



DOSSIER

Risques
psychosociaux
**en milieu
de travail**

21

**POINT
DE VUE**

Le rôle central
des spécialistes
**en ressources
humaines**

16

HORS-THÈME

La gouvernance
consciente
**pour réaliser
l'inclusion**

55

RISQUES PSYCHOSOCIAUX EN MILIEU DE TRAVAIL :

quelles pistes de solutions pour
améliorer la prise en charge
par les employeurs ?



Envie de récompenser vos talents?

Saisissez toutes les occasions d'exprimer votre reconnaissance et renforcez le sentiment d'appartenance avec nos **solutions clé en main**.



01 ACCUEILLIR

01

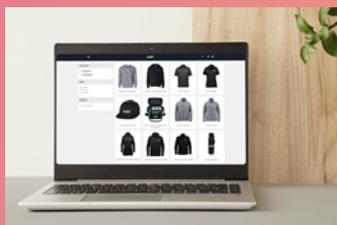


Combinant objets promos & produits locaux, nos **boîtes-cadeaux personnalisées** vous permettent de faire bonne impression auprès de vos nouvelles recrues sans lever le petit doigt.



02 MOBILISER

02



Récompensez vos membres en leur offrant un budget à dépenser dans votre **boutique virtuelle**. Libérez-vous de la gestion entourant les vêtements et cadeaux corporatifs : on s'occupe de tout!



03 SOULIGNER

03



Soulignez les bons coups et les années de services avec des **cadeaux corporatifs** qui mettent la marque en valeur. Nos spécialistes en fierté-entreprise vous accompagnent dans l'élaboration de votre programme de reconnaissance.

PROMO
GRAPHE

Créateurs
de *fierté*

Apprenez-en plus sur nos services. 



Mot de l'éditrice



CRHA

Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés

TOUT EST UNE QUESTION DE PERSPECTIVE

Le gouvernement québécois a adopté, en mars 2024, le projet de loi 42 qui vise à prévenir et à combattre le harcèlement psychologique et la violence à caractère sexuel en milieu de travail. Un projet de loi qui vient notamment modifier la *Loi sur les normes du travail* et prescrire le contenu de la politique en matière de prévention et de traitement des plaintes en harcèlement. Cette politique doit être en place au sein de toute organisation sous compétence québécoise, quelle que soit sa taille, et ce, depuis le 1^{er} janvier 2019.

Pour l'Ordre, ce projet de loi est marquant : pour la première fois, la notion de compétence des gens prenant en charge les plaintes pour harcèlement en milieu de travail est inscrite dans la loi. Bien sûr, ce n'était pas ce que nous avions demandé dans nos travaux en amont du projet de loi, dans notre mémoire et nos représentations en commission parlementaire. Nous allions beaucoup plus loin, propulsés par la conviction qu'un cadre législatif plus strict dans le cas du harcèlement est la voie pour changer la donne dans nos milieux de travail. Toutefois, un pas a été fait ! Un petit pas loin de l'idéal certes, un pas qui peut sembler petit puisqu'il ne tient qu'en quelques mots dans un texte de loi, mais il s'agit néanmoins d'un gain significatif pour la protection du public. Et c'est ce qu'il faut célébrer aujourd'hui.

C'est grâce au travail des CRHA | CRIA qui, depuis des décennies, gèrent la question du harcèlement au sein des organisations, par de la formation, de la prévention, de la médiation et des enquêtes, que l'Ordre est un acteur crédible sur le sujet et qu'il a pu influencer positivement les décisionnaires.

C'est aussi, bien sûr, des années de travail de sensibilisation, de recherche et de représentation de la part de mon équipe sur le sujet ; permettez-moi de prendre cette tribune pour les féliciter pour leur persévérance et leur conviction.

Dans la vie, on a toujours le choix, et c'est le cas ici : on peut choisir le découragement devant tout ce qui manque encore pour véritablement faire cesser le harcèlement et améliorer de façon drastique la prise en charge par les organisations, ou l'on peut réaliser le chemin parcouru et profiter du fait qu'il est possible d'influencer les politiques publiques, petit pas par petit pas.

L'Ordre sera très rapidement en action pour guider les CRHA | CRIA dans ces changements, ainsi que pour soutenir l'ensemble des organisations québécoises qui, désormais, devront notamment considérer la formation des personnes qui prendront charge des plaintes pour harcèlement.

Ensuite, on reprendra notre courage et notre détermination en continuant de sensibiliser les gens aux conséquences du harcèlement et à la pertinence de nos propositions, toujours au nom de la protection du public et de milieux de travail sains, humains et performants. ■

M^e Manon Poirier, CRHA, directrice générale de l'Ordre des CRHA

Éditrice

M^e Manon Poirier, CRHA

Éditrice adjointe

Maude Cormier-Gladu, CRIA

Rédactrice en chef

Catherine Bédard, CRHA

Rédactrice en chef invitée

Marie-Hélène Gilbert, CRHA

Coordination de la production

Dominique Des Rosiers

Graphisme

gbdesign-studio.com

Révision

France Bouchard

Collaborateurs

Vincent Denault, Diane Gagné, Julie Bourgault, Anne-Marie Delagrave, Anne-Marie Laflamme, Ginette Morin, Christophe Lo Giudice, Philippe de Villers, Jessica Dufresne, Marie-Michelle Gouin, Nathalie Cadieux, Éveline Morin, Rémi Labelle-Deraspe, Hermann B.T. Tegninko, Josianne Martel, Sabrina Pellerin, Julie Cloutier, Louise Charrette, Frédéric Boucher, Julie Dextras-Gauthier, Julia Pizzamiglio Delage, Patricia Nolin, Tyna Paquette, Valérie Viau, Marie-Pier Boivin, Mélanie Lefrançois, Célyne Bastien, Caroline Biron, Alisson Morneau, Marie-Michèle Dugas, Jacques Forest, Florence Jauvin, Jessica Ouellet, Marc-Antoine Gradito Dubord, Manuelle Oudar, Julie Carignan, Laurence Goulet-Coulombe, Richard Rioux, Nathalie de Marcellis-Warin, Éric Gingras, Anne Nguyen

Publicité

Service de la publicité
et des commandites
514 879-1636, poste 209
publicite@ordrecrha.org

Pour nous joindre

Pour faire un commentaire,
poser une question ou
collaborer à la rédaction,
écrivez-nous à :
revueh@ordrecrha.org

Abonnement

Nathalie Jacques
514 879-1636, poste 209
revueh.org/abonnement
Prix courant de l'abonnement :
35,44 \$ + taxes

Présidente du CA

Manon Perreault, CRHA

Comité exécutif

Charles Baribeault, CRHA
Pascal Blanchette, ing.
Katy Langlais, CRHA
Sophia Nardelli, CRHA

Directrice générale

M^e Manon Poirier, CRHA

Dépôt légal – Bibliothèque
et Archives nationales
du Québec, 2024

À PROPOS DE L'ORDRE DES CONSEILLERS EN RESSOURCES HUMAINES AGRÉÉS

Regroupant 12 000 membres, l'Ordre des conseillers en RH agréés est la référence en matière de pratiques de gestion des employées et employés. Il assure la protection du public et contribue à l'avancement de ses membres CRHA | CRIA. Par ses interventions publiques, il exerce un rôle majeur d'influence dans le monde du travail au Québec. L'Ordre participe ainsi activement au maintien de l'équilibre entre la réussite des organisations et le bien-être des employées et employés. Pour en savoir plus, visitez ordrecrha.org.

La reproduction ou la transmission de toute partie de la Revue *RH*, sous quelque forme ou par quelque moyen (électronique ou mécanique, y compris la photocopie, l'enregistrement ou l'introduction dans tout système informatique de recherche documentaire), actuellement connu ou non encore inventé, est interdite si ce n'est avec le consentement écrit de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, sauf dans le cas d'un critique qui désire citer de courts extraits dans une communication destinée à une revue, un journal ou une émission radiodiffusée.

Responsabilité

Les textes publiés dans la Revue *RH* fournissent des commentaires généraux sur les développements dans les domaines professionnels des ressources humaines et des relations du travail et ne constituent pas des avis professionnels. Les lectrices ou lecteurs ne devraient pas agir sur la seule foi des informations qui y sont contenues. Par ailleurs, les propos qui y sont exprimés n'engagent que leur autrice ou auteur et l'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés décline toute responsabilité à leur égard.



L'institution financière des CRHA | CRIA

Une offre pensée et développée pour vos besoins
personnels et professionnels.

Faites comme plusieurs professionnelles et professionnels agréés de l'Ordre des
conseillers en ressources humaines agréés et profitez de l'offre Distinction.

1 844 778-1795 poste 30

Découvrez l'offre

Sommaire

CHRONIQUES

03 MOT DE L'ÉDITRICE

Tout est une question de perspective

06 DE PREMIER ORDRE

Éthique et déontologie : deux leviers pour les CRHA | CRIA

08 LA TRIBUNE

L'IA et le monde du travail

10 MISSION PME

Sanitation Pashkui : faire rayonner le travail des autochtones sur la Côte-Nord

CAS D'ENTREPRISE

12 SOUS LA LOUPE

De conseillère RH à directrice générale : vers une gestion plus humaine ?
Entrevue avec Julie Brodeur, CRHA

DOSSIER

16 POINT DE VUE

Le rôle central des spécialistes en ressources humaines : de la santé psychologique aux risques psychosociaux



18 MOT DE LA RÉDACTRICE EN CHEF

La prévention des risques psychosociaux (RPS) : un nouveau jalon sur le chemin des milieux de travail sains

19 AUJOURD'HUI POUR DEMAIN

Prévention du harcèlement au travail au Québec et en Ontario : Des approches législatives complémentaires



HORS THÈME

55 CONGRÈS RH

Culture organisationnelle inclusive et gouvernance consciente : la gouvernance consciente pour réaliser l'inclusion

58 SANTÉ, SÉCURITÉ ET MIEUX-ÊTRE AU TRAVAIL

Comprendre et évaluer les risques psychosociaux du travail : un enjeu capital

PROFIL

62 MOT DU CONSEILLER SCIENTIFIQUE

Un conseiller scientifique fait son entrée à l'Ordre

63 REGARDS CROISÉS

Mobiliser pour avancer : Des communautés comme piliers de votre stratégie

65 MA PROFESSION

Bilan de la présidence de Philippe de Villers : entre fierté et passion

67 MA PROFESSION

Les risques psychosociaux : une vision éthique de l'organisation

DOSSIER

RISQUES PSYCHOSOCIAUX EN MILIEU DE TRAVAIL : quelles pistes de solutions pour améliorer la prise en charge par les employeurs ?

- | | |
|---|--|
| <p>21 Les risques psychosociaux en milieu de travail</p> <p>24 Dépistage des risques psychosociaux au travail : une démarche concrète et rigoureuse</p> <p>27 La mesure des risques psychosociaux, un premier pas vers l'amélioration continue : illustration d'une démarche dans le milieu juridique canadien</p> <p>30 Au-delà des apparences : culture organisationnelle et risques psychosociaux</p> <p>32 Le cas de la SAQ : méthode de détermination des risques psychosociaux</p> <p>34 Le climat de sécurité psychosocial au travail : pour agir en amont des risques psychosociaux</p> <p>37 Gestion des risques psychosociaux, au-delà de la formation : approche globale pour la santé psychologique au travail</p> | <p>39 Incidences du travail à horaires atypiques sur la santé mentale</p> <p>41 Une nouvelle responsabilité : la gestion des risques psychosociaux, même en télétravail !</p> <p>44 Le modèle des demandes et ressources et les besoins psychologiques fondamentaux : un accord parfait pour comprendre les risques psychosociaux au travail</p> <p>47 L'équipe et les risques psychosociaux : édén ou enfer ?</p> <p>50 Risque psychosocial méconnu : des stratégies relationnelles pour limiter les conflits de rôles</p> <p>52 Les gestionnaires et les RPS, un paradoxe encore présent : vers des RPS particuliers en gestion ?</p> |
|---|--|

De premier ordre

ÉTHIQUE ET DÉONTOLOGIE :

DEUX LEVIERS POUR LES CRHA | CRIA

GINETTE MORIN,
CRHA, SPÉCIALISTE
EN DÉONTOLOGIE,
RESPONSABLE
DE LA LIGNE
INFO-DÉONTO

Depuis le mois de juin 2023, je suis responsable de la ligne INFO-DÉONTO pour l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés. Cette occasion représentait pour moi une suite logique de mon engagement avec l'Ordre, ayant œuvré près de dix ans à titre de syndic adjointe et siégé pendant six ans sur le comité d'inspection professionnelle.

LES 5 OBLIGATIONS FONDAMENTALES :

1

Posséder et maintenir un seuil de compétence adéquat / assumer ses responsabilités

2

Exercer son devoir de conseil / maintenir une relation de confiance

3

Éviter les conduites discriminatoires, frauduleuses et illégales

4

Agir en toute indépendance / éviter les conflits d'intérêts

5

Respecter le secret professionnel / maintenir la confidentialité

La ligne INFO-DÉONTO est un service offert aux CRHA | CRIA, conçu pour aider à répondre à des questionnements de nature éthique et déontologique face à des enjeux que vous rencontrez.

Les fonctions liées à ce nouveau rôle m'ont amenée à me questionner sur les différences et similarités entre l'éthique et la déontologie.

Le mot éthique, est issu du mot grec *éthikós*, est d'ordre moral et est défini comme étant l'ensemble des principes moraux à la base de la conduite de quelqu'un. L'éthique est un processus de réflexion menant à la meilleure manière possible d'agir dans une situation.

Le mot déontologie tire sa source du grec *déontos* (ce qu'il faut faire) et constitue l'ensemble des règles et devoirs régissant une profession, la conduite des personnes qui l'exercent, les rapports entre celles-ci, leur clientèle et le public. On dira de la déontologie qu'il s'agit de l'éthique commune à un groupe auquel on appartient.

Le code de déontologie des CRHA | CRIA traite principalement de cinq obligations fondamentales :

1. Posséder et maintenir un seuil de compétence adéquat et assumer pleinement ses responsabilités.
2. Exercer pleinement son devoir

de conseil et maintenir une relation de confiance avec sa clientèle.

3. Éviter les conduites discriminatoires, frauduleuses et illégales.
4. Agir en toute indépendance et éviter les conflits d'intérêts.
5. Respecter le secret professionnel et maintenir la confidentialité des renseignements personnels qui vous sont confiés.

L'expérience nous enseigne que d'outrepasser les règles éthiques ou déontologiques peut entraîner de graves conséquences. Effectivement, notre code de déontologie vient ajouter un degré supplémentaire à notre sens des valeurs (éthique). Au moment de prendre une décision professionnelle, si notre sens de l'éthique est ébranlé par un choix qu'on nous propose, c'est que l'on se trouve devant un dilemme éthique. Le plus fréquemment, notre code de déontologie vient confirmer qu'agir contre nos valeurs contreviendrait à nos obligations professionnelles ; il nous conforte dans notre décision de refuser ce choix.

Par exemple, un client extrêmement satisfait de vos services vous offre d'utiliser, avec votre famille et sans frais, sa luxueuse résidence secondaire à la montagne pendant

les vacances. C'est tentant et vous trouvez que c'est très généreux de sa part. Cependant, intuitivement, votre sens de l'éthique vous rend très mal à l'aise d'accepter. Vous avez aussi la crainte de blesser votre client en refusant, votre relation d'affaires date de plusieurs années et vous voulez la conserver. Dans ce cas, l'article 21 du code de déontologie vous fournira la clé pour refuser cette généreuse offre, puisque à titre de CRHA | CRIA, vous devez vous abstenir de recevoir, en plus de la rémunération à laquelle vous avez droit, tout avantage, commission ou ristourne relatifs à l'exercice de votre profession.

Dans un autre ordre d'idée, vous avez la possibilité d'entreprendre un beau projet dans un domaine de compétences RH que vous maîtrisez peu, mais qui vous intéresse beaucoup. Dans ce cas, le code de déontologie pourra vous guider, mais il ne pourra pas à lui seul répondre à toutes vos questions. Par exemple, les articles 2 à 4 du code de déontologie stipulent, en autres, que vous devez exercer votre métier avec compétence, fournir des services professionnels de qualité, exercer votre profession en tenant compte des normes de pratique généralement reconnues, tenir compte de vos limites et éviter d'entreprendre des travaux pour lesquels vous n'avez pas une préparation suffisante.

Vous devez dans ce cas, faire une démarche de réflexion personnelle et vous positionner à savoir si c'est possible, et dans quelles conditions, d'accepter ce mandat avec le degré de compétences et de connaissances que vous possédez. C'est-à-dire,

« Le plus fréquemment, notre code de déontologie vient confirmer qu'agir contre nos valeurs contreviendrait à nos obligations professionnelles ; il nous conforte dans notre décision de refuser ce choix. »

avez-vous accès à des ressources qui pourraient combler vos lacunes ? Avez-vous le temps et les moyens pour acquérir certaines compétences clés avant le début du mandat ? Pourrez-vous obtenir de l'aide de l'interne ou de l'externe ? Une fois votre décision prise, vous devrez informer votre

client de votre situation et des enjeux que vous avez déterminés.

Le code de déontologie ne peut pas à lui seul fournir les réponses précises pour l'ensemble des situations qui se présenteront à vous. Les CRHA | CRIA devront fréquemment utiliser les différents moyens d'affûter leur sens de

l'éthique. Par exemple, il sera possible de consulter les références offertes sur le Carrefour RH de l'Ordre, faire un exercice de réflexion, en mode solo ou en toute confidentialité avec des pairs ou faire appel à des spécialistes.

Vous avez des questionnements face à une situation dans le cadre de votre profession ? INFO-DÉONTO est un service confidentiel, gratuit et assuré par des CRHA | CRIA chevronnés qui vous aideront à éclaircir un doute dans le cadre de vos activités en tenant compte de vos obligations professionnelles se trouvant dans votre code de déontologie. |

La transition de carrière, harmonisée avec sensibilité.

Brh vous aide à orchestrer vos forces. Notre équipe d'experts, composée d'humains aussi bienveillants que passionnés, vous offre les instruments et les conseils pour harmoniser vos pratiques et faire jaillir le potentiel de votre entreprise, à votre rythme.



RÉSEAU
D'EXPERTS
brh

La tribune

Cette rubrique présente les réflexions de différentes parties prenantes du monde du travail et de l'emploi.

L'IA ET LE MONDE DU TRAVAIL



NATHALIE DE MARCELLIS-WARIN,
PRÉSIDENTE-DIRECTRICE GÉNÉRALE, CENTRE INTER-UNIVERSITAIRE DE RECHERCHE EN ANALYSE DES ORGANISATIONS

Dans notre société, l'intégration croissante de l'intelligence artificielle (IA) agit comme un catalyseur suscitant des débats animés et des réflexions profondes. Dans cette ère charnière de notre histoire, la convergence entre la technologie et les sciences humaines devient cruciale pour aborder des questions essentielles touchant divers aspects de notre quotidien, de la démocratie à l'environnement, en passant par l'art et la culture. Cependant, c'est également dans le monde du travail que cette révolution se fait ressentir avec une intensité particulière.



