

Tout le monde a sa place ici : le parcours de la LCBO en matière d'embauche inclusive

À propos d'ODEN – Études de cas d'entreprises

Le Réseau ontarien d'aide à l'emploi pour les personnes handicapées (ODEN) est un réseau professionnel de prestataires de services d'emploi unis pour accroître les possibilités d'emploi des personnes ayant un handicap. L'ODEN recueille et élabore des études de cas qui constituent des exemples concrets de réussites et de résultats positifs en matière d'emploi.

Les études de cas sont d'excellentes sources de connaissances pour glaner des idées et des points de vue que les gens peuvent appliquer dans leurs propres activités et au sein de leurs équipes. Les études de cas d'ODEN sont divisées en cinq catégories : **(i) Partenariat et collaboration, (ii) Modèle de programme et pratiques prometteuses, (iii) Prestataires de services d'emploi hautement performants, (iv) Entreprises inclusives, et (v) Gestion du changement organisationnel.** Chaque catégorie fournit des informations précieuses aux prestataires de services d'emploi et aux entreprises afin d'améliorer leur capacité à assurer un recrutement inclusif pour les personnes ayant un handicap.

Cette étude de cas se classe dans la catégorie Entreprises inclusives.

Résumé

Cette étude de cas décrit en détail le parcours que la Régie des alcools de l'Ontario (LCBO) a entrepris pour favoriser l'intégration des personnes ayant un handicap à son milieu de travail, par le lancement et la mise en œuvre de son programme **Tout le monde a sa place ici**. En tant que l'un des plus grands employeurs du secteur de la vente au détail en Ontario, la LCBO a reconnu l'occasion d'éliminer de manière proactive les obstacles dans ses systèmes de recrutement et d'intégration afin de rendre l'emploi plus accessible aux personnes ayant un handicap. L'initiative a été conçue non seulement pour améliorer la représentation, mais aussi pour créer une expérience accueillante, solidaire et équitable pour tous les employés, en particulier ceux qui ont été historiquement sous-représentés dans la main-d'œuvre.

Élaboré dans le cadre de la stratégie globale de la LCBO en matière de diversité, d'équité et d'inclusion (DEI) et de son plan d'accessibilité, le programme a été mis en œuvre dans un réseau diversifié de points de vente, avec le soutien de prestataires locaux de services

d'emploi. Ces partenariats ont contribué de manière décisive à l'élaboration et à la mise en œuvre du programme, et ont permis de garantir qu'il réponde aux besoins des postulants et des candidats ayant un handicap.

Les résultats du programme **Tout le monde a sa place ici** témoignent de son efficacité. Les participants ont indiqué avoir un sentiment d'appartenance, une confiance accrue et le désir de poursuivre leur emploi au sein de la LCBO. Les gestionnaires ont décrit le programme comme un facteur de transformation, non seulement pour les nouveaux employés, mais aussi pour leurs équipes et leur approche de leadership.

Cette étude de cas retrace le parcours de la LCBO : les motivations à l'origine du programme, sa conception réfléchie, les défis opérationnels et les solutions, ainsi que les résultats positifs pour les employés et l'entreprise. Il sert de feuille de route aux autres entreprises ontariennes qui cherchent à intégrer l'accessibilité dans leurs stratégies de main-d'œuvre, et démontre que l'inclusion des personnes ayant un handicap n'est pas seulement une bonne pratique, mais aussi un **avantage stratégique**.

Principaux points à retenir

- **L'inclusion commence par une conception intentionnelle.** La LCBO a intentionnellement amélioré ses pratiques de recrutement, d'intégration et de formation afin d'éliminer les obstacles et d'assurer un accès plus équitable à l'emploi.
- **Les partenariats locaux sont essentiels pour constituer des bassins de talents.** La collaboration avec les prestataires locaux de services d'emploi a permis à la LCBO d'élaborer davantage des pratiques d'intégration fondées sur les perspectives et connaissances de la communauté.
- **Former les gestionnaires à diriger de manière inclusive.** Le développement du leadership et la formation sur l'accessibilité ont aidé les gestionnaires de magasin à acquérir la confiance et les compétences nécessaires pour soutenir des équipes diversifiées.
- **L'embauche inclusive renforce la valeur de la marque.** La réputation de la LCBO en tant qu'entreprise socialement responsable et employeur inclusif a été renforcée auprès des clients, des employés et de l'ensemble de la communauté.
- **La rétroaction des employés favorise l'amélioration continue.** La rétroaction des participants et des gestionnaires a permis d'affiner les processus et de

