



La politique d'accommodement raisonnable : l'expérience de la Banque Nationale du Canada

Colloque L'accommodement raisonnable et la
gestion des ressources humaines dans le secteur
public
31 janvier 2008

Plan de présentation

- ❖ Bref portrait de la Banque

- ❖ Enjeux

- ❖ Notre politique d'accommodement
 - ❖ Principes de base
 - ❖ Rôle des gestionnaires
 - ❖ Rôle des employés
 - ❖ Rôle employeur

- ❖ Quelques exemples au quotidien

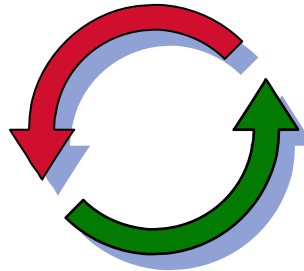
- ❖ Conditions gagnantes pour un accommodement réussi : minimisez les risques

Portrait de la Banque Nationale



- ❖ Fondée en 1859
- ❖ Principale institution bancaire au Québec
- ❖ Siège social à Montréal
- ❖ **17 169 employés**
- ❖ **2 392 550 clients particuliers et 144 499 clients commerciaux**
- ❖ 448 succursales et points de services
- ❖ Actif de 124,3 milliards \$

**La Banque, doit donc
continuellement
composer et s'adapter à :**



...une diversité d'employés

...une diversité de clients

**Ce qui nous distingue : une entreprise modèle au Québec
en matière de gestion de la diversité**

Enjeux

- ❖ Changement de visage de la population que desservent les entreprises
- ❖ Pénurie de main-d'œuvre dans certains secteurs spécialisés
- ❖ Population vieillissante
- ❖ La course aux talents ira en s'accéléralant
- ❖ Maîtrise de plusieurs langues conditionne l'accès au travail



Le capital humain devient donc un atout concurrentiel de taille.

Nouveaux enjeux – Impact

L'entreprise doit donc encore plus que jamais ...

Embaucher et retenir
les meilleurs talents

Peu importe leur
appartenance à un
groupe !...



Diversité de la main
d'œuvre peut impliquer
une diversité
de besoins
d'accommodement

Une politique à la portée de tous – son objectif

Au fil des ans, la Banque a élargi la gamme de mesures et avantages destinés à répondre aux besoins particuliers de ses employés :

- Programme Qualité de vie au travail
- Garderies en milieu de travail
- Régimes de santé modulaires
- Programme d'aide aux employés
- etc.

À ces mesures, est venue s'ajouter une politique d'accommodement raisonnable, destinée à répondre plus précisément aux besoins des employés ou candidats à une fonction qui font partie notamment de l'un ou l'autre des quatre groupes visés par la Loi fédérale sur l'équité en matière d'emploi, soit les femmes, les minorités visibles, les autochtones et les personnes handicapées.

Cette politique n'est toutefois pas un processus d'appel pour les employés insatisfaits de la réponse obtenue dans le cadre d'un autre programme ou d'une autre politique.

Une politique à la portée de tous – principes de base

- Les mesures d'accommodement ont pour but de pallier ou d'enrayer toute situation pouvant désavantager les membres des quatre groupes cibles par rapport aux employés non visés par la Loi fédérale sur l'équité en matière d'emploi.
- Dans le cas d'un employé, il lui incombe de **faire connaître ses besoins** à son gestionnaire.
- La demande sera ensuite analysée en tenant compte de différents facteurs, dont **l'impact de l'adaptation sur le service, sur l'accomplissement des tâches et sur les autres employés.**
- Les demandes seront acceptées si elles n'imposent pas une **contrainte excessive** pour la Banque, c'est-à-dire un **coût excessif ou un risque lié à la santé et à la sécurité.**
- La politique favorise la **recherche d'une solution** commune par l'employé et le gestionnaire. Dans les cas plus complexes, ils pourront également faire appel à un spécialiste, s'il y a lieu.

Une politique à la portée de tous – Responsabilités des employés

La politique d'accommodement raisonnable est basée sur une **responsabilité partagée** entre l'employé, le gestionnaire et l'employeur.

L'employé doit :

- Soumettre sa demande d'accommodement à son gestionnaire, incluant ses besoins et ses attentes par rapport à ses limitations (s'il s'agit d'une personne ayant un handicap) ;
- Indiquer les motifs de sa demande et présenter en détail les mesures d'accommodement envisagées pour remédier à la situation si possible ;
- Fournir au gestionnaire les renseignements et documents pertinents pour évaluer adéquatement sa demande ;
- Démontrer une ouverture à l'égard des solutions proposées par l'employeur ;
- Accepter des compromis raisonnables.