ÉRIC GINGRAS,
PRÉSIDENT, CENTRALE DES SYNDICATS DU QUÉBEC

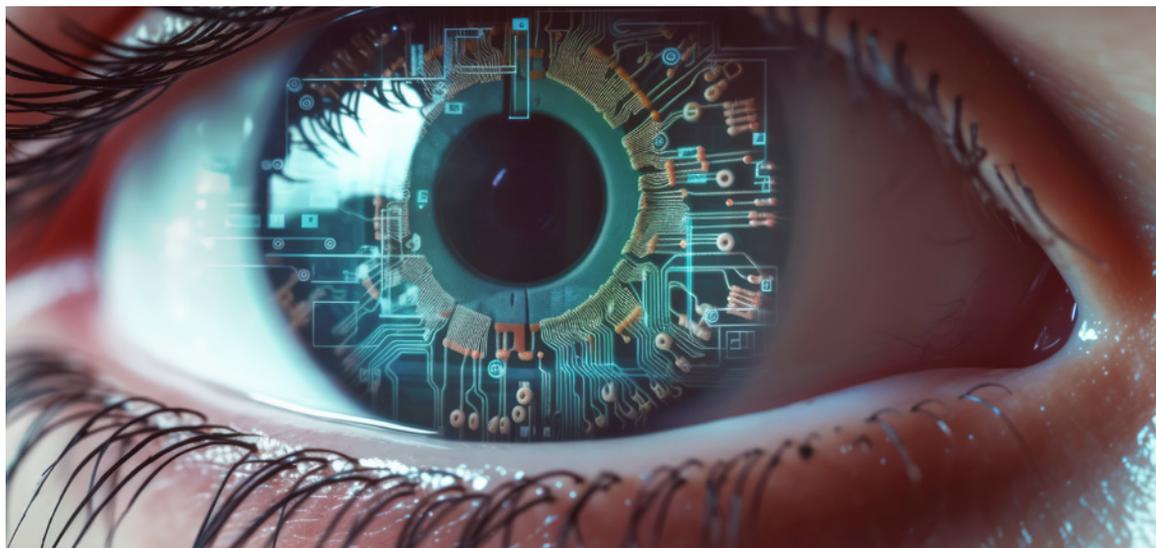
Au printemps 2023, le gouvernement québécois confiait au Conseil de l'innovation du Québec le mandat de mener une démarche sur l'encadrement de l'IA. Cette initiative ambitieuse a réuni des expertes et experts de divers horizons, plongeant dans six thématiques clés, dont celle des répercussions de l'IA sur les tâches

des travailleuses, travailleurs et le marché de l'emploi.

L'intégration de l'IA dans le tissu professionnel offre un éventail d'avantages considérables : de l'amélioration de la productivité à la facilitation des prises de décision, en passant par le renforcement du bien-être des personnes en emploi et la stimulation

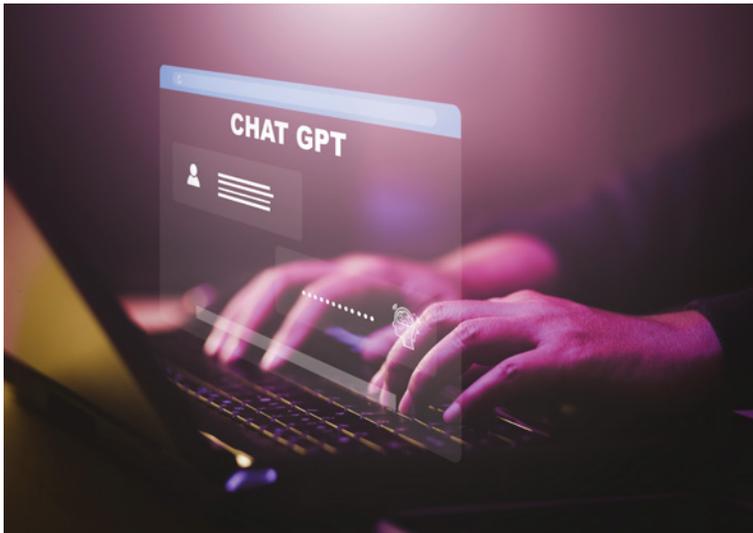
de la créativité et de l'innovation. Dans de nombreuses organisations, l'IA a déjà démontré une capacité à combler la pénurie de main-d'œuvre, alléger les charges de travail répétitives et dangereuses, tout en offrant un soutien précieux au personnel.

Cependant, malgré ces avantages, la transformation rapide du monde du travail qu'induit l'IA comporte des risques. Outre le danger d'accroître les inégalités sociales et de ralentir l'acceptabilité sociale et professionnelle de son déploiement, il existe également une préoccupation croissante concernant la perte de sens du travail. En effet, si les processus propulsés par l'IA sont dépourvus de contribution humaine et de transparence, les travailleuses et travailleurs pourraient se retrouver démotivés face à leur travail. Le sentiment de complexité des algorithmes et l'opacité des décisions prises par les systèmes IA pourraient



ANNE NGUYEN,
DIRECTRICE RESPONSABLE DE L'IA, CONSEIL DE L'INNOVATION DU QUÉBEC

« Dans de nombreuses organisations, l'IA a déjà démontré une capacité à combler la pénurie de main-d'œuvre, alléger les charges de travail répétitives et dangereuses, tout en offrant un soutien précieux au personnel. »



aliéner les travailleuses et travailleurs en diminuant leur sentiment d'accomplissement professionnel.

Alors, comment s'assurer que les travailleuses et travailleurs puissent se sentir en contrôle et confiance ? Comment permettre aux personnes employées de tout âge, de toute origine et de toute spécialisation d'acquiescer les compétences du 21^e siècle ? Comment augmenter la littératie numérique et en IA pour des déploiements réussis dans les milieux de vie et de travail ? A-t-on des formations adaptées et suffisamment de formatrices et formateurs en IA, incluant aussi l'éthique de l'IA au Québec ? Serons-nous témoins de la dévalorisation ou de la disparition de certains emplois ? En contrepartie, quels sont les nouveaux métiers liés

à l'IA et comment les intégrer dans les milieux de travail pour favoriser une transition harmonieuse vers cette nouvelle ère technologique ?

Au sein de l'État, il est primordial de protéger les travailleuses et travailleurs du chômage technologique, de la gestion algorithmique et d'autres risques, tels que la perte de compétences clés. À cet effet, dans le rapport sur l'encadrement de l'IA (Prêt pour l'IA), dévoilé le 5 février dernier, le Conseil recommande que le gouvernement lance rapidement un chantier de révision et de modernisation du droit du travail et des politiques sociales pour s'assurer que ces derniers tiennent compte de l'évolution technologique rapide de l'IA (RP-3)¹.

Au sein des organisations, il est

crucial d'accorder une place centrale aux travailleuses et travailleurs dans le processus de transformation numérique. En les sensibilisant et en les encourageant à se familiariser avec les enjeux liés à l'intelligence artificielle, elles et ils seront mieux outillés pour comprendre à la fois les possibilités et les défis que cette technologie présente. Leur contribution active dans les discussions et les décisions relatives à l'utilisation de l'IA dans leur environnement professionnel est indispensable. Ainsi, pour assurer une intégration harmonieuse de l'IA, il est impératif de favoriser une culture du travail qui mette l'accent sur les besoins et les valeurs. Les organisations doivent reconnaître l'importance de la participation des travailleuses et travailleurs à toutes les étapes, de la conception à la mise en œuvre, des systèmes basés sur l'IA.

Plusieurs études sont en cours pour explorer les différentes facettes de l'intégration responsable de l'IA, notamment à l'OBVIA², dans le monde du travail et dans la société en général. Nous sommes seulement au début de cette ère transformative et que nous devons progresser ensemble, en tant que société, vers une meilleure compréhension et une meilleure adaptation à ces changements. |



BIBLIOGRAPHIE

Pour en connaître plus sur la réflexion collective menée par le Conseil de l'innovation du Québec et consulter le rapport *Prêt pour l'IA*

¹ Le 5 février dernier, le Conseil a dévoilé son rapport, *Prêt pour l'IA*, dans lequel il avance une série de recommandations dont 12 principales (RP) appuyées par 25 complémentaires (RC) visant à assurer le développement et l'utilisation responsables de cette technologie au Québec autour de cinq grands axes : encadrer, anticiper, former, propulser et positionner.

RP3 désigne : Recommandation prioritaire 3 du rapport *Prêt pour l'IA*

² <https://www.obvia.ca/>

Mission PME

SANITATION PASHKUI :

FAIRE RAYONNER LE TRAVAIL DES AUTOCHTONES SUR LA CÔTE-NORD

JULIEN
LAMOUREUX,
37^e AVENUE

« Et le gagnant est... Sanitation Pashkui ! »

C'est au moment d'entendre ces mots lors de la soirée des Mercuriades 2022 qu'Éric Fontaine, directeur général de l'entreprise, a réalisé qu'il allait devoir prononcer un discours.



SANITATION PASHKUI EN QUELQUES CHIFFRES

• Plus de 50 employés

• Équipe formée d'employées et employés 90 % Innus

« Éric, tu vas dire quoi ? » se souvient d'avoir pensé l'homme de 40 ans une fois la surprise passée. « Parle avec ton cœur », lui a répondu sa voix intérieure. En recevant le Mercure Engagement dans la collectivité pour une petite ou moyenne entreprise, il s'est d'abord adressé à l'assistance en langue innue avant de poursuivre en français.

Il a remercié sa famille, présente dans la salle du Palais des congrès de Montréal. Toute la troupe était descendue de Maliotenam, à côté de Sept-Îles, à l'occasion de ce gala organisé par la Fédération des

chambres de commerce du Québec. « Mes enfants sont venus, ils étaient les plus jeunes dans la salle ! » se remémore-t-il avec émotion plus d'un an après les événements.

Son discours s'est par la suite tourné vers son personnel. Éric Fontaine sait que ses employés et employées sont au cœur du prix reçu par l'entreprise fondée par sa mère.

« Ce n'est pas grâce à moi, c'est grâce aux travailleurs et travailleuses » que Sanitation Pashkui est devenue la première entreprise dirigée par des Innus à gagner un Mercure.

EN FORTE CROISSANCE

La société d'entretien ménager a été fondée par Philomène, sa mère, il y a une quinzaine d'années. Jusqu'à 2018, Sanitation Pashkui comptait une douzaine de personnes employées, toutes membres de la communauté autochtone d'Uashat Mak Mani-utenam, dont le territoire englobe Maliotenam. Cette année-là, un important contrat avec Minerai de fer Québec pour le nettoyage de sites près de Fermont a toutefois propulsé les affaires de l'entreprise.

« En 2023, on est une quarantaine de personnes employées », affirme Éric Fontaine. Pour arriver à trouver les personnes nécessaires, il a commencé à embaucher des allochtones, mais il continue de vouloir donner le plus possible la priorité à des gens de sa communauté.

« Normalement, sur les sites miniers, il n'y a pas beaucoup d'Innus, parce que pour travailler là, tu dois être diplômé. Malheureusement, on est moins scolarisés. Mais on a notre place », dit-il. Il est donc important pour lui de permettre à des gens de sa communauté d'avoir des emplois de qualité dans le secteur minier. Cela permet par ailleurs de diversifier la main-d'œuvre qui s'y trouve et de favoriser les échanges culturels.

LES SACRIFICES NÉCESSAIRES

Puisque ces sites miniers sont éloignés, les emplois fonctionnent selon le principe du *fly-in fly-out* : 14 jours dans le Nord, 14 jours à la maison. Éric Fontaine explique qu'avec les heures supplémentaires, qui font partie du quotidien, le salaire qu'on peut en tirer est très intéressant. Il





CERTIFICATIONS, PRIX ET DISTINCTIONS

Première entreprise autochtone à recevoir un Mercure de la FCCQ

reconnait cependant les sacrifices que le *fly-in fly-out* implique. Passer deux semaines sur quatre loin de sa famille n'a rien d'anodin ; il l'a fait lui-même pendant cinq ans. « C'est un sacrifice que les travailleurs font pour leur famille », laisse-t-il tomber. Dans sa voix, le respect qu'il voue à son personnel est manifeste.

Le logo de Sanitation Pashkui est une outarde. « Parce que les outardes se déplacent en harde, elles sont toujours unies », explique le directeur général avant d'ajouter, sourire en coin : « Et les outardes sont toujours propres. »

INVESTIR DANS L'AVENIR DE MALIOTENAM

Si Sanitation Pashkui a reçu un prix pour son engagement communautaire, ce n'est pas seulement pour le respect de sa main-d'œuvre et pour son engagement à fournir du travail à des membres des Premières Nations.

Éric Fontaine a aussi décidé de faire don de profits de la PME à une multitude d'initiatives destinées aux jeunes d'Uashat Mak Mani-utenam. Le logo de Sanitation Pashkui se trouve par exemple sur le chandail d'équipes de hockey mineur. L'entreprise a contribué à des compétitions sportives regroupant



diverses communautés autochtones de la province. Elle a aussi acheté et fait tirer 30 vélos « pour féliciter les jeunes à la fin de l'année scolaire ».

L'entrepreneur a la conviction que cet investissement dans sa communauté va lui revenir d'une manière ou d'une autre.

UNE HISTOIRE DE FAMILLE

Pashkui était le surnom de Jean-Baptiste Fontaine, le grand-père d'Éric et le père de Philomène. « Il a toujours été concierge, explique le directeur général. C'est pour ça qu'on a pris ce nom : parce qu'on en est fiers. » Sanitation Pashkui a poussé l'hommage plus loin : l'entreprise a créé un produit maison pour le nettoyage « à odeur de sapinage » et l'a appelé JBF-51, soit les initiales de Jean-Baptiste suivies de l'âge de son décès.

Jean-Baptiste a légué à sa fille son amour du ménage, et celle-ci légua un jour l'entreprise à son propre fils. « On essaie de garder ça dans la famille. Moi, si Pashkui marche encore dans 10 ou 15 ans, ce seront mes garçons et ma fille qui vont poursuivre ses activités, s'ils le souhaitent », assure Éric Fontaine.

DEVENIR UNE INSPIRATION

Celui qui a été chauffeur d'autobus avant que sa mère l'invite à travailler avec elle veut maintenant faire rayonner le travail de son équipe à plus grande échelle et, par le fait même, mettre en lumière l'apport des Innus d'Uashat Mak Mani-utenam dans la région.

Il s'est joint à la Chambre de commerce de Sept-Îles avec cet objectif en tête. « Uashat [l'autre communauté autochtone des environs] et Malio-utenam travaillent en équipe, et on se rapproche tranquillement [de Sept-Îles]. On prend notre place, et ils nous font de plus en plus confiance. »

En fait foi, selon Éric Fontaine, le fait que des entreprises autochtones sont de plus en plus souvent considérées dans les appels d'offres, comme celui qui leur a permis de décrocher le contrat auprès de Minerai de fer Québec. « Ils nous donnent notre chance. »

Tout ceci a des retombées positives sur le personnel de l'entreprise. Qui sait, la prochaine personne innue à recevoir un Mercure aura peut-être été inspirée par Éric et Philomène Fontaine ?

« Il est donc important pour lui de permettre à des gens de sa communauté d'avoir des emplois de qualité dans le secteur minier. Cela permet par ailleurs de diversifier la main-d'œuvre qui s'y trouve et de favoriser les échanges culturels. »

Sous la loupe

DE CONSEILLÈRE RH À DIRECTRICE GÉNÉRALE :

VERS UNE GESTION PLUS HUMAINE ? ENTREVUE AVEC JULIE BRODEUR, CRHA



DOMINIQUE DES ROSIERS,
COORDONNATEUR
AU CONTENU,
ORDRE DES CRHA

Le passage d'un poste de conseil en gestion des ressources humaines à celui de direction générale d'une organisation peut générer à la fois un impressionnant vertige et un enthousiasme emballant. Si certaines personnes hésitent à aller de l'avant, d'autres le font allègrement, et se rendent compte chemin faisant que les compétences RH sont toutes indiquées pour relever haut la main cet imposant défi.

C'est le cas de Julie Brodeur, CRHA, qui a décidé il y a deux ans de suivre son ambition en devenant directrice générale de l'entreprise Plomberie Goyer. Après une quinzaine d'années comme conseillère en gestion des RH autant dans les secteurs de services professionnels, manufacturiers que communautaires – syndiqués comme non syndiqués – M^{me} Brodeur s'est sentie suffisamment solide pour faire le saut.

« Ce que je pourrais dire à ceux et celles qui y pensent : faites-vous confiance. Faites confiance aux com-

pétences en ressources humaines, parce qu'elles sont transférables, peu importe la fonction. Être directrice générale est un poste de gestion, de réflexion stratégique. Mais je m'occupe aussi de santé et sécurité au travail, de formation, de relève, de recrutement, des relations de travail, de rémunération, de climat de travail... La majeure partie de la fonction touche aux compétences RH. »

DES DÉFIS À LA HAUTEUR DU NOUVEAU POSTE

Recrutée pour gérer le changement

et l'intégration d'une entreprise croissante et en mode acquisition, M^{me} Brodeur, qui est diplômée en psychosociologie de la communication à l'UQAM, s'est vue interpellée par le fait de passer d'un rôle de conseil à un rôle de décision. Une belle occasion de se développer.

Et les défis n'alliaient pas manquer. En effet, créée en 1940 et installée à Cowansville, Plomberie Goyer emploie 100 personnes, dont une soixantaine est syndiquée. Le personnel travaille dans plusieurs sphères de la construction : plomberie, chauffage, soudure, etc.

On comprend qu'un éventail de responsabilités supplémentaires allait s'ouvrir devant la nouvelle DG : « La sécurité du bâtiment, la flotte de camions – on a une trentaine de camions sur la route – ce sont de grosses responsabilités. Il y a aussi la gestion de l'approvisionnement, les prix, les outils. Est-ce qu'on les loue, on les achète ? On doit s'assurer d'un service à la clientèle compétent, gérer les assurances civiles, les licences, la politique et la réglementation qui est particulièrement importante dans le milieu de construction » explique Julie Brodeur.

DE NOUVELLES COMPÉTENCES À ACQUÉRIR

En plus de l'acquisition de ces nouvelles connaissances inhérentes au secteur de la construction, le rôle de directrice générale demande l'acquisition de compétences précises et indispensables afin d'amener le bateau à bon port. Il y a d'abord la littératie financière nécessaire pour prendre des décisions éclairées en

« Ce que je pourrais dire à ceux et celles qui y pensent : faites-vous confiance. Faites confiance aux compétences en ressources humaines, parce qu'elles sont transférables, peu importe la fonction. »

« Ces compétences en gestion s'accompagnent aussi de la capacité à déléguer des tâches, à rendre les gens importants et responsables. De faire confiance à leur potentiel, à leur capacité à réaliser des choses. »

matière de gestion de l'argent et de suivi auprès des firmes comptables qui accompagnent l'organisation. Et pour ceci, M^{me} Brodeur n'a pas hésité à suivre une formation en comptabilité afin notamment de se familiariser avec les états financiers.

Ensuite, il y a les compétences générales en gestion. « Savoir questionner pour faire émerger des solutions. S'assurer que ces solutions sont mises en œuvre, car éventuellement il faut faire arriver les choses. Ne pas hésiter à aller chercher des connaissances générales sur le plan des transports, de la logistique, du droit, du marché ; bref, des enjeux qui entourent le monde des affaires » déclare Julie Brodeur. Ces compétences en gestion

s'accompagnent aussi de la capacité à déléguer des tâches, à rendre les gens importants et responsables. De faire confiance à leur potentiel, à leur capacité à réaliser des choses.