découvrir de nouvelles possibilités en matière d'accessibilité et d'inclusion des personnes ayant un handicap.

- **Les petits changements ont de grands effets.** Les ajustements apportés aux offres d'emploi, aux entrevues d'embauche et aux phases d'intégration ont considérablement amélioré les expériences individuelles et la culture d'équipe.

Introduction

En 2024, la LCBO a demandé à l'ODEN de procéder à un examen de son programme **Tout le monde a sa place ici**, une initiative d'embauche visant à attirer, embaucher, et intégrer des candidats ayant un handicap. Les conclusions de cet examen interne ont montré que le programme **Tout le monde a sa place ici** de la LCBO a produit des résultats remarquables, et que d'autres employeurs auraient tout intérêt à en prendre connaissance. L'ODEN a donc invité la LCBO à participer à cette étude de cas publique.

Lancé en 2023, le programme **Tout le monde a sa place ici** de la LCBO était une initiative ciblée d'embauche pilote visant à recruter des personnes ayant un handicap pour les postes à durée déterminée d'été et d'hiver dans le centre et l'est de l'Ontario. L'objectif était d'embaucher 20 personnes pour une période déterminée pendant l'été. La LCBO a réussi à embaucher 18 personnes dès le premier été et à établir des liens avec 39 prestataires de services d'emploi. Depuis le lancement du projet pilote, la LCBO a embauché plus de 185 personnes dans le cadre de ce programme. Il est évident que le programme attire des candidats et apporte des améliorations concrètes aux collectivités partout en Ontario.

Le programme a également permis d'accroître la représentation des personnes ayant un handicap au sein de la main-d'œuvre, et a établi une référence pour d'autres organisations qui souhaitent adopter des pratiques inclusives similaires. Sa réussite repose sur son adaptabilité et sur un solide réseau de soutien mis en place grâce à la collaboration continue entre la LCBO, l'ODEN et d'autres prestataires de services d'emploi.

Embauche inclusive – Rendre le processus intentionnel

Le programme **Tout le monde a sa place ici** émerge d'un engagement organisationnel profond de la LCBO pour favoriser des occasions d'emploi équitables pour les candidats ayant un handicap. En tant que l'un des détaillants les plus importants de l'Ontario, la LCBO a reconnu sa responsabilité de montrer l'exemple et d'user de son influence pour créer une main-d'œuvre plus inclusive. Cette initiative répondait directement aux objectifs d'accessibilité de l'entreprise et à la prise de conscience que les pratiques de recrutement traditionnelles excluaient involontairement certains candidats talentueux.

Dans le cadre de ce programme, la LCBO a cherché à augmenter la représentation des personnes ayant un handicap dans sa main-d'œuvre saisonnière de vente au détail. L'accent a été mis sur l'élimination des obstacles, non seulement au cours du processus d'embauche, mais aussi tout au long de la phase d'intégration ainsi que des opérations quotidiennes. Il était tout aussi important de renforcer les capacités internes : former et équiper les gestionnaires de magasin pour qu'ils puissent soutenir les employés qui s'identifient comme personnes ayant un handicap. Au cœur de cette initiative se trouvait le désir de contribuer à une culture d'inclusion à tous les niveaux de l'organisation, par le renforcement de valeurs telles que le respect, la communauté et la responsabilité sociale.