Une politique à la portée de tous – Responsabilité du gestionnaire

Le gestionnaire doit...

- Déterminer le bien-fondé de la demande de l'employé.
- Fournir une écoute attentive et demeurer ouvert.
- Déterminer dans quelle mesure la solution permettrait d'accomplir ses tâches sans **contrainte excessive de coût ou de danger relié à la santé et à la sécurité.**
- Examiner les solutions proposées ou envisager de nouvelles mesures raisonnables;
- S'adjoindre des **services experts**, si nécessaires, et faire autoriser les coûts de l'accommodement auprès du Service équité en emploi et diversité (seulement s'il s'agit d'une adaptation reliée aux limitations fonctionnelles supérieur à 500\$).
- Superviser la mise en place de la mesure d'accommodement retenue, évaluer et mesurer son impact sur l'unité administrative, sur le service à la clientèle, sur le climat de travail et sur la performance de l'employé concerné.
- S'il y a refus, informer l'employé des raisons qui motivent ce refus et lui offrir la possibilité de s'adresser au Comité d'appel dans le cas d'une demande d'accommodement reliée à une limitation fonctionnelle.

Une politique à la portée de tous – Responsabilité de l'employeur

L'employeur doit...

- Informer et former les gestionnaires et employés sur la politique d'accommodement.
- Accompagner les gestionnaires dans la recherche de solutions d'accommodement;
- Réserver et gérer un **budget spécial** destiné à la mise en place des mesures d'accommodement reliées à des limitations fonctionnelles;
- Mandater un **service spécifique pour la gestion de cette politique et pour la vigie.**

La collaboration des EMPLOYÉS, des GESTIONNAIRES et de la BANQUE dans l'application de cette politique contribue à favoriser un milieu de travail qui respecte les besoins de chacun... pour que s'épanouisse la diversité des talents !

Une politique à la portée de tous – Responsabilité du comité d'appel

En cas de refus...

Si un employé a déposé une demande liée à une limitation fonctionnelle et qu'il voit sa demande refusée par le gestionnaire, il peut soumettre sa demande par écrit au Service équité en emploi et diversité, qui est responsable de réunir le **Comité d'appel**.

Ce dernier est constitué de trois membres, soit un représentant du Service équité en emploi et diversité, un représentant du Service des relations de travail et un membre de la direction de la région ou du secteur auquel l'employé est rattaché.

Le Comité d'appel tranchera la question dans un délai raisonnable en fonction de la complexité de la demande et avisera l'employé de sa décision par voie de lettre.

Une politique à la portée de tous – Quelques exemples

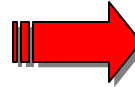
- Les personnes ayant un handicap peuvent avoir besoin de mesures d'accommodement concernant l'aménagement physique du lieu de travail et l'amélioration de son accessibilité. Le gestionnaire pourra alors fournir un matériel adapté.
- De façon générale, les accommodements pour une personne ayant une limitation physique sont très simples et ceci est très mobilisant pour l'employé.
- L'utilisation d'un interprète gestuel pour un candidat dans un processus de sélection ou pour un employé peut être très accommodant.
- L'accommodement d'une personne quadriplégique dans le milieu bancaire...oui, c'est possible !
- La création d'un poste pour une personne autistique...pas une obligation légale mais un volonté corporative.
- Et le déneigement du trottoir devant l'immeuble pour des employés en fauteuil roulant, à qui appartient l'obligation?