Enfin, M^{me} Brodeur souligne l'importance de l'aspect communicationnel, de pouvoir s'exprimer clairement en donnant des directives précises aux personnes employées. « Il y a eu des occasions où j'ai été un peu moins claire et ça paraissait. Les gens restent dans le néant. Ils viennent te voir pour poser des questions et c'est là que j'ai réalisé que j'aurais pu être plus claire, mieux communiquer les instructions », dit-elle en ajoutant que là aussi, elle n'a pas hésité à suivre des formations pertinentes.

UN EFFET SUR LA CULTURE DE L'ORGANISATION

La personne au poste de direction générale doit faire sentir qu'elle est en pleine possession de ses moyens, rassurer son équipe et faire en sorte qu'on accepte de la suivre. Elle doit être affirmative, tout en donnant l'image d'une personne sûre, qui sait où elle va. Cet enjeu revêt une importance considérable en ceci que les paroles, les mots, les gestes de la DG ont une influence résolument plus profonde en raison de l'échelon du poste.

En effet, pour Julie Brodeur, ce sont souvent les propriétaires et gestionnaires qui vont incarner les valeurs de l'organisation et les transmettre à l'équipe, façonnant par ricochet la culture et l'ambiance de travail. Comme conseillère RH, elle a souvent eu à sensibiliser la direction générale des répercussions de son comportement. « Maintenant, c'est à mon tour d'être dans ce rôle ! Tout ce que je dis et ce que je fais ne passe pas inaperçu. C'est à moi dorénavant à gérer mes émotions, mon énergie, de mettre ma *switch* à ON quand j'arrive au travail. Je dois être prévisible dans ma façon d'être pour avoir une incidence positive autour de moi », poursuit-elle.

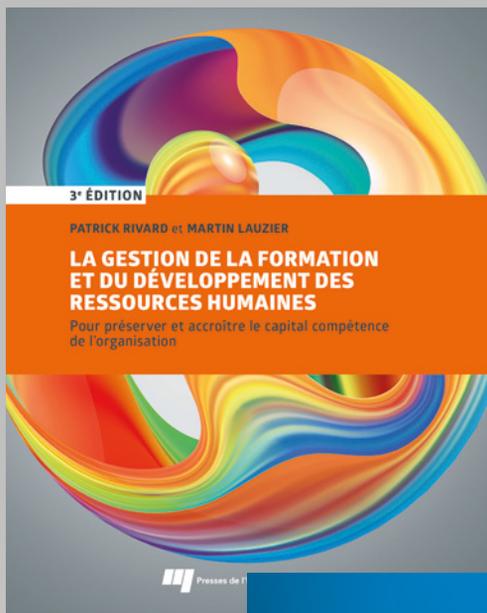
Le rôle de directrice générale est complexe et demande une grande polyvalence. Pour autant, il importe de conserver l'approche « ressources humaines ». Il faut mettre les gens à contribution, leur expliquer les décisions pour s'assurer de leur adhésion, sans trop les bousculer, mais leur faire sentir qu'elles et ils font partie de la solution.

« Je dirais que, peu importe le poste, juste s'intéresser aux autres. Ça peut faire toute la différence », conclut-elle. |



Julie Brodeur, CRHA, directrice générale, Plomberie Goyer

DES OUVRAGES INCONTOURNABLES POUR GUIDER VOS PRATIQUES



SUR
L'ENSEMBLE
DE NOTRE
CATALOGUE

Site Web PUQ.CA seulement
Valide sur les ouvrages en format papier et numérique
Du 15 avril au 12 mai 2024



50 ans
de savoir

 Presses de l'Université du Québec

Financé par le
gouvernement
du Canada

Funded by the
Government
of Canada

Canada

SODEC
Québec 

PUQ.CA

Dossier

16 POINT DE VUE
Le rôle central des spécialistes en ressources humaines : **de la santé psychologique aux risques psychosociaux**

18 MOT DE LA RÉDACTRICE EN CHEF
La prévention des risques psychosociaux (RPS) : **un nouveau jalon sur le chemin des milieux de travail sains**

19 AUJOURD'HUI POUR DEMAIN
Prévention du harcèlement au travail au Québec et en Ontario : **des approches législatives complémentaires**

21 Les risques psychosociaux en milieu de travail

RISQUES PSYCHOSOCIAUX EN MILIEU DE TRAVAIL : quelles pistes de solutions pour améliorer la prise en charge par les employeurs ?

Nous savons qu'il existe des liens étroits entre certains aspects du travail et la santé psychologique des travailleurs et travailleuses. À titre d'exemple, 35 % de la main-d'œuvre canadienne présente un risque élevé de souffrir d'un problème de santé mentale (TELUS Santé, février 2023).

Malgré quelques avancées notables sur le plan législatif, comme le dépôt du projet de loi 42 visant à prévenir et à combattre le harcèlement psychologique et la violence à caractère sexuel en milieu de travail, les RPS demeurent et méritent une attention soutenue.

Dans ce numéro, nous nous interrogeons sur les moyens qui sont à la disposition des organisations pour prendre en charge les risques psychosociaux en milieu de travail. Vous y découvrirez des articles sur notamment le défi de cerner et de mesurer les RPS dans les organisations, les stratégies et les pistes de prévention, ainsi que la part des intervenants et intervenantes dans cette prévention.

24 Dépistage des risques psychosociaux au travail : **une démarche concrète et rigoureuse**

27 La mesure des risques psychosociaux, un premier pas vers l'amélioration continue : **illustration d'une démarche dans le milieu juridique canadien**

30 Au-delà des apparences : **culture organisationnelle et risques psychosociaux**

32 Le cas de la SAQ : **méthode de détermination des risques psychosociaux**

34 Le climat de sécurité psychosocial au travail : **pour agir en amont des risques psychosociaux**

37 Gestion des risques psychosociaux, au-delà de la formation : **approche globale pour la santé psychologique au travail**

39 Incidences du travail à horaires atypiques sur la santé mentale

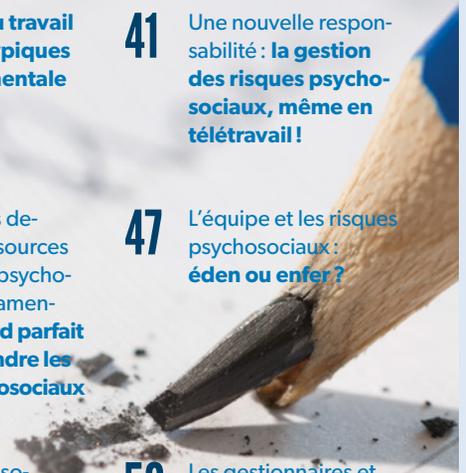
41 Une nouvelle responsabilité : **la gestion des risques psychosociaux, même en télétravail !**

44 Le modèle des demandes et ressources et les besoins psychologiques fondamentaux : **un accord parfait pour comprendre les risques psychosociaux**

47 L'équipe et les risques psychosociaux : **édén ou enfer ?**

50 Risque psychosocial méconnu : **des stratégies relationnelles pour limiter les conflits de rôles**

52 Les questionnaires et les RPS, un paradoxe encore présent : **vers des RPS particuliers en gestion ?**



Point de vue

LE RÔLE CENTRAL DES SPÉCIALISTES
EN RESSOURCES HUMAINES :

DE LA SANTÉ PSYCHO- LOGIQUE AUX RISQUES PSYCHOSOCIAUX



**MARIE-HÉLÈNE
GILBERT,**
CRHA, M. PS.,
PH. D., PSY,
PROFESSEURE
TITULAIRE, FACULTÉ
DES SCIENCES DE
L'ADMINISTRATION,
UNIVERSITÉ LAVAL

La santé psychologique préoccupe les communautés de recherche et de pratique depuis plusieurs décennies. Les nombreux défis auxquels ont été exposés les individus ces dernières années les ont amenés à revoir leurs priorités, à faire face à l'insécurité, à devoir faire preuve de résilience et à s'adapter à des situations inconfortables et parfois même, dépourvues de sens. Ces situations tendent à réduire leur réservoir de ressources, les amenant ainsi à ressentir plus de stress, à subir plus de détresse psychologique, voire de l'épuisement.

MAIS QU'EST-CE QUE LA SANTÉ PSYCHOLOGIQUE ?

Dès 1946, l'Organisation mondiale de la Santé (OMS)¹ affirmait que la santé est « un état complet de bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ». Pourtant, comme le montre l'ouvrage de référence des psychologues, le manuel diagnostique et statistique des troubles mentaux (DSM), de grands efforts ont été faits pour répertorier tous les troubles de santé mentale. Ce n'est qu'au début des années 2000, avec l'arrivée de la psychologie positive², que les psychologues ont commencé à s'attarder davantage à ce qui va bien chez les individus et aux différentes façons de favoriser leurs expériences subjectives positives. Il est désormais reconnu que la santé psychologique est un concept multidimensionnel, composé d'au moins deux indicateurs distincts : le bien-être et la détresse psychologique

(p.ex., Keyes, 2005³). De plus, dans le cadre d'une recension des différentes définitions de la santé psychologique⁴, un indicateur est ressorti comme tout aussi important, mais malheureusement trop peu étudié à

ce jour, soit la capacité des individus à s'adapter à leur environnement^{5,6}. Cet indicateur a pourtant pris tout son sens dans les dernières années où les individus ont eu à s'adapter à un environnement particulièrement changeant, notamment à leur contexte de travail.

POURQUOI S'INTÉRESSER PLUS PARTICULIÈREMENT À LA SANTÉ PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL ?

Bien que nous parlons souvent de santé psychologique en général, il est possible de se sentir bien dans l'une de nos sphères de vie (p.ex., vie familiale) et de se sentir moins bien dans une autre (p.ex., vie professionnelle), d'où la pertinence de s'intéresser à la santé psychologique au travail. Comme le souligne Johns (2006 ; 2017^{7,8}), le fait de contextualiser un



« L'auteur W. J. Fleming souligne l'importance de s'attarder aux interventions organisationnelles, notamment celles en lien avec les conditions de travail, qui sont susceptibles d'entraîner des répercussions positives à plus grande échelle. »

phénomène tend à faciliter sa compréhension. Ainsi, lorsqu'on s'intéresse particulièrement au contexte du travail, les recherches montrent que la santé psychologique est représentée par des affects et des cognitions qu'entretiennent les individus par rapport à eux-mêmes au travail (p.ex., se sentir préoccupé), à leurs relations professionnelles (p.ex., avoir du plaisir) et leur travail comme tel (p.ex., le trouver stimulant)^{9,10}. En s'attardant à l'expérience subjective pertinente au travail, il est possible de découvrir la source de l'inconfort pour aller vers le développement d'interventions plus ciblées, en amont de la maladie afin d'améliorer le bien-être et diminuer la détresse psychologique.

POURQUOI S'INTÉRESSER AUX RISQUES PSYCHOSOCIAUX (RPS) LORSQU'ON PARLE DE SANTÉ PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL ?

Préserver sa santé psychologique est premièrement une responsabilité individuelle. C'est d'ailleurs ce qui explique pourquoi tant d'outils ont été mis de l'avant sur le plan individuel (p.ex., pleine conscience, relaxation, gestion du stress). Toutefois, une récente étude réalisée auprès de 46 336 personnes en emploi¹¹ montre que ces interventions n'entraînent malheureusement pas les effets escomptés. L'auteur W. J. Fleming souligne l'importance de s'attarder aux interventions organisationnelles, notamment celles en lien avec les conditions de travail, qui sont suscep-

tibles d'entraîner des répercussions positives à plus grande échelle. Ainsi, la santé psychologique apparaît non seulement comme une responsabilité individuelle, mais aussi collective où les employées et employés, les gestionnaires, les spécialistes en ressources humaines ainsi que l'organisation ont tous un rôle à jouer.

QUEL EST LE RÔLE DES CRHA | CRIA ?

Les CRHA | CRIA jouent un rôle particulièrement important en matière de santé psychologique au travail. Non seulement dans la mise en place et le maintien d'une culture organisationnelle valorisant l'humain et la santé, comme le soulignent Frédéric Boucher et Julie Dextras-Gauthier, mais également à veiller à faire de la santé psychologique un enjeu organisationnel prioritaire, en favorisant notamment l'engagement de la direction. À cet égard, comme le mentionne le texte de Manuelle Oudar, les CRHA | CRIA peuvent désormais s'appuyer sur la loi 27 pour convaincre la haute direction de faire de la santé psychologique au travail, une priorité. Mettre à contribution l'ensemble des parties prenantes à la prévention et optimiser la communication entourant la santé psychologique s'avèrent également des mesures essentielles pour instaurer un climat de sécurité psychosocial dans nos organisations, ce que met en lumière l'article de Caroline Biron et Allison Morneau. En plus de se préoccuper de leur propre santé psychologique, les CRHA | CRIA doivent garder

un œil sur celle du personnel, sans oublier les gestionnaires, comme l'indique Sabrina Pellerin. Effectivement, elles et ils font face à des facteurs de risque inhérents à leur fonction¹² et gagnent à être soutenus pour être en mesure d'exercer un leadership sain auprès des membres de leurs équipes. D'ailleurs, ces personnes peuvent exercer une influence sur la santé psychologique de leurs gestionnaires¹³ en plus de contribuer à celle de leurs collègues, selon Louise Charrette lorsqu'elle souligne l'importance des relations dans les équipes de travail en vue de réduire les effets négatifs des RPS. Considérant l'important enjeu de mesurer convenablement les RPS, deux articles et un cas d'application concret provenant de la SAQ sont proposés sur le sujet. La détermination des RPS est d'autant plus un défi dans un monde du travail qui change à grande vitesse, nécessitant d'adapter nos mesures aux nouvelles réalités (p.ex., intelligence artificielle). D'ailleurs, trois textes présentent le rôle des CRHA | CRIA dans la gestion de différents risques tels que les conflits de rôles, les horaires atypiques et le télétravail. Enfin, en matière d'intervention, une approche holistique, avancée par Julie Carignan et Laurence Goulet-Coulombe, apparaît nécessaire en s'assurant d'harmoniser la culture organisationnelle aux processus et systèmes RH ainsi qu'aux pratiques de gestion. Les CRHA | CRIA gagnent aussi à fonder leurs interventions sur les théories, tel que proposé par Jacques Forest et ses collègues, pour maximiser les bienfaits attendus.

Ainsi, considérant la complexité des enjeux relatifs à la santé psychologique au travail, aux défis de mesure et d'intervention, les CRHA | CRIA gagneront à développer leurs propres ressources, à s'entraider et à ne pas hésiter à consulter d'autres ressources expertes telles que les psychologues du travail pour qu'ensemble, il soit possible d'offrir un environnement de travail sain où il est bon d'évoluer. |



Pour connaître les références bibliographiques de cet article,

RENDEZ-VOUS SUR LA PAGE DE LA REVUE À REVUERH.ORG

Mot

de la rédactrice en chef



LA PRÉVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX (RPS) : UN NOUVEAU JALON SUR LE CHEMIN DES MILIEUX DE TRAVAIL SAINS

Il n'y a pas si longtemps, les programmes et les mesures de santé et sécurité dans les organisations couvraient surtout, et dans la majorité des cas, les aspects liés à la santé physique. Je me rappelle qu'il y a une douzaine d'années, les travaux de refonte du profil de compétences des CRHA | CRIA ont mené à l'ajout de la dimension « mieux-être » à ce que nous appelions « gestion de la santé et de la sécurité ». Signe des temps qui évoluent, la loi 27 vient maintenant faire un pas de plus pour formaliser cet élargissement et obliger les milieux de travail à intégrer les RPS dans les programmes de prévention. Une avancée majeure ! Et elle fait écho à l'évolution des mentalités dans la société en général.

Ce dossier spécial s'ouvre avec le texte de Manuelle Oudar, qui l'a rédigé à titre d'ancienne présidente de la CNESST, pour tracer les grandes lignes du contexte de la loi 27. Les articles qui suivent dans ce dossier spécial, provenant autant de la recherche que de la pratique, vous permettront de prendre la pleine mesure des initiatives qui peuvent jouer un rôle positif en ce sens, et ajouter à vos réflexions tout autant qu'à votre coffre à outils.

Voyez ce que vous proposent nos spécialistes. D'abord, il importe de recenser les risques en mettant l'accent sur la mesure et l'évaluation des RPS. L'article de Marie-Michelle Gouin est éclairant à cet égard, et va de pair avec celui de Marie-Michèle Dugas, qui met de l'avant une méthodologie concrète pour ce faire. S'ajoute à cela le cas d'entreprise présenté par Josianne Martel, qui nous présente pas à pas la façon dont s'est concrétisée cette démarche au sein de son organisation.

D'un point de vue plus global, celui de la culture d'entreprise, dont nous sommes gardiennes et gardiens à de multiples égards, doit assurément être empreint de cette préoccupation pour l'incarner réellement. C'est l'angle de Frédéric Boucher, qui nous invite à nous questionner à ce propos, et de Caroline Biron, qui fait le lien entre le climat de sécurité psychosocial et les RPS. Et pour bien boucler la boucle de la vision globale, voyez le texte de Laurence Goulet-Coulombe et Julie Carignan, sur l'importance d'adopter une approche holistique pour s'occuper des RPS.

Descendons sur le terrain pour examiner des contextes plus spécifiques que nous retrouvons fréquemment. D'abord, la question des horaires atypiques de travail et leurs répercussions sur le sommeil, dont nous parle Patricia Nolin en présentant le résultat de ses recherches. Le télétravail, maintenant entré dans les pratiques de plusieurs, constitue aussi une réalité à explorer, ce que fait Jessica Dufresne. Il est facile de pressentir que les relations saines sont incontournables pour agir favorablement sur les RPS ; Louise Charette aborde les risques psychosociaux un à un en lien avec les pratiques pouvant être implantées dans les équipes pour prévenir ou *mitiger* les RPS.

Sur le plan individuel maintenant, le modèle plus récent de la théorie des demandes et ressources est un prisme intéressant pour examiner la question du sens au travail comme facteur positif. Jacques Forest et ses collègues nous le présentent pour jeter un éclairage intéressant sur la question. C'est aussi ce que fait Richard Rioux en

abordant la question des conflits de rôles comme facteur de RPS à ne pas négliger. Enfin, il est impossible de ne pas évoquer la réalité des gestionnaires sur qui reposent beaucoup de responsabilités terrain en matière de RPS ; Sabrina Pellerin nous rappelle dans son article l'importance de tenir compte de leur expérience.

N'oublions jamais que chaque employée et chaque employé est d'abord et avant tout une personne. La prévention et la gestion des RPS sont désormais au cœur des préoccupations des spécialistes RH au Québec. Ensemble, nous pouvons œuvrer pour des milieux de travail plus équilibrés, où la santé mentale et le bien-être sont prioritaires et dynamisent notre prospérité collective.

Merci à toutes les autrices et tous les auteurs qui partagent avec nous science, expertise et expérience.

Bonne lecture !