Le programme **Tout le monde a sa place ici** concrétise les engagements énoncés dans le [Plan pluriannuel d'accessibilité de la LCBO](#), la stratégie globale de [diversité, équité, et inclusion \(DEI\)](#), et les valeurs de l'entreprise d'être un lieu sûr pour tous et toutes et de célébrer l'authenticité. Par la création de parcours d'embauche intentionnels et la refonte des processus internes, l'initiative :

- met en œuvre la politique de DEI;
- favorise l'inclusion des groupes sous-représentés;
- renforce les valeurs de la LCBO en matière de respect et de liens avec la communauté;
- intègre l'accessibilité dans les pratiques quotidiennes.

Récemment, dans un article du *Globe and Mail* intitulé « LCBO Embraces Diverse Backgrounds and Voices » (La LCBO fait place à la diversité des origines et des opinions), une employée de la LCBO a exprimé l'importance de ce programme pour elle :

« Il me tient particulièrement à cœur, car j'ai une sœur ayant une déficience intellectuelle et je vis avec un handicap invisible », explique M^{me} Fraser. « Nous sommes très fiers de jouer un petit rôle dans la réalisation des rêves des gens sur leur lieu de travail. » [\(Globe and Mail, Canada Best Diversity Employers, 25 février 2025\)](#)

Construire un bassin de talents par l'entremise d'un partenariat local avec des prestataires de services d'emploi

Dès le départ, le programme a été conçu en partenariat avec des organisations qui connaissent bien le secteur de l'emploi des personnes ayant un handicap, notamment [l'ODEN](#), [Prêts, disponibles et capables](#) ainsi que des [prestataires de services d'emploi](#). Ces partenaires ont joué un rôle essentiel dans la redéfinition de l'initiative d'embauche de

la LCBO. Ils ont fourni des directives et des conseils sur la manière de rédiger des offres d'emploi inclusives, d'améliorer les contacts avec les réseaux d'emploi pour personnes ayant un handicap, et d'aider la LCBO à faire en sorte que le processus de recrutement soit aussi accessible que possible, du début à la fin.

Le projet pilote d'embauche devant être lancé à la mi-avril 2023, l'ODEN a alors invité la LCBO à présenter des informations aux prestataires de services d'emploi du réseau qui soutiennent les personnes ayant un handicap à la recherche d'un emploi. L'ODEN a fait connaître le programme au moyen d'infolettres en ligne et de courriels ciblés destinés aux prestataires partenaires. Les prestataires de services ont été invités à participer à des séminaires d'information en ligne d'une heure organisés par l'ODEN, auxquels ont participé des membres de l'équipe de la LCBO chargée de l'acquisition de talents et de l'accessibilité. Au cours de la séance en ligne, la LCBO a communiqué les détails du programme aux prestataires de services situés à proximité des sites pilotes, ainsi qu'à d'autres régions qui répondraient à l'expansion géographique du programme, assurant ainsi une large portée et une communication efficace avec les candidats potentiels. Entre avril 2023 et mars 2024, l'ODEN a organisé au total trois (3) webinaires d'information. Ces séances ont attiré un groupe diversifié de participants, dont des partenaires prestataires de services, des personnes en recherche d'emploi et d'autres parties prenantes de diverses régions de l'Ontario où des embauches ont eu lieu. Les prestataires de services ont recueilli des informations sur le programme afin d'aider les candidats à postuler.

La collaboration avec les prestataires de services d'emploi s'est étendue au-delà de l'embauche. Ces partenaires ont fourni des informations particulièrement utiles sur les mesures d'adaptation et ont souvent participé à l'accompagnement professionnel et au soutien sur le lieu de travail. Ensemble, la LCBO et ses partenaires communautaires ont veillé à ce que le programme réponde aux besoins des personnes ayant un handicap et en recherche d'emploi, et qu'il reste adaptable à mesure qu'il était déployé dans divers magasins.

Voici quelques exemples que la LCBO a utilisés comme approche intentionnelle pour créer un processus d'embauche plus inclusif :

- Accorder la priorité à l'intérêt des candidats pour le service à la clientèle, leur disponibilité et leur volonté d'apprendre.
- Décrire clairement les tâches essentielles de l'emploi, et faire preuve de flexibilité quant aux mesures d'adaptation, selon les besoins.
- Éviter le recours à des « pratiques de sélection rigides », et accorder la priorité au potentiel et à l'aptitude à occuper des fonctions saisonnières.