Une politique à la portée de tous – Quelques exemples

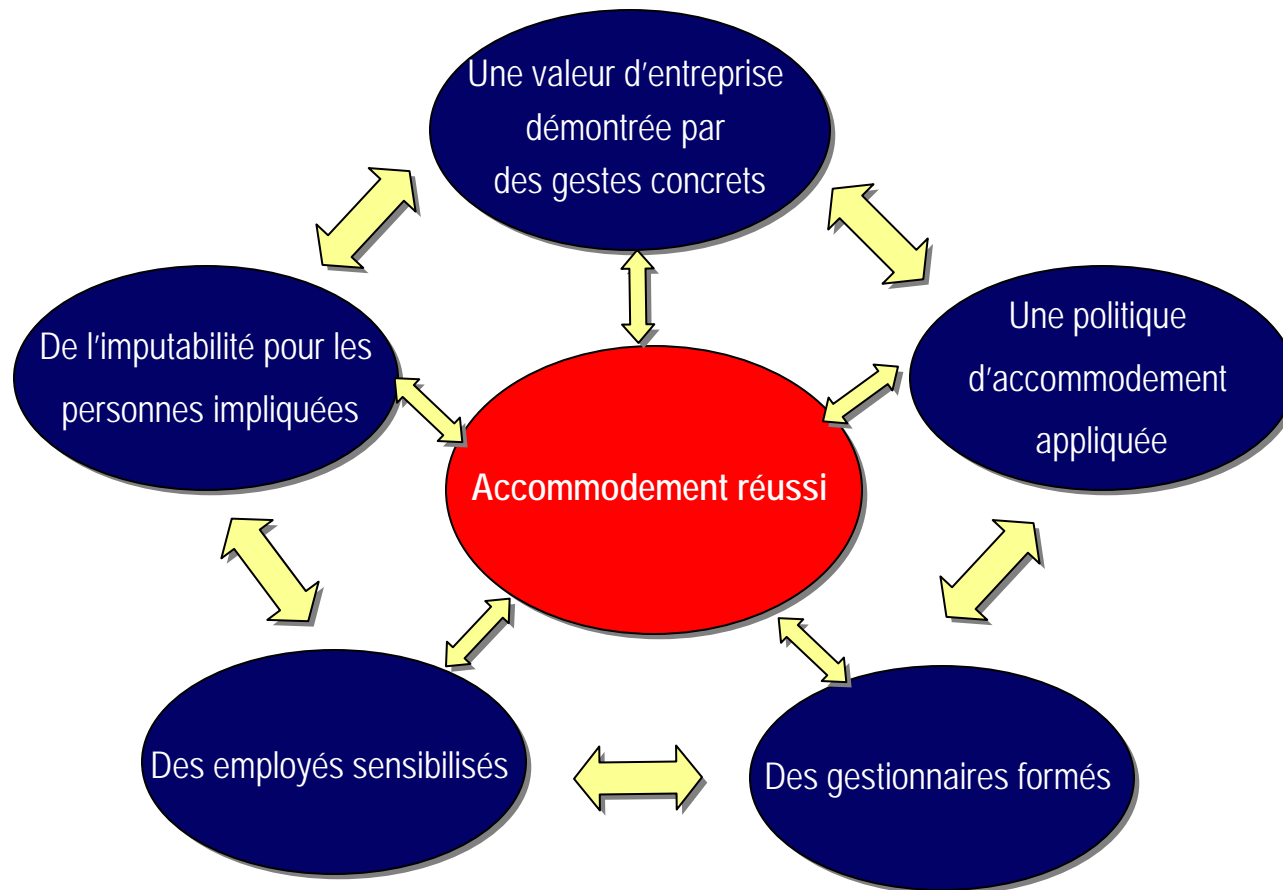
- Selon ses croyances, un employé peut être amené à s'acquitter de certaines obligations religieuses.
- Les mesures d'accommodement peuvent aussi toucher les femmes enceintes ou ayant des enfants. [Le gestionnaire pourrait par exemple :](#)
 - si l'employée travaille debout, lui offrir un banc, lui permettant de se moins forcer son dos et ses jambes et de moins se fatiguer ;
 - s'assurer que les séances de formation ou les conférences extérieures au milieu de travail se tiennent à distance raisonnable du lieu où l'employée exerce ses responsabilités familiales ;ou
 - s'assurer que les réunions soient tenues à l'intérieur des heures d'ouverture des garderies.

Conditions gagnantes pour un accommodement réussi

Accommoder au-delà de l'accommodement



Agir sur plusieurs
leviers à la fois



Conditions gagnantes

- L'accommodement ne doit pas être perçu comme un privilège.
- L'accommodement doit être compris et perçu comme une autre facette de la gestion.
- La bonne volonté et la recherche du consensus de la part du gestionnaire et de l'employé sont un gage de succès.
- Les collègues de travail doivent être ouverts d'esprit.
- La connaissance élimine les barrières de l'ignorance.
- La communication des succès d'accommodement aide à démontrer l'application de la politique concrètement et à donner des exemples d'accommodements réussis.
- Il ne faut pas avoir peur de penser ou de voir autrement
- L'innovation et la créativité sont deux qualités essentielles
- Il est important d'avoir un plan d'aménagement continu de l'environnement de travail.
- Il ne faut pas avoir peur de l'erreur.
- Une équipe de spécialistes disponible facilite grandement l'accommodement.



MERCI pour votre attention!

France Pelletier
Directrice, Service Équité en emploi et diversité
Banque Nationale du Canada
514-394-6359