Catherine Bédard, CRHA,
Rédactrice en chef

Aujourd'hui pour demain



ANNE-MARIE DELAGRAVE,
PROFESSEURE
SUPPLÉANTE,
FACULTÉ DE
DROIT (ULAAVAL)
ESG-UQAM

PRÉVENTION DU HARCÈLEMENT
AU TRAVAIL AU QUÉBEC ET EN ONTARIO

DES APPROCHES LÉGISLATIVES COMPLÉMENTAIRES

Le harcèlement psychologique au travail est un problème de longue date qui demeure d'actualité malgré les avancées législatives. Pour le contrer, les législateurs du Québec et de l'Ontario ont choisi des approches différentes comportant chacune des avantages et des inconvénients. Notre étude met de l'avant que ces approches ont tout avantage à être utilisées de façon complémentaire. Avec sa réforme, le législateur québécois s'engage résolument dans cette voie.



JULIE BOURGAULT,
PROFESSEURE
TITULAIRE,
DIRECTRICE
DU DÉPARTEMENT
DE DROIT (UQO)

Le législateur québécois fut le premier en Amérique du Nord à consacrer, en 2004, le droit pour toute personne salariée à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique (Bourgault, 2006). Toutefois, l'approche choisie s'inscrivait initialement dans le régime des conditions minimales de travail, plutôt que dans celui de la prévention des risques pour la santé et la sécurité au travail. Davantage orientée sur la prévention tertiaire (axée sur la réparation), la *Loi sur les normes du travail* (LNT) établissait désormais, pour toutes les victimes de harcèlement, un recours contre l'employeur qui faisait défaut de respecter son obligation de prévenir et de faire cesser le harcèlement, mais aucun recours particulier contre le harceleur (Bourgault et Laflamme, 2018). Depuis son introduction, plusieurs autrices (Cox et Brodeur, 2020; Desjardins et Giguère, 2013; Laflamme, 2008) ont souligné l'in-

sensibilité du régime québécois en matière de prévention du harcèlement aux principes bien établis de prévention primaire, qui impliquent

l'élimination systématique des risques à la source (IRSST, 2024). Par ailleurs, des études récentes continuent de démontrer que peu de décisions des tribunaux concluent à du harcèlement psychologique avéré en milieu de travail au Québec (Bourgault et Laflamme, 2022).

Selon un récent sondage de l'Ordre des CRHA, 11 % des travailleuses et travailleurs affirmaient avoir été personnellement victimes de harcèlement au travail au cours de la dernière année; près du tiers des répondantes et répondants (30 %) ne savaient pas si une politique de prévention du harcèlement avait été mise en place par leur employeur (Vallières, 2024). Pourtant, l'obligation



DIANE GAGNÉ,
PROFESSEURE
TITULAIRE,
DIRECTRICE DES
CPCS EN GESTION
(UQTR)



ANNE-MARIE LAFLAMME,
PROFESSEURE
TITULAIRE ET
DOYENNE, FACULTÉ
DE DROIT (ULAAVAL)



d'adopter et de rendre disponible au personnel une politique de prévention et de traitement des plaintes concernant le harcèlement psychologique au travail incombe expressément aux employeurs depuis la réforme de la LNT en 2018. Cet amendement législatif ne faisait toutefois que confirmer une obligation déjà bien établie par la jurisprudence, sans pour autant préciser le contenu de cette politique de prévention ni les mécanismes de traitement des plaintes.

En Ontario, l'approche législative préconisée pour contrer ce fléau est bien différente. Ciblant des mesures de prévention primaire, l'Ontario introduisait en 2010 des obligations précises pour lutter contre la violence et le harcèlement au travail dans la *Loi sur la santé et la sécurité au travail* (LSST [ON]), par l'élaboration d'un programme de prévention et d'une politique écrite de gestion des plaintes selon un système de responsabilité interne. En 2016, le législateur ontarien modifiait à nouveau la LSST (ON) en imposant des exigences supplémentaires pour renforcer les obligations de mise en œuvre des politiques de l'employeur, notamment en imposant l'adoption d'un programme qui détaille les processus de signalement et d'enquête. En plus de prévoir le contenu précis des politiques et programmes de prévention

du harcèlement que doivent mettre en place les employeurs ontariens, la LSST (ON) leur impose un devoir de tenir une enquête appropriée à la suite d'une plainte pour harcèlement et d'en communiquer les résultats aux personnes concernées. Toutefois, le régime ontarien est également critiqué pour son ineffectivité, notamment attribuée au fait que le harcèlement psychologique ne constitue pas une infraction à la LSST (ON) et qu'aucun recours n'est prévu pour la victime de harcèlement au travail (Sobat, 2022 ; Halparin et Pinto, 2019 ; Perry, Berlingieri, Mirchandani, 2019).

En 2021, le législateur québécois a procédé à une importante réforme de la *Loi sur la santé et la sécurité du travail* (LSST). La *Loi modernisant le régime de santé et de sécurité du travail* (LMRSST) introduit l'obligation, pour les employeurs de tous les milieux de travail relevant de la compétence provinciale, de prendre les mesures nécessaires pour contrer la violence physique et psychologique. De plus, dans le cadre de dispositions qui entreront en vigueur progressivement d'ici 2025, la LMRSST prévoit la prise en compte des risques psychosociaux dans la démarche de prévention, ce qui inclut le harcèlement psychologique (INSPQ, 2022). Concrètement, la réforme de 2021 implique que les employeurs québécois devront consi-

dérer le harcèlement psychologique comme un risque à reconnaître et pouvant potentiellement causer une lésion professionnelle. En intégrant des mécanismes de prévention primaire, le Québec appréhende dorénavant le harcèlement psychologique et sexuel comme un risque pour la santé et la sécurité des travailleuses et travailleurs.

Encore plus récemment, le ministre du Travail déposait le projet de loi n° 42 visant à prévenir et à combattre le harcèlement psychologique et la violence à caractère sexuel en milieu de travail (PL-42). À l'instar de ce qui est prévu en Ontario, le PL-42 propose que l'article 81.19 de la LNT impose de manière détaillée le contenu d'une politique de prévention du harcèlement psychologique ou sexuel, incluant les méthodes utilisées pour reconnaître, contrôler et éliminer les facteurs de risques, de même que le processus de prise en charge de la situation. Il répond ainsi à de nombreuses critiques de la réforme de 2018 au sujet du mutisme de la LNT quant au contenu des politiques de prévention et de traitement des plaintes de harcèlement. La politique, élaborée conformément à la LNT, serait par ailleurs intégrée au programme de prévention (ou plan d'action) prévu par la LSST.

La combinaison de la réforme de 2021 de la LSST et des dispositions du PL-42, qui devraient être adoptées incessamment, semble traduire une volonté du législateur québécois de mettre en œuvre des mesures complémentaires, juxtaposant des approches de prévention primaire, secondaire et tertiaire afin de prévenir et de contrer le harcèlement psychologique et sexuel au travail. Il sera pertinent de mesurer comment ces modifications législatives se concrétiseront en un système plus cohérent permettant de réduire le nombre de victimes de harcèlement au travail. |



Pour connaître les références bibliographiques de cet article,

RENDEZ-VOUS SUR LA PAGE DE LA REVUE À REVUERH.ORG

« Le législateur québécois fut le premier en Amérique du Nord à consacrer, en 2004, le droit pour toute personne salariée à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique. »

LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX EN MILIEU DE TRAVAIL



M^e Manuelle Oudar,
avocate CRHA,
Adm. A aujourd'hui
sénatrice.

**Cet article a été
rédigé avant le
13 février 2024
par M^e Oudar,
alors présidente
directrice générale
de la CNESTT*

Au cours des dernières années, le monde du travail a connu des changements majeurs. Il continuera à en connaître au cours des prochaines années. Pensons à la pénurie de main-d'œuvre, au télétravail et au vieillissement de la population. Plusieurs spécialistes pointent aussi la décroissance de la population en âge de travailler au Québec ainsi que son vieillissement important.

La transition vers la quatrième révolution industrielle a vu une accélération avec la pandémie. Les résultats de recherche «sugèrent que cinquante pour cent de la main-d'œuvre devra acquérir de nouvelles compétences au cours des cinq prochaines années en raison de la double rupture occasionnée par la pandémie et l'automatisation technologique croissante.»¹

Un constat inquiétant en matière de santé psychologique

Une situation qui s'accompagne d'une augmentation des situations de détresse psychologique. D'après les résultats d'une toute récente enquête, 49% des employés de PME au Canada vivaient avec au moins une difficulté de santé mentale ou de dépendance auto rapportée.²

Parmi les constats de l'enquête, l'un d'eux révèle que les signaux sont au rouge, surtout pour les jeunes travailleuses et travailleurs, et que la pé-

nurie de main-d'œuvre est un facteur aggravant.

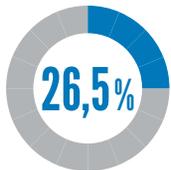
Chez les 18 à 24 ans, ils sont plus nombreux à ressentir des symptômes d'insomnie (24,3%), d'anxiété (26,5%) et de dépression (25,9%).

Le Conference Board du Canada publie une nouvelle étude³ sur la relation entre l'assiduité au travail et la santé mentale. Les problèmes de santé mentale coûtent annuellement 50 G\$ à l'économie canadienne. Les résultats suggèrent que malgré la fin de la crise sanitaire, les difficultés de santé mentale persistent.

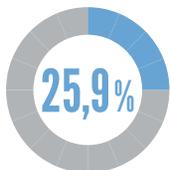
SYMPTÔMES DES 18-24 ANS :



d'insomnie



d'anxiété



de dépression

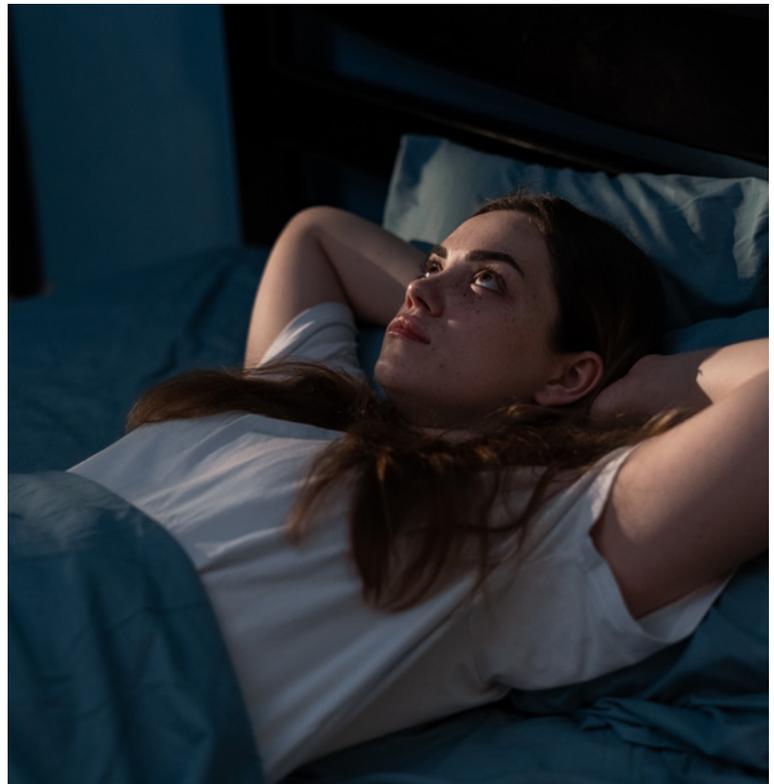
Nouvelles obligations législatives en matière de risques psychosociaux

C'est pour toutes ces raisons que le déploiement de mesures destinées à soutenir la santé psychologique des travailleuses et des travailleurs est primordial.

La Loi modernisant le régime de santé et de sécurité du travail (LMRSST) est venue récemment préciser les obligations des milieux de travail, particulièrement avec l'ajout de la notion de la protection de l'intégrité psychique des travailleuses et des travailleurs.

Parmi les risques psychosociaux⁴, on trouve les facteurs liés à la nature ou à l'organisation du travail ou les facteurs sociaux comme :

- la violence physique ou psychologique
- le harcèlement psychologique ou sexuel
- l'exposition à des événements traumatiques



« Les problèmes de santé mentale coûtent annuellement 50 G \$ à l'économie canadienne. Les résultats suggèrent que malgré la fin de la crise sanitaire, les difficultés de santé mentale persistent. »

Les facteurs de risques à surveiller

Certains facteurs de risques psychosociaux, séparément ou en combinaison, peuvent influencer la santé physique et psychologique. Ces facteurs doivent être considérés de façon globale, comme agissant les uns avec les autres. Les milieux de travail doivent demeurer vigilants face à ces facteurs :

- **Autonomie décisionnelle⁵**
L'autonomie décisionnelle réfère à la possibilité pour la travailleuse ou le travailleur de prendre des décisions au sujet de son travail. Elle encourage l'initiative, l'utilisation de la créativité et le développement des habiletés.
- **Charge de travail⁶**
Une charge de travail élevée est un facteur de risque qui peut être présent dans tous les milieux de travail. Un déséquilibre dans la charge de travail peut amener des conséquences néfastes pour les travailleuses et travailleurs.

- **Justice organisationnelle⁷**
La justice organisationnelle concerne l'évaluation par les travailleuses et travailleurs du caractère juste des politiques, des procédures et des décisions qui les concernent dans leur milieu de travail. Elle fait aussi référence à l'équité dans les relations, les procédures et la distribution des ressources au travail.
- **Reconnaissance au travail⁸**
La reconnaissance au travail peut venir des collègues et des gestionnaires. C'est un important outil de mobilisation pour les employeurs. Elle permet de reconnaître de manière juste et équitable les efforts et les réalisations du personnel.
- **Soutien au travail⁹**
Le soutien au travail, c'est l'esprit d'équipe, la cohésion de groupe et la collaboration de la part des collègues et des gestionnaires dans la réalisation des tâches.

« Il importe que les employeurs, travailleuses et travailleurs participent à la démarche de prévention : recenser, corriger et contrôler les risques psychosociaux. »

Il importe que les employeurs, travailleuses et travailleurs participent à la démarche de prévention : recenser, corriger et contrôler les risques psychosociaux. Par exemple, en mettant en place une politique de prévention et des mesures de soutien dans leur milieu de travail (programmes d'aide aux employés ou ateliers d'autogestion).

Un environnement de travail stimulant offrant de la reconnaissance et un meilleur soutien, de meilleures relations interpersonnelles et une bonne organisation du travail sont de bons moyens pour améliorer la santé psychologique des travailleuses et travailleurs.

Ces derniers doivent faire partie de la démarche de prévention pour protéger leur santé psychologique en milieu de travail. Il faut les consulter

afin de mieux les soutenir et prendre en compte leurs besoins.

La protection et la promotion de la santé psychologique sont prioritaires pour les organisations. Les travailleuses et travailleurs sont la ressource la plus précieuse des entreprises. Il faut en prendre soin. |



Pour connaître les références bibliographiques de cet article,

RENDEZ-VOUS SUR LA PAGE DE LA REVUE À REVUERH.ORG

 **Centre patronal SST**
Formation et expertise 40 ans

DES FORMATIONS PRATIQUES DE HAUTE QUALITÉ!

NOS SERVICES

- Plus de **80 formations** en santé et sécurité du travail, entre autres : **Risques psychosociaux du travail** et **Invalité et retour au travail**
- Préapprouvées par l'Ordre des CRHA
- Formations en entreprise ou en séances publiques, en virtuel et présentiel
- Publications gratuites : *Convergence SST* et infolettre *SST Bonjour!*
- Pour dirigeants, directeurs, conseillers RH, spécialistes SST, superviseurs et comités SST

ÉVÉNEMENTS À VENIR

Matinées prévention • Rencontres médico-légales • Rencontres juridiques

FORMATIONS ASYNCHRONES

Des nouveautés à venir!



www.centrepatronalsst.qc.ca | 514 842-8401    | Suivez-nous!



Dépistage des risques psychosociaux au travail : UNE DÉMARCHÉ CONCRÈTE ET RIGOUREUSE



Marie-Michèle Dugas,
MBA, CRHA,
médiatrice accréditée, Fika RH inc.

Découvrez comment l'Institut national de santé publique du Québec a pris les devants en développant une [formation¹ sur l'identification des risques psychosociaux au travail \(RPS\) menant à une attestation officielle.](#)

Intervention en risques psychosociaux au travail : une zone floue

Depuis la mise en vigueur de la Loi 27 en octobre 2021, la définition de chacun des RPS et les répercussions de ceux-ci sur la santé globale des personnes et des organisations sont davantage abordées par les spécialistes.

Cependant, bien qu'il soit essentiel et maintenant obligatoire d'adopter des mesures pour dépister et prévenir les RPS afin de protéger la santé et le bien-être des talents, des questions demeurent quant à la méthodologie pour les dépister et quant aux mesures et gestes concrets pour intervenir à la source.

Comment amener la direction à s'engager dans une démarche de dépistage? Quelles sont les étapes concrètes à suivre? Une fois les risques dépistés, quel RPS doit-on prioriser? Quels sont les exemples de mesures mis en pratique pour chaque RPS?

Une formation solide développée par l'INSPQ

Avec l'objectif d'améliorer la santé dans les milieux de travail, l'Institut national de santé publique du Québec (INSPQ) a développé il y a quelques années une formation menant à une attestation pour mieux comprendre, dépister et évaluer certains des RPS.

L'achèvement des lectures et activités pédagogiques ainsi que la réus-

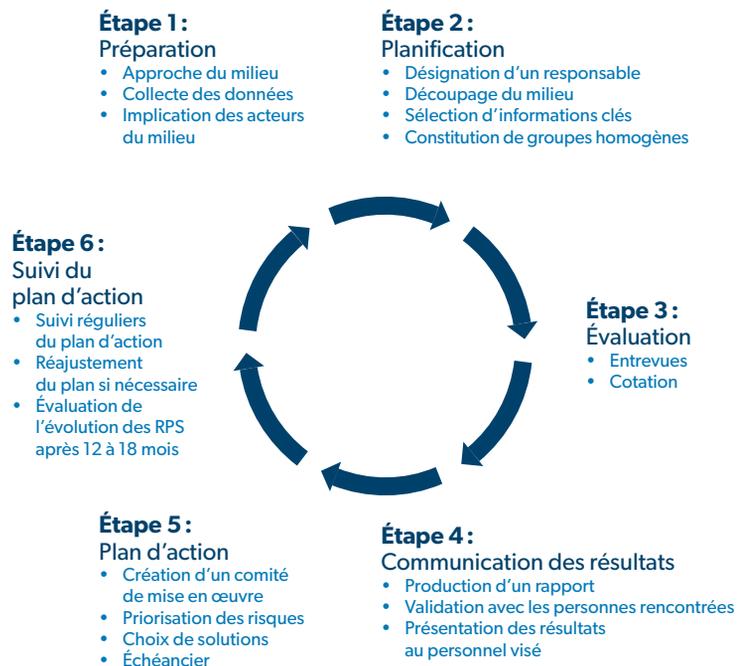
site de la formation d'une durée approximative de 12 heures et de deux évaluations sommatives sont obligatoires pour obtenir l'attestation.

La personne ayant obtenu l'attestation peut utiliser la méthodologie de l'INSPQ développée sur de solides assises scientifiques, notamment Gollac², Karasek et Theorell³, Siegrist⁴ et Elovainio, Kivimaki et Vahtera⁵.

