Québec. Plan d'action en santé mentale 2015-2020.
- ¹² La mesure Contrat d'intégration au travail (CIT) a pour objectif de faciliter l'embauche et le maintien d'une personne handicapée dans un milieu de travail standard. De façon plus générale, elle favorise l'égalité d'accès au marché du travail pour les personnes handicapées. Cette mesure permet de rembourser certains frais nécessaires pour l'intégration et le maintien en emploi de personnes handicapées. Pour plus d'informations : https://www.mess.gouv.qc.ca/publications/pdf/CP_contrat_integration_travail_gros_caractere.pdf
- ¹³ Selon la définition de l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS), « est handicapée toute personne dont l'intégrité physique ou mentale est passagèrement ou définitivement diminuée, soit congénitalement, soit sous l'effet de l'âge ou d'un accident, en sorte que son autonomie, son aptitude à fréquenter l'école ou à occuper un emploi s'en trouvent compromises ».
- ¹⁴ Organisation mondiale de la Santé. La santé mentale : renforcer notre action. En ligne : <https://www.who.int/fr/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-strengthening-our-response>
- ¹⁵ Gouvernement du Québec. Le travail et la santé mentale. En ligne : <https://www.quebec.ca/sante/conseils-et-prevention/sante-mentale/le-travail-et-la-sante-mentale/>
- ¹⁶ Corbière, Villotti, Lecomte et al. (2014). Dans CIUSSS de l'Est-de-l'île-de-Montréal (7 février 2018)-Colloque sur les Entreprises d'économie sociale-Santé mentale et travail.
- ¹⁷ Gouvernement du Québec. Le travail et la santé mentale. En ligne : <https://www.quebec.ca/sante/conseils-et-prevention/sante-mentale/le-travail-et-la-sante-mentale/>
- ¹⁸ Gouvernement du Québec. Le travail et la santé mentale. En ligne : <https://www.quebec.ca/sante/conseils-et-prevention/sante-mentale/le-travail-et-la-sante-mentale/>
- ¹⁹ (Corbière et al, 2014) Dans CIUSSS de l'Est-de-l'île-de-Montréal (7 février 2018)-Colloque sur les Entreprises d'économie sociale-Santé mentale et travail.
- ²⁰ ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES, Mal-être au travail? Mythes et réalités sur la santé mentale et l'emploi, Éditions OCDE, mars 2012, p. 224.
- ²¹ À vos troussees (2001). 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. P.28.

Il importe donc de travailler sur plusieurs fronts pour développer la liaison avec les employeurs, en fonction des besoins spécifiques de cette clientèle.