- Diffuser largement les offres d'emplois inclusifs, notamment au moyen de réseaux d'emploi pour les personnes ayant un handicap.

Période d'accueil et d'intégration en milieu de travail

Comme dans toute grande organisation, le lancement d'un programme peut être source d'anticipation et de défis. La mise en œuvre du programme **Tout le monde a sa place ici** dans l'ensemble du réseau de magasins de la LCBO, vaste et diversifié, s'est accompagnée de son lot de défis. Un des principaux défis consistait à assurer l'uniformité entre les divers emplacements, en particulier lorsque l'expérience des magasins en matière d'accessibilité et d'inclusion des personnes ayant un handicap variait. Certains gérants de magasin connaissaient mieux que d'autres les pratiques inclusives, de sorte que le programme devait les soutenir tous, quel que soit leur point de départ dans leur parcours vers l'inclusion des personnes ayant un handicap au lieu de travail.

Pour préparer les gérants et les collègues à accueillir les nouveaux employés, la LCBO a organisé des séances d'information personnalisées sur l'accessibilité et a fourni des documents d'intégration sur mesure, axés sur les pratiques inclusives. Les gérants ont été encouragés à collaborer étroitement avec les prestataires de services d'emploi et à considérer l'inclusion comme une responsabilité partagée au sein de l'équipe, et non comme une tâche à accomplir seul. Les partenaires communautaires tels que l'ODEN ont soutenu ce travail – par exemple, l'ODEN a offert aux prestataires de services d'emploi la possibilité de s'informer directement auprès de la LCBO sur les possibilités d'emploi. Une de ces possibilités de soutien direct de la part des prestataires de services d'emploi est bien décrite dans un article du [Ottawa Business Journal](#), où Performance Plus – Soins en Réadaptation (PPSR), un prestataire de services d'emploi à Ottawa, et la LCBO décrivent leur relation de travail, qui consiste à collaborer afin que les candidats ayant un handicap soient mis en relation avec le programme.

L'équipe chargée de l'accessibilité et les hauts responsables ont joué un rôle clé dans le renforcement du message de collaboration, ce qui a contribué à créer une culture où l'inclusion est considérée comme une valeur collective. De plus, ces équipes ont veillé à ce que l'expérience d'intégration elle-même soit conçue dans un souci de flexibilité. Les candidats ont eu accès à des outils de formation clairs et accessibles, à des aides visuelles et à un accompagnement individuel si nécessaire. Des contrôles réguliers entre les gérants et les nouveaux employés ont permis de cerner rapidement les problèmes et de créer un espace de dialogue ouvert.

L'élaboration du programme a également été soutenue par des partenaires internes, notamment les hauts responsables et les représentants syndicaux. Tous les partenaires ont été mobilisés dès le début du processus afin de garantir que le programme correspondait aux valeurs du milieu de travail et aux réalités opérationnelles. Au cours de la phase pilote, les expériences d'intégration ont été remarquablement positives, et les participants ont déclaré s'être sentis accueillis et soutenus. Grâce à ces débuts prometteurs, la LCBO continue d'adopter une approche proactive pour discuter des besoins en matière d'accessibilité lors de l'intégration, ce qui renforce son engagement à l'égard de l'amélioration continue et de l'inclusion.

Inclusion des personnes ayant un handicap – Effets et rétroaction

Les bénéfices du programme **Tout le monde a sa place ici** ont été considérables. Pour les candidats embauchés dans le cadre du programme, l'élément le plus marquant a été le sentiment d'appartenance et d'acceptation. Parmi eux, un grand nombre ont déclaré qu'ils se sentaient véritablement accueillis au sein de l'équipe de la LCBO. Plusieurs participants ont déclaré que la flexibilité de la formation et la clarté de la communication les avaient aidés à prendre confiance en leurs capacités. Pour certains, il s'agissait de leur première expérience de travail rémunéré, qui constitue désormais un tremplin vers un emploi futur.