L'accès à une démarche en 6 étapes à l'image d'un audit RPS

On peut comparer la démarche qui accompagne l'attestation de l'INSPQ à « une forme d'audit à l'égard de risques psychosociaux dans un milieu de travail ».⁶

FIGURE 1. DÉMARCHÉ PRÉVENTIVE DE L'IDENTIFICATION DU RISQUE À LA PRISE EN CHARGE ET L'ÉLABORATION DE MESURES PRÉVENTIVES.



Relu et validé par **Nathalie Jauvin**, conseillère scientifique spécialisée de l'équipe de prévention des risques psychosociaux du travail et de promotion de la santé des travailleurs (équipe RPS) de l'Institut national de santé publique du Québec (INSPQ).

À travers six étapes précises, des fiches, outils pratiques, exemples et modèles sont fournis pour guider la personne certifiée dans la démarche et assurer la présence des conditions

gagnantes tout en impliquant activement le milieu.

L'évaluation proprement dite des RPS est effectuée via la grille développée par l'INSPQ. Cette grille per-

met d'évaluer, à l'aide d'entrevues de groupe, 12 indicateurs clés liés aux RPS divisés en deux catégories distinctes :

CONTEXTE DU MILIEU ET MESURES DE PRÉVENTION EN PLACE	COMPOSANTES CLÉS DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL
A. Contexte de travail et d'emploi	A. Charge de travail
B. Absentéisme pour maladie et présentéisme	B. Reconnaissance au travail
C. Activités ou politique de santé au travail	C. Soutien social de la ou du supérieur immédiat
D. Activités ou politique contre la violence et le harcèlement	D. Soutien social des collègues
E. Activités ou politique de retour au travail	E. Autonomie décisionnelle
F. Activités ou politique conciliation travail et vie personnelle	F. Information et communication

Profitez d'assurances auto, habitation et entreprise exclusives



L'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés fait équipe avec **La Personnelle** pour vous offrir **des tarifs préférentiels et un service hors pair.**



Obtenez votre soumission
lapersonnelle.com/crha
1 888 476-8737



« Les CRHA / CRIA peuvent s'attendre à ce que de nouveaux risques puissent être reconnus dans les années à venir et que les démarches de dépistage évoluent et se raffinent. »

Bien que l'évaluation doive être conduite de façon globale et systématique, les outils d'entrevue offrent des indices concrets afin de bien déterminer le degré de risque. Par exemple, des objectifs contradictoires, l'absence de moyens pour faire un travail de qualité et le non-remplacement de personnes malades pourraient pointer vers un risque élevé concernant la charge de travail. Alors que des rôles et responsabilités réalisables dans les heures de travail et l'accès à des ressources externes au besoin pour tendre vers un risque bas.

L'importance de la rigueur dans le dépistage des RPS

La méthodologie de l'INSPQ permet non seulement de dépister, recenser et prioriser les RPS, mais elle a également été conçue pour éveiller la curiosité, éduquer le milieu et élever le degré de sensibilisation quant aux RPS.

La formation et l'attestation requises pour utiliser la démarche visent à assurer une bonne compréhension des bases théoriques, préserver l'intégrité des outils et contrôler une utilisation appropriée de ceux-ci.

Conclusion

La démarche d'évaluation des RPS qu'offre l'INSPQ via son attestation est un moyen concret, scientifique et rigoureux pris par le milieu pour améliorer la santé individuelle et organisationnelle, tout en répondant à certaines obligations légales.

Les CRHA|CRIA qui utilisent la méthodologie de l'INSPQ dans l'objectif de répondre aux obligations de la Loi 27 doivent toutefois user de vigilance et s'assurer d'élargir leur analyse, notamment en incluant les aspects suivants :

- Violence conjugale, familiale ou sexuelle
- Exposition à des événements potentiellement traumatiques
- Perception quant à la justice organisationnelle

À cela peut se joindre toute information ayant une incidence sur la santé psychologique du personnel du milieu. Par exemple, une évaluation du climat ou l'analyse de la qualité des relations de travail pourraient également bien s'ajouter au portrait global.

Les recherches scientifiques se poursuivent sur les RPS. Les CRHA|CRIA peuvent s'attendre à ce que de nouveaux risques puissent être reconnus dans les années à venir et que les démarches de dépistage évoluent et se raffinent, incluant la démarche de l'INSPQ.

En emboîtant le pas vers la prévention, la gestion et la vigie des RPS, l'organisation démontre son engagement envers la santé et le bien-être de ses talents, ce qui peut contribuer à améliorer la satisfaction au travail et à créer des milieux de travail sains et performants.



Pour connaître les références bibliographiques de cet article,

RENDEZ-VOUS SUR LA PAGE DE LA REVUE À REVUERH.ORG



La mesure des risques psychosociaux, un premier pas vers l'amélioration continue :

ILLUSTRATION D'UNE DEMARCHE DANS LE MILIEU JURIDIQUE CANADIEN

Marie-Michelle
Gouin,
professeure, CRIA

Nathalie Cadieux,
professeure, CRHA

Éveline Morin,
candidate au DBA

Rémi Labelle-
Deraspe,
professeur

Hermann B.T.
Tegninko,
candidat au DBA

École de gestion,
Université de
Sherbrooke,
Centre Lemaire en
gestion responsable

3 ÉTAPES D'UN DIAGNOSTIC :

1

Mise
en contexte

2

Mesure
(sondage)

3

Analyse
diagnostique

Comment prévenir ce que l'on n'arrive pas à saisir? Cette question renferme plusieurs préoccupations exprimées avec la mise en œuvre de la LMRST : comment, concrètement, prévenir les risques psychosociaux (RPS)? Il s'agit de deux questions fondamentales auxquelles nous répondons par la présentation d'une démarche diagnostique menée dans le milieu juridique canadien, qui s'avère déjà fructueuse en matière de prévention des RPS. La clé? Mesurer et illustrer afin de paver la voie à une prévention durable.

La détermination des risques est le premier pas de toute démarche d'amélioration continue vers une prévention durable en santé et sécurité au travail (SST). La correction et le contrôle des RPS passent ainsi par leur mesure et leur évaluation. Cela est essentiel pour arriver à départager les symptômes – facilement observables – des causes « racines » qui en sont à l'origine et qui peuvent engendrer des problèmes de santé mentale. L'efficacité des moyens priorisés pour les prévenir en dépend. Or, les RPS et la santé mentale sont moins tangibles que d'autres enjeux en SST. *Concrètement, comment arriver à les saisir?*

Intangible, mais pas insaisissable!

Un diagnostic rigoureux des RPS est

à la portée de toute organisation. Cet article présente celui au cœur d'un projet national en santé mentale mené auprès des personnes professionnelles du droit canadien (Cadieux et al., 2022). Il est compatible avec la démarche générique d'intervention (CRHA, 2024) qui sera d'ailleurs appliquée à la SST dans un livre à paraître (2026; Presses de l'Université du Québec). Dans les prochaines lignes, trois étapes au cœur d'un tel diagnostic sont reprises et discutées :

1. la mise en contexte
2. la mesure (sondage)
3. l'analyse diagnostique

1. Mise en contexte

Dès la demande d'une intervention, plusieurs écueils (p. ex., entreprendre un projet sans avoir les ressources et l'engagement nécessaires à sa réussite) peuvent être évités en prenant

« un pas de recul ». Cela permet la mise en contexte de la demande pour en comprendre l'origine (p. ex., les raisons derrière l'intervention et les personnes concernées) et le fonctionnement du milieu où elle se tiendra (Baril-Gingras, 2010; Lescarbeau et al., 2003; St-Vincent et al., 2011). Se rendre « sur le terrain » est alors essentiel. Pour comprendre la réalité des personnes professionnelles du droit, Cadieux et Gladu-Martin (2016) ont mené des entretiens guidés par un cadre multidimensionnel de la santé mentale au travail (Marchand, 2004). Le problème ainsi que ses causes et conséquences ont été ainsi circonscrits, afin de développer un outil de mesure contextualisé au milieu, dans une perspective de prévention durable (Cadieux et al., 2019).

2. Utilisation d'un sondage

Impossible de mesurer ce que l'on ne connaît pas ! Lorsque contextualisée, l'utilisation d'un sondage est économe en temps et permet de brosser le portrait des RPS en combinant des questionnaires validés soutenant la qualité des données cueillies. Ainsi, un même sondage peut combiner des mesures de RPS (p. ex., demande psychologique), de facteurs de protection (p. ex., soutien des collègues) et d'indicateurs de santé mentale (p. ex., symptômes dépressifs). Dans le contexte du milieu juridique canadien, un sondage autoadministré (en ligne) constitué de 403 questions (oui, c'est beaucoup !) a été retenu. Il a permis de mesurer plus d'une cinquantaine de facteurs de risques et de protection et d'indicateurs de santé mentale, dont ceux qui sont sus-

mentionnés. Les données ont ensuite été analysées et comparées afin :

1. De brosser le portrait du bien-être, de la santé mentale et de l'incapacité.
2. De comprendre les liens entre les RPS et les facteurs de protection et les indicateurs de santé mentale mesurés.

3. Diagnostic

Notre équipe s'est ensuite réunie pour développer une compréhension com-

mune départageant les symptômes des causes sous-jacentes. Un inventaire de problèmes a ainsi été dressé selon une approche inspirée de la théorie des contraintes de Goldratt (1990; voir la Figure 1). Aussi appelée « arbre de la réalité courante »; cette approche permet de distinguer :

1. les causes « racines » (fondamentales)
2. les causes secondaires
3. les symptômes reliés à un phénomène

FIGURE 1. ILLUSTRATION DU CADRE THÉORIQUE DE L'ARBRE DE LA RÉALITÉ COURANTE

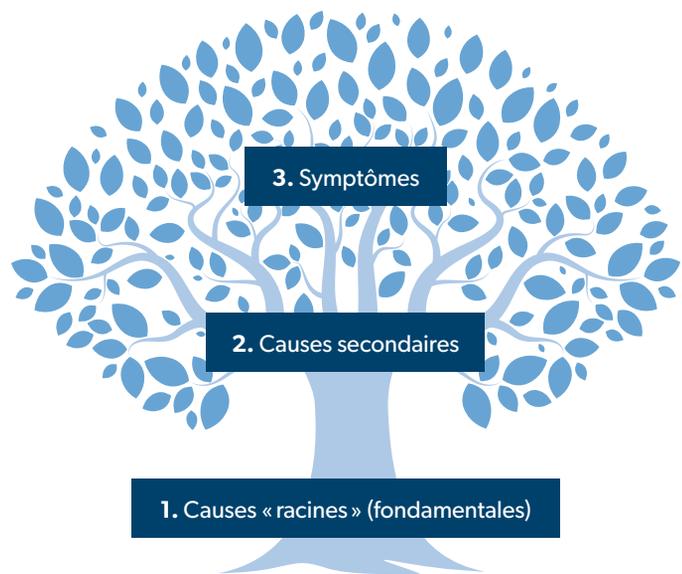


Figure 1 : arbres des causes, adapté de Cadieux et al. (2022), p. 355

« Impossible de mesurer ce que l'on ne connaît pas ! Lorsque contextualisée, l'utilisation d'un sondage est économe en temps et permet de brosser le portrait des RPS en combinant des questionnaires validés soutenant la qualité des données cueillies. »

Comment ? En décortiquant les problèmes soulevés précédemment et en analysant leurs interrelations sur la base de données probantes. Cela nécessite de recourir à une personne spécialiste des RPS (p. ex., provenant d'une ASP). Ainsi, trois causes « racines » ressortent (voir la Figure 2) : les contextes sociaux (p. ex., violence), de pratique (p. ex., RPS particuliers à la pratique du droit) et individuels (p. ex., discrimination vécue). L'intersection de plusieurs racines peut accroître les risques. Par exemple, une combinaison d'éléments du contexte individuel (p. ex., enfants à charge)

et professionnel (p. ex., allongement des heures travaillées pour atteindre des objectifs d'heures facturables) peut engendrer un conflit travail-vie personnelle. Bref, le sol, qui représente la culture professionnelle, alimente les trois causes « racines », puis le tronc (causes secondaires) et les branches, jusqu'aux feuilles (symptômes). Or, ces feuilles, en tombant au sol (p. ex., épuisement professionnel), nourrissent l'arbre ; contribuant à perpétuer la culture professionnelle hautement performante et compétitive en place (Cadieux et al., 2022).

Au-delà des apparences :

CULTURE ORGANISATIONNELLE ET RISQUES PSYCHOSOCIAUX



Frédéric Boucher,
candidat au Ph.D.
en management,
Université Laval

Dans différentes situations, la culture organisationnelle peut être pointée du doigt, à tort ou à raison, pour justifier des décisions ou des actions portées par des organisations. Un peu comme la personnalité influence les comportements d'une personne, la culture organisationnelle influence les agissements d'une organisation dans ses différentes sphères opérationnelles. Il s'agit en quelque sorte de l'élément intangible qui relie l'ensemble des membres d'un groupe et qui permet la création d'une identité collective.



Julie Dextras-Gauthier,
professeure à la
faculté des sciences
de l'administration
de l'Université Laval

Intervenir sur la culture est certainement un défi, considérant son intangibilité. Dans la majorité des cas, il est possible de se souvenir positivement ou négativement d'une organisation en raison des décisions qu'elle prend, l'environnement de travail physique qu'elle offre et les valeurs qu'elle prône. Elle peut aussi être perçue en fonction des comportements des membres

d'une organisation en réaction à une situation. Par exemple, lorsqu'une entreprise fait face à une situation de crise, les comportements utilisés sont souvent proches des réflexes « naturels » et donneront des indices sur la culture organisationnelle. Au même titre que dans une situation qui génère du stress chez une personne, on verra davantage les manifestations de sa personnalité en fonction des actions portées.

Dans un monde où une importance est de plus en plus accordée à la santé psychologique des travailleuses et travailleurs, la culture organisationnelle peut devenir un avantage stratégique si elle est bien utilisée. En matière de risques psychosociaux, elle peut créer un environnement propice à l'émergence de certains d'entre eux. Par exemple, une entreprise possédant une culture de performance forte peut valoriser le travail en dehors des

« D'un autre angle, une même culture axée sur la performance peut ne pas générer de risques psychosociaux si les gestionnaires et les personnes employées ont les ressources nécessaires à la réalisation de leur travail. »

heures dites « normales » de travail, contribuant alors à une surcharge de travail chez son personnel. Ainsi, un membre de l'équipe qui quitte son travail à 19 h pourrait être valorisé au détriment d'un autre membre qui quitte le travail à 16 h pour des raisons personnelles. D'un autre angle, une même culture axée sur la performance peut ne pas générer de risques psychosociaux si les gestionnaires et les personnes employées ont les ressources nécessaires à la réalisation de leur travail. Par exemple, du côté des gestionnaires, cela peut se traduire par un nombre suffisant d'effectifs pour compléter différents projets qui leur sont attribués. Du point de vue du personnel, cela peut se traduire par le soutien de leur gestionnaire et/ou par le soutien social au sein de l'équipe, ce qui les aidera à surmonter les périodes de forte charge de travail afin d'atteindre certains objectifs. Par ailleurs, les exigences organisationnelles qui sont souvent liées à la culture d'une organisation peuvent aussi influencer la présence de risques psychosociaux

chez les gestionnaires. Notamment, dans les exigences de performance qui peuvent, entre autres, contribuer à la charge de travail et au stress des gestionnaires et des personnes employées (Boucher et al., 2024).

Il devient alors important pour les spécialistes en ressources humaines de bien comprendre ce qui est valorisé dans leur organisation pour répondre à la question suivante : *Est-ce que la culture de notre organisation est propice à la hausse des risques psychosociaux pour nos talents et gestionnaires ?*

Répondre à cette question n'est pas si simple, on en convient ! D'autant plus que d'intervenir ou changer la culture organisationnelle nécessite d'agir à différents échelons dans l'écosystème organisationnel : les équipes de travail, les gestionnaires, l'environnement de travail et la haute direction. L'ensemble de ces éléments doit être orienté dans la même direction pour qu'une intervention sur la culture soit efficace. Parvenir à faire évoluer les valeurs organisationnelles et changer la culture d'une organisation est un travail de longue haleine. Cependant, il est possible de mettre en branle une transformation durable de la culture au-delà des symboles de surface et de retravailler les valeurs qui guident la façon dont le travail est effectué pour diminuer ou même enrayer les risques psychosociaux à la source. Mettre en place une telle transformation de manière durable c'est aussi faire évoluer les états d'esprit, et donc travailler sur les comportements. Mais avant même de penser à changer, il faut savoir si notre culture organisationnelle est propice à la hausse des risques psychosociaux. Pour ce faire, une organisation doit d'abord comprendre son système culturel, c'est-à-dire ses symboles, ses mythes, ses rituels, ses routines, ses structures d'organisation et de pouvoir et ses systèmes de contrôle (Johnson et al., 2020). La remise en question de ces éléments est la première étape pour changer la culture d'une organisation et, par conséquent, les conditions de travail. D'autant plus que des études récentes

ont conclu que la culture organisationnelle est indirectement associée à la santé psychologique au travail par l'influence qu'elle exerce sur divers éléments de l'environnement et des conditions de travail (p. ex. exigences psychologiques et physiques, récompenses, nombre d'heures de travail, autonomie, utilisation des compétences) (Dextras-Gauthier et al., 2023).

Pour les spécialistes en RH, amorcer une réflexion sur la culture de leur organisation peut s'articuler à partir de la question suivante : *Comment avons-nous réagi la dernière fois qu'un membre de l'équipe s'est adressé à nous pour, par exemple, partager ses préoccupations concernant la justice organisationnelle, sa charge de travail ou un conflit avec un collègue ?* Se questionner sur sa culture organisationnelle permet aussi de la faire évoluer afin qu'elle tienne compte des tendances émergentes en matière de risques psychosociaux liés aux nouvelles formes d'organisation du travail, aux technologies numériques envahissantes ou encore aux incertitudes économiques. Adopter une approche proactive en remettant en question sa culture organisationnelle pourrait être la première étape vers la création d'un environnement de travail plus sain pour les talents et les gestionnaires et adapté aux nouvelles réalités du marché du travail. |



Pour connaître les références bibliographiques de cet article,

RENDEZ-VOUS SUR LA PAGE DE LA REVUE À REVUERH.ORG

Le cas de la Société des alcools du Québec :

MÉTHODE DE DÉTERMINATION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX



Josianne Martel, CRHA, conseillère en santé et mieux-être au travail, SAQ

En avril 2023, la Société des alcools du Québec (SAQ) a créé un poste voué à la santé et au mieux-être au travail. Depuis, elle s'est penchée activement sur l'implantation d'une démarche de détermination, de correction et de prévention de ses risques psychosociaux.

L'une des étapes primordiales au succès de cette démarche est de bien choisir sa ou parfois même ses méthodes pour la détermination des RPS. Oui ! Vous avez bien lu SES méthodes. En effet, nous avons opté pour une combinaison d'entrevues dirigées en présentiel avec des groupes de volontaires et une corrélation avec les données du sondage d'expérience employé déjà existant à la SAQ.

Pourquoi avoir choisi les entrevues de groupe plutôt que seulement le sondage d'expérience employé pour cerner les RPS ?

D'abord, pour avoir l'heure juste et des données plus exhaustives ! En créant un espace sécuritaire favorisant la parole libérée, nous considérons que nous avons pris le pouls réel des équipes. De plus, ces rencontres en petits groupes de 4 à 8 personnes permettent de bien expliquer cette nouvelle démarche, de répondre aux questions de certaines personnes plus réticentes à s'exprimer librement et de positionner l'importance

de la démarche et de la santé globale pour la SAQ. En tant que CRHA | CRIA, nous savons bien que de ne pas agir après avoir sondé son personnel peut entraîner de la démobilité et parfois même du cynisme lorsque vient le temps de consulter de nouveau notre population organisationnelle. Le fait de tenir ces rencontres conviviales en personne permet également de préciser, en temps réel, le carré de sable sur lequel il sera possible d'agir suite à l'exercice. En spécifiant, par exemple, les conditions de travail sur lesquelles nous avons le pouvoir d'agir en respect des conventions collectives ou des priorités organisationnelles sans laisser miroiter de rapides changements. Ces entrevues sont également une manière de travailler de façon paritaire avec les différents syndicats de notre organisation. Des personnes représentantes de chacun des syndicats ont été formées à la démarche d'identification (INSPQ) des RPS afin que chacune des entrevues de groupe et l'évaluation des RPS qui s'en suit soient faites de façon paritaire. Nous voyons également un avantage considérable de mettre à contribution le personnel et les ges-

tionnaires, d'entendre des exemples d'enjeux concrets vécus au quotidien. De ces rencontres, d'une durée de deux à trois heures, où l'on prend le temps d'écouter ce que les personnes rencontrées ont à dire, émergent souvent des pistes de solution qui peuvent ensuite être exposées lors de la présentation des résultats aux différents échelons hiérarchiques.

Comment le sondage d'expérience employé est-il utile à la démarche ?

En parallèle, les données du sondage d'expérience employé en lien avec les différents indicateurs de RPS (12 indicateurs de la démarche de l'INSPQ, voir tableau ci-dessous) sont comparées aux données provenant des entrevues de groupe. Puisque les données recueillies dans le sondage touchent l'ensemble des divisions de l'organisation, nous pouvons par la suite décider d'appliquer une mesure corrective à l'ensemble de l'organisation ou bien de cibler certains secteurs en fonction des données. La tournée d'entrevues auprès des équipes SAQ se déroulant sur une période de deux à trois ans, cette corrélation de

LES 12 INDICATEURS DE RISQUES PSYCHOSOCIAUX



données nous permet de déployer beaucoup plus rapidement des pistes d'amélioration pour l'ensemble de l'organisation. L'objectif étant d'agir à court terme sur les RPS et de maximiser les facteurs de protection à la santé des personnes employées. Cette combinaison de techniques permet de ne pas attendre d'avoir rencontré tous les secteurs pour mettre en place des changements (par exemple, une charte organisationnelle pour circonscrire la charge de travail, une politique et des outils d'aide à la déconnexion, etc.).

Quelques observations à ce jour :

1. Réactions très positives à la suite des rencontres

Pour chacun de nos groupes cibles, nous visions un échantillon représentatif à 10% de la population totale du secteur. Dans un des groupes, nous avons toutefois eu de la difficulté à atteindre cette cible. Toutefois, la rétroaction positive récoltée à la suite des entrevues de groupe nous permet de penser que davantage de volontaires se manifesteront lors de la seconde ronde d'entrevues (cette démarche se faisant en continu) grâce à l'appréciation de la première expérience des personnes participantes. En voici quelques-uns :

- « J'ai tout aimé : la formule en petit groupe, les échanges, le lien de confiance qui s'est établi. »
- « J'ai apprécié de pouvoir m'exprimer librement et de ne pas me sentir jugé. »
- Ces commentaires largement positifs démontrent que les entrevues favorisent le bien-être des personnes rencontrées, effet qui est rare à la simple réponse d'un sondage!

2. Méthodes favorisant la prise en charge des secteurs

La proximité avec le personnel et les gestionnaires dans la démarche (via communications, entrevues, présentations, etc.) permet une meilleure prise en charge des améliorations à

apporter de la part des secteurs. Lors de la présentation des données synthèses, nous proposons des pistes de réflexion inspirées des pratiques exemplaires, mais c'est aux secteurs même de s'approprier et de coconstruire une partie des améliorations avec les talents qui les composent. D'autre part, l'organisation assume elle aussi sa part de responsabilité en mettant en place des initiatives à l'échelle organisationnelle afin de soutenir les secteurs.

De prime abord, on pourrait peut-être vouloir fuir cette méthodologie combinée puisqu'elle comporte un défi de taille : évaluer les RPS de l'organisation en entier dans un court délai. Toutefois, les avantages qu'elle comporte en valent la chandelle! De plus, en croisant les données avec le sondage d'expérience employé et en ciblant des échantillons dans l'ensemble des secteurs dès la première année, cela permet de mieux cibler les besoins et d'agir plus rapidement pour réduire les risques psychosociaux à la source.

Bonne évaluation de vos RPS! |

« En créant un espace sécuritaire favorisant la parole libérée, nous considérons que nous avons pris le pouls réel des équipes. »

Le climat de sécurité psychosocial au travail :

POUR AGIR EN AMONT DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX



Caroline Biron, M. Ps., Ph. D., CRHA, professeure titulaire et directrice du Centre d'expertise en gestion de la santé et de la sécurité du travail, Département de management, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, Chercheuse à VITAM – Centre de recherche en santé durable



Alisson Morneau, B.A., M.Sc., conseillère en santé organisationnelle – Centre d'expertise en gestion de la santé et de la sécurité du travail, Département de management, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval

Alors que la Loi modernisant le régime de santé et de sécurité du travail amène de nombreux employeurs à recenser les risques psychosociaux (RPS), il est impératif de s'assurer que les conditions de succès sont en place. Or, le passage à l'action par des interventions primaires suivant l'analyse des risques demeure un défi de taille. Nos recherches^{1,2} concordent avec plusieurs autres³⁻⁵ et montrent que les questionnaires stagnent souvent suite à cette première étape de diagnostic.



Il est commun de voir que les interventions développées finissent par dérailler pour de nombreuses raisons. Elles sont notamment entravées par un manque de ressources, des taux d'implantation faibles, des problèmes de cohérence entre le plan d'action et sa mise en œuvre, ainsi qu'un manque d'appropriation par les gestionnaires^{3,6-11}.

Le CSP est un précurseur aux risques psychosociaux et aux problèmes qui en découlent Pour surmonter ces défis d'implantation, le climat de sécurité psychosocial (CSP)¹² apporte un éclairage qui concorde avec les pratiques d'excellence en prévention des problèmes de santé psychologique au travail¹³. **Le CSP réfère aux perceptions partagées quant aux pratiques, politiques et procédures en place dans une organisation pour agir sur les problèmes de santé psycho-**

logique¹⁴. Il englobe quatre sous-dimensions : 1) l'**engagement de la direction** pour la santé psychologique, 2) la **priorité** accordée à la santé psychologique par rapport aux objectifs de productivité, 3) les **communications** sur ce sujet incluant l'écoute des préoccupations des employées et employés et 4) la **participation**, la **consultation** et l'**implication** de toutes les parties prenantes à la prévention.

Le CSP agit comme déterminant organisationnel en amont des RPS^{15,16}. En agissant sur ses composantes, on peut prévenir les risques psychosociaux comme la violence et le harcèlement^{17,18}, mais également les facteurs de risques psychosociaux, à savoir la surcharge de travail, la faible autonomie, le faible soutien social et la faible reconnaissance^{19,20} et les nombreux problèmes de santé physique et mentale qui découlent de l'exposition à ces risques^{15,21}.

« Le CSP constitue un terrain fertile pour que les interventions puissent prospérer dans nos organisations. »

Le CSP comme terrain fertile pour que les interventions puissent prendre racine dans nos organisations

Les recherches sont unanimes : les gestionnaires et les équipes de directions qui accordent une priorité élevée à la santé psychologique, reflétée par un CSP robuste, obtiennent

de meilleurs résultats en matière de santé psychologique au travail. En effet, l'engagement de la direction et le fait d'accorder une haute priorité aux enjeux de santé mentale sont des conditions sine qua non pour le succès des interventions^{4,22}. Dans la même veine, tout comme c'est le cas en santé et sécurité du travail, il faut prévoir des mécanismes de participation puisque ce sont les personnes en emploi qui sont les mieux placées pour cerner les risques et les façons de les prévenir. La communication est également un impératif, car non seulement faut-il pouvoir aborder librement et sans crainte le sujet de la santé mentale, il faut aussi pouvoir dénoncer les situations qui portent atteinte à l'intégrité psychique. Il est crucial de sensibiliser la direction aux conséquences des risques psychosociaux et à leurs responsabilités

dans la prévention, afin de mobiliser les ressources nécessaires pour des initiatives efficaces²³.

En ce sens, les conseillères et conseillers RH jouent un rôle clé dans la promotion du CSP au sein des organisations. Ces spécialistes RH peuvent sensibiliser les hautes instances, les gestionnaires et les équipes à l'importance de la santé mentale au travail, tout en proposant des actions concrètes pour renforcer le CSP. Le tableau en page 36 offre des pistes de réflexion ainsi que des actions pouvant être mises en place par les spécialistes RH afin d'agir comme catalyseurs du changement organisationnel en augmentant chacune des composantes du CSP auprès des équipes, des gestionnaires et de la direction.

En créant un environnement où la santé psychologique est valorisée



J'AI QUÉBEC EN TÊTE

Découvrez les histoires à succès d'intégration de 6 immigrants à Québec

**QUÉBEC
ENTÊTE**

une marque déposée
de Québec International

SOUS-DIMENSIONS DU CSP :

1

Engagement de la direction pour la santé psychologique

2

Priorité accordée à la santé psychologique

3

Communications sur ce sujet

4

Participation, consultation et implication de toutes les parties prenantes à la prévention



Pour connaître les références bibliographiques de cet article,

RENDEZ-VOUS SUR LA PAGE DE LA REVUE À REVUERH.ORG

TABLEAU 1. CE QUE LES SPÉCIALISTES RH PEUVENT FAIRE POUR ACCROÎTRE LE CLIMAT DE SÉCURITÉ PSYCHOSOCIAL

Engagement de la direction	<p>Question clé à se poser : comment évaluez-vous l'engagement de votre direction envers la santé psychologique au travail ? Quels signes le démontrent ?</p> <p>Actions à entreprendre :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Collecter des données sur les risques psychosociaux et les avantages d'un climat de sécurité psychosocial élevé. • Mettre en évidence le lien entre le climat de sécurité psychosocial et les objectifs stratégiques de l'organisation (ex. : une main-d'œuvre engagée contribue à la réalisation des objectifs organisationnels). • Sensibiliser la direction sur l'importance d'avoir des politiques pertinentes à la santé mentale et la prévention des RPS. • Consacrer du personnel à la prévention des RPS.
Priorité aux enjeux de santé mentale (autant que la productivité)	<p>Question clé à se poser : comment pouvez-vous intégrer la santé mentale dans la stratégie et les décisions de l'organisation ?</p> <p>Actions à entreprendre :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proposer des programmes de formation et de développement du leadership axés sur le bien-être du personnel et la prévention des risques psychosociaux. • Sensibiliser la haute direction sur l'importance d'accorder un budget proportionnel et récurrent à l'ampleur des enjeux présents. • Intégrer les critères liés à la promotion du CSP dans les processus RH (ex. : intégrer des critères de recrutement et de promotion des gestionnaires qui tiennent compte de leur capacité à gérer des personnes).
Participation de toutes et tous à la prévention	<p>Question clé à se poser : quels mécanismes permettent aux employées et employés de participer à la prévention des risques psychosociaux ? Comment peuvent-ils être renforcés ?</p> <p>Actions à entreprendre :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Créer un comité représentatif et précisément voué à la prévention des RPS. • Établir des mécanismes permettant aux gestionnaires et aux personnes d'exprimer leurs enjeux au travail et suggérer des solutions. • Recenser des possibilités pour faire participer tous les paliers hiérarchiques aux activités de prévention.
Communication	<p>Question clé à se poser : comment encouragez-vous les discussions ouvertes sur la santé mentale au travail ?</p> <p>Actions à entreprendre :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Développer des moyens de communication pour diffuser des informations sur la santé mentale et les ressources disponibles pour les employées et employés. • Sensibiliser les personnes sur l'importance d'aborder la santé mentale et les RPS lors des réunions. • Définir des pratiques favorisant le dialogue sur la santé mentale.

et où les employées et employés se sentent soutenus et écoutés, les organisations peuvent non seulement prévenir les risques psychosociaux, mais aussi favoriser le bien-être et la performance du personnel. Le CSP constitue donc un terreau fertile pour que les interventions puissent prendre racine

et prospérer dans nos organisations.

Le projet Baromètre mené par l'équipe du Centre d'expertise en gestion de la santé et de la sécurité du travail vise à accompagner le personnel de gestion et de direction afin d'accroître le climat de sécurité psychosocial et développer des outils

permettant de détecter précocement les organisations à risque, à l'instar des travaux australiens^{24,25}. Pour en savoir plus sur ce sujet, suivre nos travaux de recherche en visitant le www.cgsst.com |

Gestion des risques psychosociaux, au-delà de la formation :

APPROCHE GLOBALE POUR LA SANTÉ PSYCHO- LOGIQUE AU TRAVAIL



Julie Carignan,
CRHA, psychologue
organisationnelle |
associée, Humance



**Laurence Goulet-
Coulombe,**
psychologue
organisationnelle |
consultante,
Humance

En matière de prévention des risques psychosociaux, la formation des gestionnaires ne suffit plus. Une approche globale, combinant pratiques de gestion, processus RH et culture organisationnelle, est davantage garante de succès et d'efficacité. Miser sur ces leviers interdépendants trace le chemin vers la création d'un environnement où bien-être et performance se conjuguent sagement et durablement au sein des organisations.

Le premier réflexe d'une organisation se penchant sur la gestion des risques psychosociaux (RPS) est généralement de former les gestionnaires sur le sujet. C'est une initiative importante, mais incomplète. En effet, il ne s'agit pas que d'acquérir de nouvelles compétences : il est souvent question de changer des habitudes solidement ancrées, voire d'opérer une transformation de la culture organisationnelle en place.

Forte de centaines de mandats réalisés au fil des ans, l'expérience nous permet de reconnaître les composants essentiels d'une intervention RPS optimale. En voici trois : les pratiques quotidiennes de gestion, les processus et systèmes RH, de même que l'instauration d'une culture organisationnelle axée sur la santé et la sécurité psychologiques.

Des pratiques quotidiennes de gestion pour un environnement sain

Dans un contexte de haute turbulence et de pénurie de main-d'œuvre, la surcharge de travail est souvent chronique : le volume de tâches excède tout simplement la capacité concrète des gens à les réaliser. Demeurer en bonne santé dans un tel environnement repose notamment sur la marge de manœuvre dont on dispose pour établir les priorités, composer avec les attentes des parties prenantes et gérer la pression excessive de livrer, parfois sans égard aux contraintes. En ce sens, la façon dont chaque gestionnaire soutient ses équipes fait toute la différence.

Le climat de travail est également déterminant. Créer un cadre où règnent la confiance mutuelle, la sécurité psychologique, l'inclusion, l'entraide et la collaboration minimise as-

surément les risques psychosociaux. L'entretien de canaux de communication multidirectionnels permettant de prendre le pouls en continu, de faire circuler l'information et d'offrir des rétroactions constructives, est également à privilégier. De plus, pour traiter des sujets sensibles, la qualité d'écoute des gestionnaires est primordiale, ainsi que leur capacité de conjuguer courage et bienveillance.

Enfin, lorsqu'un conflit ou un problème survient et pose un risque psychosocial, il faut savoir que le temps arrange rarement les choses, contrairement à ce qu'on pourrait espérer. Une intervention rapide et proactive s'impose pour éviter que la situation se détériore.

Des processus et systèmes RH clairs et dynamiques

En complément aux pratiques quotidiennes de gestion, pour bien gérer

POINTS SUR LESQUELS SE POSITIONNER

• Santé physique et psychologique au travail

• Organisation du travail (flexible et hybride)

• Conciliation travail-vie personnelle

• Droit à la déconnexion

• Harcèlement psychologique

• Équité, diversité et inclusion

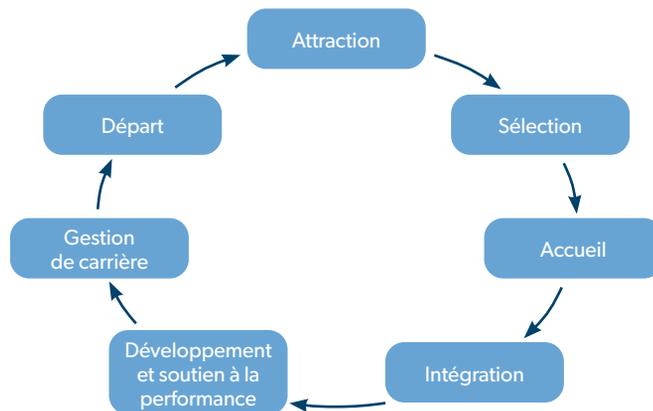
les risques psychosociaux, il importe, par des politiques RH explicites, d'articuler clairement le positionnement de l'organisation sur les thèmes suivants :

- Santé physique et psychologique au travail
- Organisation du travail (flexible et hybride)
- Conciliation travail-vie personnelle
- Droit à la déconnexion
- Harcèlement psychologique

- Équité, diversité et inclusion

La fonction RH peut également encadrer chaque étape de la carrière des personnes employées (voir image 1) avec un accent sur leur bien-être. Un processus bien rodé, élaboré avec un souci particulier pour la prévention des risques psychosociaux, peut avoir un effet positif majeur pour chaque personne souhaitant évoluer à long terme au sein de l'organisation.

IMAGE 1. PROCESSUS DE CYCLE DE VIE DES PERSONNES EMPLOYÉES

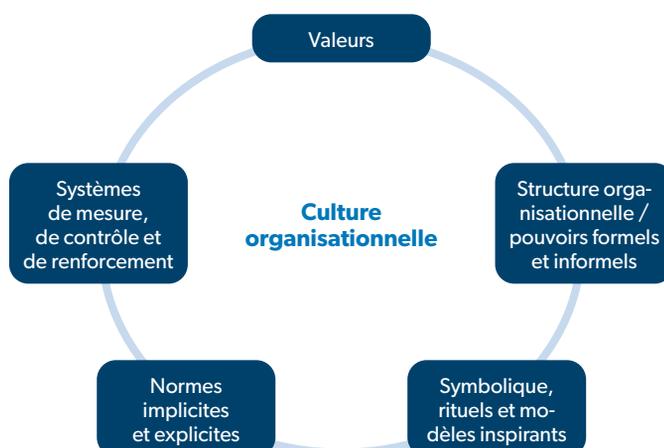


Une culture organisationnelle axée sur la santé et la sécurité psychologiques

Les normes informelles émanant de la culture d'une organisation exercent souvent une influence plus grande encore que les normes formelles. C'est pourquoi, au-delà des politiques

et processus RH officiels, on doit aussi travailler plus en profondeur sur la culture organisationnelle. Le modèle d'évolution présenté ci-bas, qui intègre notamment les travaux de Johnson et Scholes (1999), peut être le point de départ de la transformation.