Bien que l'expérience ait été extrêmement positive, la rétroaction des participants a également permis de dégager d'excellentes idées pour renforcer davantage le processus d'intégration. Certains candidats ont exprimé le souhait d'obtenir davantage de précisions en ce qui concerne les attentes liées à leur rôle et le processus d'établissement des horaires. Les outils tels que les aides visuelles, l'accompagnement professionnel et les guides d'intégration simplifiés ont été particulièrement efficaces. Ces informations aident la LCBO à améliorer l'uniformité et à créer des expériences encore plus inclusives et plus rassurantes dans tous les magasins.

Les gérants et les superviseurs ont également fourni une rétroaction empreinte d'enthousiasme. Si certains ont d'abord hésité quant à la manière d'assurer l'intégration inclusive, ces premières hésitations ont rapidement fait place à la fierté et à une appréciation plus profonde de la diversité des équipes. De nombreux gérants ont noté que leur leadership avait été renforcé par cette expérience et que leurs équipes étaient devenues plus collaboratives et plus cohésives.

Les résultats commerciaux sont tout aussi encourageants. Les magasins qui ont participé au programme ont fait état d'un meilleur moral et d'un plus fort sentiment d'appartenance

à l'équipe. Plus de 60 % des personnes recrutées dans le cadre de l'initiative **Tout le monde a sa place ici** sont restées en poste au-delà de la durée initiale de l'emploi – soit grâce à des offres avancées de réembauche dans de futurs postes à durée déterminée, soit par la transition vers des postes occasionnels – ce qui témoigne d'un fort taux de rétention et d'engagement.

Les clients l'ont également remarqué – ils ont offert de la rétroaction positive, qui a confirmé la réputation de la LCBO en tant que détaillant inclusif et socialement responsable. Les clients nous ont fait part de leur satisfaction et nous ont expliqué à quel point il était important qu'une personne ayant un handicap assure le service et à quel point ils étaient fiers de faire leurs achats dans une entreprise qui accorde véritablement une place à l'inclusion. Ces commentaires ont été réitérés dans l'ensemble des magasins et ont permis de renforcer de manière significative l'expansion continue du programme. En démontrant son engagement envers l'inclusion d'une manière visible et orientée vers l'action, la LCBO a non seulement amélioré sa culture interne, mais a également renforcé son rôle de chef de file en matière de diversité et d'accessibilité dans le commerce de détail.

Leçons tirées – L'inclusion est transformatrice !

Grâce au programme **Tout le monde a sa place ici**, la LCBO a montré que l'embauche inclusive n'est pas seulement réalisable, mais qu'elle est transformatrice. Le programme met en évidence plusieurs leçons essentielles dont les autres entreprises de l'Ontario peuvent s'inspirer :

- L'inclusion commence par l'intention. La conception d'un programme inclusif nécessite un engagement de la part des dirigeants et un objectif clair.
- Les partenariats communautaires sont déterminants. La collaboration avec les prestataires de services d'emploi apporte expertise, crédibilité, et soutien au processus.
- Les gestionnaires ont besoin d'outils et de conseils appropriés. Le leadership inclusif se bâtit grâce à la formation, à la confiance et au courage d'essayer.
- La rétroaction alimente la croissance. La création d'un espace où les participants et le personnel peuvent s'exprimer librement permet d'améliorer l'expérience pour tous et toutes.

Dans l'ensemble, le parcours de la LCBO en matière d'inclusion des personnes ayant un handicap a révélé l'importance de la communication, des partenariats communautaires et des soutiens à l'emploi locaux. Comme la LCBO s'engage à améliorer continuellement

ses pratiques pour favoriser un milieu de travail véritablement inclusif, l'ODEN continuera à collaborer avec la LCBO afin de soutenir l'inclusion des personnes ayant un handicap.

Si vous avez des questions concernant les informations présentées dans cette étude de cas, veuillez nous envoyer un courriel à l'adresse suivante info@odenetwork.com.