IMAGE 2. MODÈLE D'ÉVOLUTION CULTURELLE HUMANE



Un plan d'évolution culturelle s'étale typiquement sur plusieurs années et inclut des activités telles que l'actualisation des valeurs organisationnelles par le prisme de la gestion des risques psychosociaux et l'instauration de rituels favorisant de saines habitudes (par exemple, lors des rencontres mensuelles d'équipe, faire un tour de table en posant la question « Comment ça va ? » et en écoutant réellement les réponses avant d'enchaîner sur le sujet des tâches). Les systèmes de mesure, de contrôle et de renforcement sont également essentiels pour soutenir l'évolution, permettant en outre de constater et célébrer la progression.

L'importance d'une approche globale et d'un plan bien orchestré

Ces trois leviers de la gestion des risques psychosociaux exigent des efforts soutenus et une approche systémique. Agir sur un seul tableau peut certes générer des améliorations, mais intervenir de façon globale est essentiel pour assurer des avancées majeures et durables. Par où commencer, demandez-vous ? Un premier exercice de recensement de vos aspirations, suivi d'un diagnostic étoffé de votre situation actuelle en matière de risques psychosociaux, représente un bon début pour tracer le chemin le mieux adapté à votre contexte. ■



Pour connaître les références bibliographiques de cet article,

RENDEZ-VOUS SUR LA PAGE DE LA REVUE À REVUERH.ORG

INCIDENCES DU TRAVAIL À HORAIRES ATYPIQUES SUR LA SANTÉ MENTALE

Annie Vallières,
Université Laval

**Julia Pizzamiglio
Delage,**
Université Laval

Patricia Nolin,
Université Laval

Tyna Paquette,
Centre de recherche
du CIUSSS du Nord-
de-l'Île-de-Montréal

Valérie Viau,
Centre de recherche
du CIUSSS du Nord-
de-l'Île-de-Montréal

Marie-Pier Boivin,
Université
de Montréal

Mélanie Lefrançois,
Université du
Québec à Montréal

Célyne Bastien,
Université Laval

Julie Carrier,
Université
de Montréal

Au Québec, près de 30% de travailleuses et travailleurs sont soumis à un horaire atypique de travail¹. Cette organisation du travail entraîne des conséquences directes sur le sommeil des travailleuses et travailleurs, causant de la somnolence et une perturbation du sommeil. Considérant les répercussions des problèmes de sommeil sur la santé mentale, il importe de mettre en place des interventions individuelles et organisationnelles.

Horaires atypiques de travail
Au Québec, environ le tiers des travailleuses et travailleurs sont soumis à des

horaires atypiques de travail. Ces horaires atypiques englobent tous les horaires sortant du cadre normal de la journée de 8 h à 18 h; ils peuvent être fixes, sur appel ou en rotation. Ceci inclut l'horaire débutant tôt

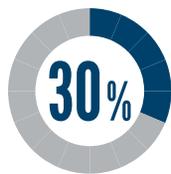
le matin, de soir, de nuit, de fin de semaine, les longues heures de travail (plus de 10 heures/jour ou plus de 40 heures/semaine) et l'horaire fragmenté en plusieurs blocs de travail dans une journée. Ces horaires touchent notamment le personnel du système de santé, des services d'urgence, des télécommunications, de l'hôtellerie, de la restauration et du transport qui assurent des activités en tout temps.

Horaires atypiques de travail et santé mentale

Les nombreuses conséquences du travail à horaires atypiques sont bien documentées. Premièrement, un effet sur la santé mentale des travailleurs et travailleuses est reconnu: les horaires atypiques augmentent le risque de souffrir de dépression, d'anxiété ou d'épuisement professionnel^{2,3}. Le risque est plus élevé aussi d'éprouver des idées suicidaires⁴ et de développer un problème d'abus d'alcool^{5,6}. Environ la moitié du personnel ayant un horaire atypique exprime une insatisfaction de son bien-être et près



AU QUÉBEC



de travailleuses et travailleurs sont soumis à un horaire atypique de travail

d'un tiers se dit insatisfait de sa santé physique et mentale². Enfin, les parents ou proches aidants ayant des horaires atypiques vivent plus de conflits travail-famille liés à de la détresse psychologique⁷.

Horaires atypiques de travail et sommeil

Les quarts de nuit, les longs quarts de travail et le travail sur appel ont un contrecoup indéniable sur le sommeil, se traduisant par une réduction de la qualité et de la durée du sommeil ainsi qu'un grand temps d'éveil pendant le sommeil⁸⁻¹⁰. Dans ce contexte, les difficultés de sommeil sont principalement liées au fait d'être appelé à dormir en décalage par rapport à la nuit, moment où l'horloge biologique favorise le sommeil. Conséquemment, le sommeil se produira, totalement ou en partie, de jour alors que l'horloge biologique envoie un signal d'éveil perturbant le sommeil. Ces personnes ressentent aussi une somnolence accrue lors des quarts de travail en raison du manque de sommeil ou des signaux de sommeil envoyés par l'horloge biologique durant leur travail. Une période de repos de moins de 11 heures entre les

quarts diminue le temps consacré au sommeil et augmente la fatigue¹¹. Les inquiétudes liées aux conséquences des perturbations du cycle éveil-sommeil sur le travail contribuent à maintenir les difficultés de sommeil¹² et peuvent devenir un trouble de l'horloge de travail (THT) caractérisé par la présence d'insomnie et/ou de somnolence excessive^{13,14}. Le THT est présent chez 26,5 % des travailleuses et travailleurs à horaires atypiques¹⁵.

Santé mentale et sommeil

Le sommeil a une influence directe sur la santé mentale et physique¹⁶. Nos recherches révèlent qu'au sein du personnel hospitalier travaillant de nuit, les personnes souffrant d'insomnie présentent une prévalence plus élevée d'anxiété et de dépression que leurs collègues qui dorment bien¹⁰. Les personnes souffrant de THT sont également à risque de développer des symptômes dépressifs¹⁷. Une perturbation du sommeil, qui est primordial au traitement émotionnel et à la consolidation des émotions¹⁸, peut altérer la régulation émotionnelle, diminuer la capacité à gérer le stress et accroître le risque de développer d'autres troubles de santé mentale¹⁹.

Le travail à horaires atypiques a des conséquences organisationnelles. Ainsi, les longs quarts de travail, les difficultés de sommeil et la somnolence ressentie durant le quart nuisent à la vigilance au travail^{20,21}, augmentant les risques d'erreurs ou d'accidents de travail. Par exemple, les infirmières et infirmiers souffrant de THT rapportent davantage d'erreurs procédurales, de blessures au travail et d'accidents de la route que leurs collègues n'en souffrant pas²². Devant les difficultés posées par les horaires atypiques, il importe d'agir pour minimiser leurs conséquences sur la santé mentale, le bien-être au travail et la performance des organisations.

Pistes de solutions

Les horaires atypiques, comme facteurs de risques psychosociaux, nécessitent l'apport de solutions systémiques agissant sur différents

plans²³. Ces solutions doivent considérer les stratégies complexes des personnes pour concilier famille et horaires atypiques ainsi que préserver leur santé, incluant le sommeil²⁴. Une solution consiste en un programme d'intervention comportementale pour les problèmes de sommeil, proposant des horaires de sommeil fixes dans le noir et tenant compte de l'horaire de travail et de la conciliation travail-famille²⁵. Des actions préventives visent à améliorer l'hygiène de sommeil à travers les conditions de travail et les pratiques de gestion des horaires. Ceci inclut la planification des quarts visant à consacrer du temps au sommeil, avec une période de repos de plus de 11 heures entre deux quarts, ainsi que des quarts de travail ne dépassant pas neuf heures. L'offre de mesures de conciliation travail-famille ajouterait des solutions de rechange aux stratégies de conciliation affectant le sommeil lorsque mises en place par défaut en l'absence d'accommodements, comme de travailler le soir ou la nuit pour des mères monoparentales^{24,26}. Des études démontrent les avantages d'ajouter une sieste²⁷ et de contrôler l'exposition à la lumière²⁸ pour le personnel de nuit. Ces interventions avantageraient l'organisation en réduisant le risque d'accidents et d'erreurs au travail, tout en profitant à la santé mentale et la qualité de vie des personnes ayant un travail à horaires atypiques. |



Pour connaître les références bibliographiques de cet article,

RENDEZ-VOUS SUR LA PAGE DE LA REVUE À REVUERH.ORG

« Environ la moitié du personnel ayant un horaire atypique exprime une insatisfaction de son bien-être et près d'un tiers se dit insatisfait de sa santé physique et mentale. »



Une nouvelle responsabilité :

LA GESTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX, MÊME EN TÉLÉTRAVAIL !



Jessica Dufresne,
CRHA, consultante
RH, Iceberg
Management

Le télétravail, bien qu'apprécié par plusieurs, apporte aussi des défis d'ordre psychosocial sur lesquels les employeurs doivent dorénavant se pencher. En effet, la modification de la Loi modernisant le régime de santé et de sécurité du travail amène de nouvelles responsabilités aux employeurs qui doivent désormais agir quant aux risques psychosociaux, et ce, même en situation de télétravail.

Bien qu'il offre une meilleure conciliation entre vie professionnelle et personnelle ainsi que des économies financières, le télétravail soulève aussi des préoccupations. Pensons par exemple aux lacunes dans les communications, à l'isolement et à la gestion du stress. Ces difficultés peuvent affecter la santé mentale des travailleuses et travailleurs. Le nouveau PL59 : *La Loi modernisant le régime de santé et de sécurité du travail* vient justement en-

cadrer ces risques et relaie désormais aux employeurs la responsabilité en matière de gestion des risques psychosociaux.

Ce nouveau texte législatif impose de nouvelles obligations et redéfinit, certes, le rôle des gestionnaires. Dorénavant, elles et ils doivent non seulement prévenir les risques physiques sur le lieu du travail, mais aussi les risques psychosociaux, notamment ceux associés au télétravail. Cette évolution marque un changement significatif dans le paysage professionnel.

Comment fait-on, en contexte de

télétravail, pour relever ce défi? Les employeurs doivent mettre en œuvre des stratégies visant à maintenir la cohésion d'équipe, encourager le dialogue et fournir un soutien psychologique approprié aux membres de l'équipe en télétravail. Cette approche proactive est essentielle pour s'assurer de bien cerner les enjeux psychosociaux potentiels au sein de l'équipe.

Stratégies de cohésion d'équipe

Dans le cadre d'une approche axée sur le renforcement des liens entre les

membres de l'équipe, il est impératif de favoriser les interactions et cultiver un sentiment d'appartenance, même à distance. Les activités sociales virtuelles se présentent comme un moyen efficace pour atteindre cet objectif, permettant à chaque personne de rester connectée et de briser leur isolement, malgré la distance physique. On peut penser à un *quiz* interactif, des jeux de société virtuels, des séances de sport, etc. En encourageant la participation à ces événements virtuels, il est possible de créer un environnement propice à la collaboration en renforçant ainsi les liens professionnels et personnels au sein de l'équipe.

De plus, l'organisation de journées consacrées au travail d'équipe, que ce soit au bureau ou virtuellement, offre une occasion précieuse de renforcer les liens professionnels et de stimuler la collaboration et la créativité. Les outils interactifs disponibles pourront être utilisés pour atteindre cet objectif. Ce faisant, nous renforçons les liens entre les membres de l'équipe et favorisons ainsi une culture de proximité.

« Dorénavant, elles et ils doivent non seulement prévenir les risques physiques sur le lieu du travail, mais aussi les risques psychosociaux, notamment ceux associés au télétravail. »



Favoriser le dialogue et la communication

La transparence et la communication ouverte sont davantage susceptibles d'instaurer un climat de travail de confiance et d'agir à titre de facteurs de protection des risques psychosociaux. Elles permettent ainsi aux gestionnaires et aux collègues de détecter des signes avant-coureurs liés aux risques psychosociaux. Ainsi, en contexte de télétravail, il est encouragé de maintenir des canaux de communication accessibles à toutes et à tous. Il peut s'agir de créer des canaux de discussion sur TEAMS, Slack ou toute autre plateforme de communication virtuelle. De plus, pourquoi ne pas planifier des moments entre collègues pour discuter de tout et de rien, le temps d'une pause ?

Finalement, les rencontres régulières de type *Scrum* ou *1-on-1* sont aussi très utiles. Ces rencontres sont l'occasion idéale pour la ou le gestionnaire de discuter ouvertement avec les membres de son équipe sur leur charge de travail, leurs relations avec les collègues et leurs préoccupations (*Est-ce qu'elles et ils disposent de toutes les ressources nécessaires ? Les délais sont-ils réalistes ? Etc.*).

Ces réunions permettent aussi d'évaluer la progression d'un projet, de cerner les obstacles éventuels et fournir une rétroaction constructive. Si la conversation s'y prête, ce moment permet aussi de poser des questions pour

apprendre à connaître son équipe sur un plan plus personnel. Le fait de partager des bribes de sa vie personnelle permet aussi de créer des liens et favorise le sentiment d'appartenance.

Soutien psychologique adéquat

Bien que les organisations favorisent une culture de communication ouverte et un environnement accueillant, il peut néanmoins être nécessaire d'intervenir auprès d'une personne en difficulté. Dans ce cas, il est important de pouvoir offrir un soutien psychologique adéquat lorsque pertinent. Pensons par exemple à offrir de la formation en amont sur les approches les plus efficaces pour offrir son soutien. Ainsi, tous les membres de l'équipe peuvent intervenir et éviter que les risques psychosociaux n'aient pas été décelés à temps.

Il est important d'offrir une oreille attentive en respectant ses champs de compétences et de diriger les personnes en difficulté vers les bonnes ressources professionnelles lorsque possible. Ainsi, pour les organisations qui les offrent, référer les talents au programme d'aide aux employés (PAE) ou programme d'aide aux gestionnaires (PAG) fait partie des interventions qu'elles peuvent faire.

Bien s'entourer

Les spécialistes en ressources humaines jouent un rôle crucial dans

« Est-ce qu'elles et ils disposent de toutes les ressources nécessaires ? Les délais sont-ils réalistes ? Etc. »

la gestion du bien-être en télétravail. Elles et ils peuvent entre autres procéder à l'évaluation des risques psychosociaux dans les organisations en favorisant la prévention des risques en amont, en rédigeant des politiques

internes et des plans d'action, et en assurant leur suivi.

De plus, l'organisation ou l'animation de séances de formations pour les gestionnaires et le personnel est à considérer. Ces formations les préparent ainsi à offrir leur soutien et à aborder ouvertement les questions de santé mentale lorsque nécessaire.

Finalement, en télétravail, les défis des gestionnaires sont bien sûr marqués par des interrogations liées aux circonstances nouvelles, apportant un contexte de réflexion et d'adaptation. Il est donc plus qu'intéressant de considérer la possibilité de leur offrir des sessions de *coaching* individuel afin de mieux les outiller devant leurs nouvelles responsabilités liées à la gestion des risques psychosociaux en télétravail.

Conclusion

Les organisations doivent désormais prendre en compte les risques psychosociaux, notamment en télétravail. En favorisant la cohésion d'équipe, la communication et en fournissant un soutien psychologique approprié, elles contribuent au bien-être de leurs employés et employées, particulièrement ceux évoluant dans un contexte de télétravail. |



Pour connaître les références bibliographiques de cet article,

RENDEZ-VOUS SUR LA PAGE DE LA REVUE À REVUERH.ORG

Pour rester agiles, les entreprises doivent avoir un système Finance et RH capable d'évoluer avec elles.



Workday. For a changing world.™*

* Pour un monde qui change

workday.

Le modèle des demandes et ressources et les besoins psychologiques fondamentaux :

UN ACCORD PARFAIT POUR COMPRENDRE LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX AU TRAVAIL

Jacques Forest,
CRHA Distinction
Fellow, psychologue
et professeur titulaire
à l'ESG UQAM

Florence Jauvin,
doctorante en psy-
chologie du travail
et des organisations
à l'UQAM

Jessica Ouellet,
doctorante
en administration
à l'ESG UQAM

**Marc-Antoine
Gradito Dubord,**
chercheur post-
doctorat à Curtin
University et à
l'UQTR

En contexte organisationnel, la plupart des modèles contemporains visent à augmenter des conséquences souhaitables, comme la performance et le bien-être, et à diminuer les résultats indésirables, comme l'absentéisme et les comportements antisociaux. C'est justement ce à quoi s'affairent la théorie de l'autodétermination ainsi que le modèle des demandes et ressources en emploi ; ces deux modèles sont un accord parfait pour comprendre les risques psychosociaux de même que les facteurs qui stimulent le fonctionnement optimal.

Performance et bien-être souhaités...
détresse et rigidité à diminuer

Il est maintenant démontré que l'être humain a trois besoins psychologiques fondamentaux qui sont plus importants que les autres, à la fois pour expliquer la performance et le bien-être (lorsqu'ils sont satisfaits), l'ennui (lorsqu'ils sont insatisfaits) et les comportements contre-productifs, rigides ou nuisibles de même que la détresse (lors de frustrations). La théorie de l'autodétermination nous enseigne que l'autonomie (le fait d'endosser ses actions et d'agir en conformité avec ses valeurs), la compétence (avoir le sentiment d'être efficace et de pouvoir surmonter les obstacles sur notre chemin) et l'affiliation so-

ciale (avoir des relations interpersonnelles mutuellement bénéfiques) sont les « vitamines » psychologiques qui sont importantes pour tout le monde, partout et tout le temps, que ce soit au travail (ex. : Forest et collègues, 2023, Van den Broeck et collègues, 2022) ou dans d'autres sphères de vie (voir Ryan, 2023). C'est ce modèle scientifiquement solide sur lequel nous pouvons nous appuyer pour comprendre les antécédents, les processus et les conséquences des différents milieux de travail, que ceux-ci soient émancipateurs, fastidieux ou toxiques. La figure suivante permet de visuellement comprendre comment différents environnements peuvent être générateurs de santé et de bonheur (s'ils satisfont les besoins) ou encore ravageurs (s'ils frustrer les besoins).

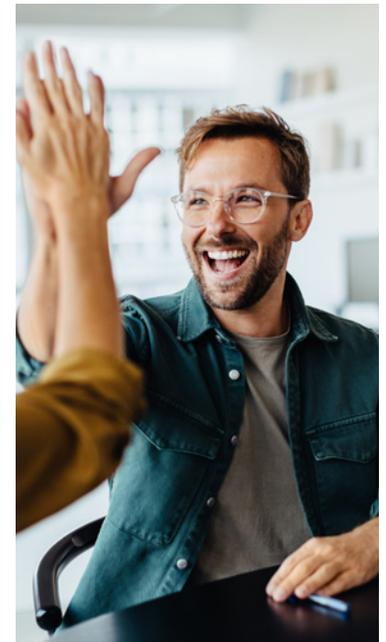
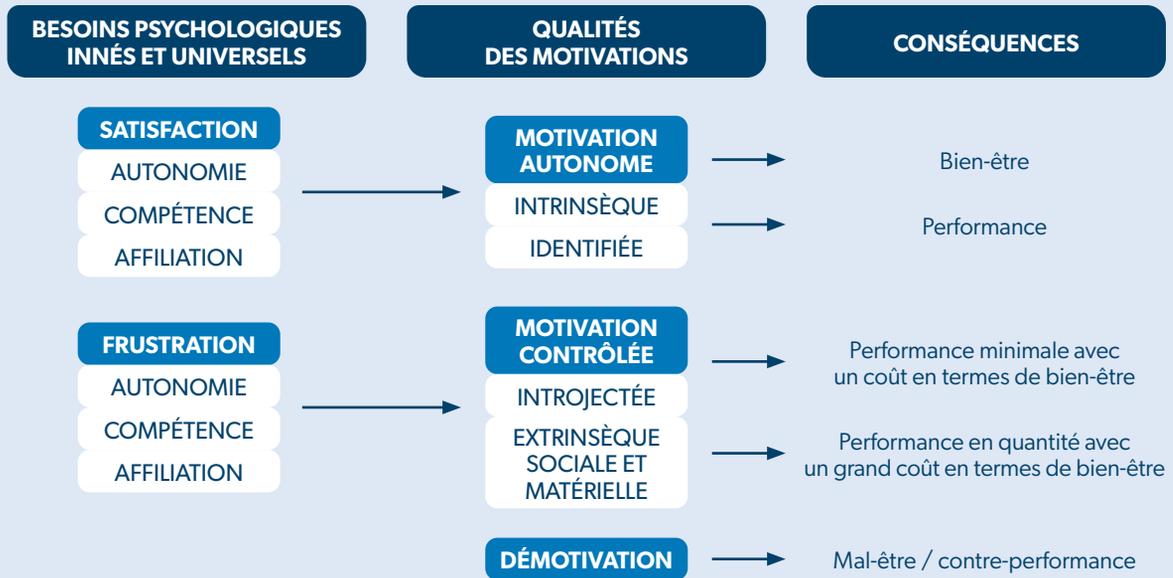


IMAGE 1. PRINCIPAUX ÉLÉMENTS DE LA THÉORIE DE L'AUTODÉTERMINATION APPLIQUÉE AU MONDE DU TRAVAIL



C'est dans la volonté de comprendre comment prévenir les problèmes principalement psychologiques, mais aussi physiques et comportementaux, que l'étude des risques psychosociaux a été mise de l'avant. Des modèles classiques, nés dans les années 70 et 80, comme ceux de Siegrist (1996) et Theorell et Karasek (1996), ont jeté les bases des premières études sur le sujet.

C'est entre autres en s'inspirant de ces modèles que l'Institut national de santé publique du Québec a développé des outils pour tenir compte des risques psychosociaux c'est-à-dire charge de travail, autonomie décisionnelle, reconnaissance au travail, soutien social de la ou du gestionnaire, harcèlement psychologique de même que l'information et la communication.

C'est avec le souhait de synthétiser et de condenser tous les différents modèles des risques psychosociaux que le modèle des demandes et ressources en emploi a été proposé à la communauté. Ce modèle est maintenant LE modèle de référence pour comprendre à la fois l'épuisement et son antithèse, l'engagement (voir Bakker et collègues, 2023).

IMAGE 2. PRINCIPAUX ÉLÉMENTS DU MODÈLE DES DEMANDES ET RESSOURCES EN EMPLOI (JOB DEMANDS-RESSOURCES MODEL)

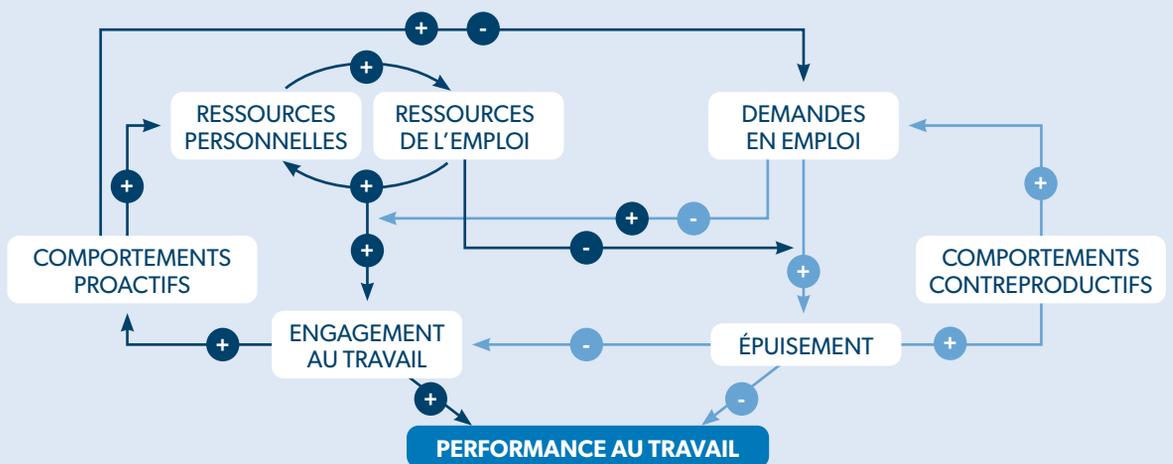


Figure tirée et traduite de : Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job demands–resources theory : Ten years later. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 10, 25-53.

Le modèle des demandes et ressources combiné à la théorie de l'autodétermination : un duo positif

Le modèle des demandes et des ressources postule globalement que les ressources (que celles-ci soient personnelles ou professionnelles) contribuent généralement aux comportements proactifs, à l'engagement et à la performance au travail et, qu'à l'opposé, les demandes sont reliées aux comportements contreproductifs, à l'épuisement et à moins de performance.

L'évolution de ce modèle nous amène à faire la distinction entre les demandes de types « défis » (*challenges*) et les demandes de type « obstacles » (*hindrances*). Les défis sont définis comme des demandes émanant de l'environnement de travail, mais qui sont associées à des avantages potentiels pour la personne, même si elles peuvent être a priori stressantes. Quant aux obstacles, ce sont des demandes qui créent du stress et tendent à interférer avec l'accomplissement d'un travail, sans ap-

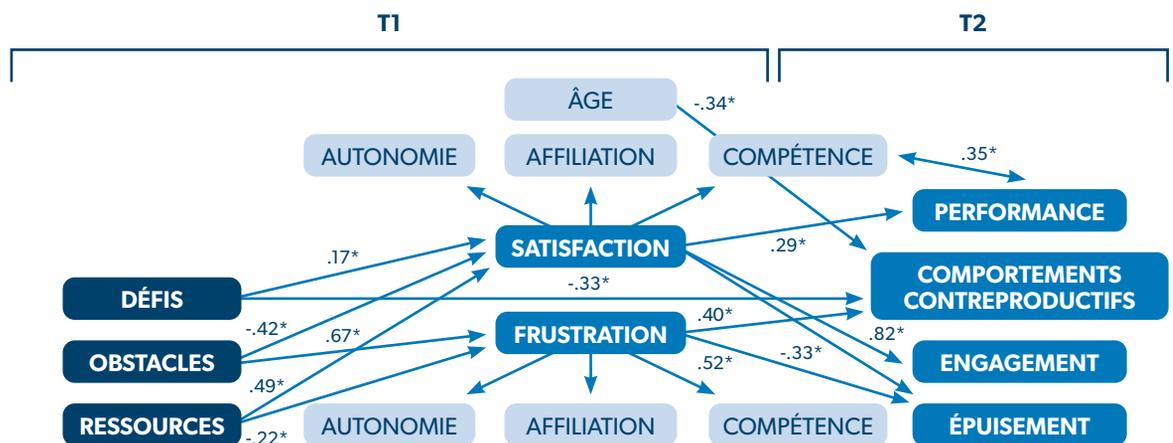
porter de bienfaits.

Dans une recension de la documentation (voir Crevier-Braud, 2016), la liste des éléments pouvant être perçus comme des défis incluant les demandes d'apprentissage, une urgence du temps, la quantité de travail, la complexité de la tâche, un nouvel environnement de travail, un événement soudain, une évaluation, le degré d'attention demandé par l'emploi ou encore des responsabilités. Pour leur part, les demandes de types obstacles peuvent être, par exemple, la surcharge, les interruptions de travail, le manque de ressources, l'ambiguïté de rôles, les conflits de rôles ou interpersonnels, la surcharge de rôles, le stress relié au superviseur, les politiques organisationnelles, les contraintes organisationnelles, les dangers au travail, les demandes émotionnelles, les interférences entre le travail et la vie familiale de même que le manque d'autonomie ou encore le manque de soutien social. Pour voir le potentiel d'un élément d'être classifié comme

défi ou obstacle, les recherches antérieures et les modèles théoriques peuvent aider et, également, le test de la science est aussi un bon guide.

Dans cette optique, nous avons testé, dans un modèle à deux temps de mesure (voir Crevier-Braud et collaborateurs, 2024), le lien entre les défis, les obstacles et les ressources, les besoins psychologiques, et différents indicateurs positifs (performance et engagement) et négatifs (comportements contreproductifs et épuisement) de fonctionnement. Le résultat final nous apprend que les défis augmentent la satisfaction des besoins, que les obstacles augmentent la frustration et diminuent la satisfaction des besoins, alors que les ressources augmentent la satisfaction et diminuent la frustration des besoins. En retour, la satisfaction des besoins augmente la performance et l'engagement en plus de diminuer l'épuisement, alors que la frustration des besoins accroît les comportements contreproductifs tout en poussant à l'épuisement.

IMAGE 3. RÉSULTATS DU MODÈLE FINAL



Note. *p < .001

Une vision renouvelée des risques psychosociaux et leur antithèse

Les modèles classiques (Siegrist (1996), Theorell & Karasek (1996)) sont maintenant intégrés au modèle des demandes et ressources. Ce dernier, combiné aux besoins recensés

par la théorie de l'autodétermination, permet d'avoir une compréhension plus fine des risques psychosociaux de type obstacles (qui génèrent de la détresse, de l'épuisement et du négatif) ainsi que leur antithèse, soit les défis et les ressources (qui produisent de l'engagement, de la performance

et du positif). Un diagnostic complet doit donc simultanément sonder les organisations et le personnel sur les facteurs qui plombent le vécu humain tout en évaluant les facteurs qui encouragent et améliorent l'expérience humaine. |



Pour connaître les références bibliographiques de cet article,

RENDEZ-VOUS SUR LA PAGE DE LA REVUE À REVERH.ORG

L'équipe et les risques psychosociaux :

ÉDEN OU ENFER ?



Louise Charette,
CRHA, c.o.
organisationnelle,
présidente et
directrice générale,
Multi Aspects
Groupe inc.

L'équipe peut grandement contribuer à la diminution des risques psychosociaux. Cet article présente en quoi cela est possible. Nous abordons comment les équipes peuvent aider à créer du soutien mutuel en prévention ou en *mitigation* des risques psychosociaux. C'est au cœur des dynamiques relationnelles, au sein même des équipes ou des collectifs de travail que vont se jouer les conditions nécessaires au développement d'une éthique au travail.

L'équipe et les risques psychosociaux : éden ou enfer

Le travail dans nos organisations repose sur les personnes et leurs interactions. Quand nous parlons des risques psychosociaux (RPS), nous évoquons les interactions et les attitudes entre les différents acteurs de l'organisation.

Cet article aborde un à un les RPS en lien avec les pratiques pouvant

être implantées dans les équipes pour prévenir ou *mitiger* les RPS et ainsi créer des équipes matures. Quand plusieurs de ces pratiques sont présentes, on a une super équipe. Quand plusieurs de ces agissements sont absents ou même à l'opposé, cela devient un enfer.

La charge de travail

La clarification des rôles et responsabilités donne des balises quant aux tâches à effectuer. Lorsque le travail

n'est pas clairement réparti, cela peut avoir pour effet d'augmenter le sentiment de devoir en faire plus et ainsi, la perception de surcharge. Le soutien et l'entraide entre les membres de l'équipe permettent la détermination des priorités afin que la charge de travail ne génère pas un sentiment d'impuissance face à la tâche. Dans une équipe mature, on y retrouve une capacité de flexibilité dans les tâches et une utilisation optimale des compétences.

L'autonomie décisionnelle

L'autonomie décisionnelle peut être considérée sous deux angles. Le premier confère à la personne qui fait ses tâches d'avoir le sentiment de faire des choix dans sa sphère décisionnelle. Le second angle est celui de l'autonomie décisionnelle de l'équipe comme entité. Il s'agit là d'un équilibre entre la personne et l'équipe. Le sentiment d'appartenance, de soutien et de partage du poids du travail avec les collègues contribue à maintenir cet équilibre. L'autonomie est différente de l'indépendance. L'autonomie décisionnelle est importante pour sentir que nous avons un certain pouvoir sur notre travail. Cependant, si je ne me préoccupe pas des autres, je risque de nuire à d'autres. Les membres d'une équipe mature ont intégré les buts et connaissent ce qu'il faut faire et ne pas faire. Ils s'investissent en donnant le meilleur d'eux-mêmes.

La reconnaissance au travail

Outre les conditions de travail, la santé psychologique repose en partie sur la bienveillance au sein de l'équipe. La reconnaissance de la part des pairs est des plus importantes. Les collègues qui se reconnaissent



« Quand plusieurs de ces pratiques sont présentes, on a une super équipe. Quand plusieurs de ces agissements sont absents ou même à l'opposé, cela devient un enfer. »

mutuellement contribuent à soutenir l'estime, le sentiment de compétence et d'affiliation. Ressentir l'estime en tant que personne et pour ce que l'on fait, favorise les sentiments d'appartenance et de compétence au sein de l'équipe. La reconnaissance réduit le sentiment de subir un jugement et contribue à une plus grande facilité d'expression. Être en zone sécuritaire pour parler de ce que l'on ressent génère un sentiment de compréhension et de soutien. Une équipe mature est en mesure de soutenir des communications basées sur le dialogue vrai de manière à être efficace par un langage commun tout en ayant des discussions tant sur le fonctionnement que la dynamique de l'équipe.

Le soutien social de la personne directement responsable

Le soutien social du supérieur immédiat qui se manifeste par des rétroactions bien ciblées et au bon moment contribue à créer l'espace sécuritaire pour bien fonctionner sans faire appel à ses mécanismes de défense. Pour la personne en position de gestion, le fait de reconnaître ses propres limites, donne l'exemple et tend à

soulager les membres de l'équipe de la pression de tenter d'être parfait. Cela ne signifie pas que chacun ne doit pas donner le meilleur de soi, mais l'acceptation de qui l'on est fait du bien. Célébrer les succès et se soutenir dans les difficultés sur le plan collectif aide les membres de l'équipe à vivre l'acceptation et la reconnaissance. Au-delà de la politesse, respecter les membres de l'équipe dans leurs forces et différences est fondamental. C'est en partie le soutien du supérieur qui facilite la maturation d'une équipe.

Le soutien social des collègues

Donner un temps d'échange entre les membres de l'équipe permet de parler des difficultés et des stratégies gagnantes dans la réalisation du travail. Cela encourage la reconnaissance mutuelle dans la pratique du travail, de se sentir moins isolé, plus inclus. Lorsqu'il est permis de s'entraider et de s'appuyer dans les moments plus difficiles, cela génère une solidarité qui contribue à créer un espace sécuritaire. Dans une équipe mature, on retrouve une cohésion optimale qui permet d'harmoniser les efforts et les membres ont conscience d'avoir

« Favoriser la maturation d'une équipe, c'est contribuer à la mitigation des RPS. »

besoin les uns des autres. De plus, les procédures deviennent des balises plutôt que des règles rigides. L'équipe devient agile et s'adapte selon les situations.

L'information et la communication

Les rencontres régulières d'équipe permettent de partager l'information

et de donner des repères à tous. Cela facilite la communication en limitant la surinformation. Se parler et faire des résumés ou des synthèses sert de soutien à la mémoire de l'équipe. Partager les préoccupations et rechercher collectivement des solutions demande du temps, mais en fait également gagner. Les membres d'une équipe mature ont le sentiment de pouvoir communiquer librement, de prendre des décisions par consensus et d'être pleinement créatifs. De plus, une équipe mature est accueillante et ouverte face à de nouvelles personnes et accepte les différences.

En conclusion

La mise en place des valeurs comme la bienveillance, le soutien mutuel, la liberté d'expression respectueuse, l'entraide, la reconnaissance, la com-

munication en continu, l'acceptation des différences, etc. sont des comportements qui contribuent à la diminution des RPS.

Favoriser la maturation d'une équipe, c'est contribuer à la *mitigation* des RPS. ■



Pour connaître les références bibliographiques de cet article,

RENDEZ-VOUS SUR LA PAGE DE LA REVUE À REVUERH.ORG

normandin
beaudry
noir sur blanc

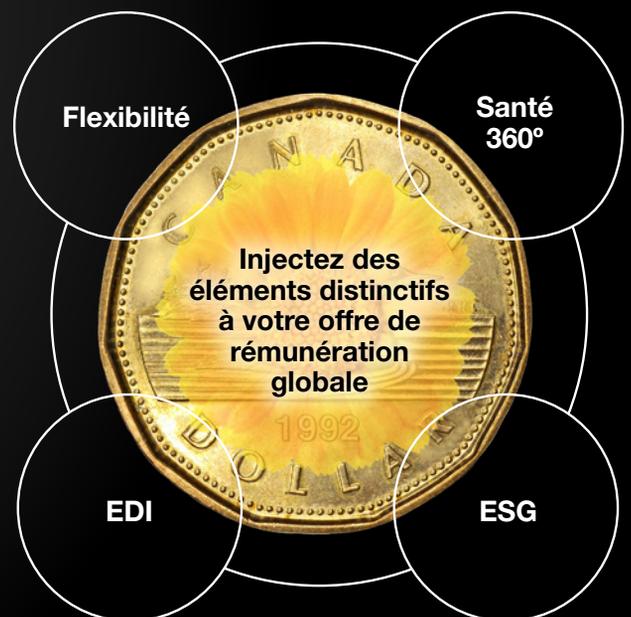
l'Excellence

en rémunération globale

Intelligence collective

Audace d'explorer

Justesse de l'approche



MONTRÉAL • TORONTO • QUÉBEC



Risque psychosocial méconnu :

DÈS STRATÉGIES RELATIONNELLES POUR LIMITER LES CONFLITS DE RÔLES



Richard Rioux,
CRHA, conseiller-cadre en innovation et mobilisation de connaissances, CIUSSS Saguenay-Lac-St-Jean

Avec la multiplication des rôles et l'augmentation des attentes de toutes parts, le personnel se heurte davantage à un nouveau type de risque psychosocial : le conflit de rôles. Et si l'on misait sur les relations comme facilitateur pour atténuer ce risque psychosocial ?

Tant dans les organisations publiques que privées, la gestion axée sur les résultats est de plus en plus présente. Cette approche de gestion « prend en considération les attentes exprimées par les citoyens [ou clients] en fonction des ressources disponibles et vise l'atteinte de résultats en fonction d'objectifs préalablement établis » (Secrétariat du Conseil du trésor, 2014). Pour parvenir à mettre en place cette approche, les gestionnaires attribuent des mandats plutôt que des tâches précises. Ainsi, le personnel contribue à l'atteinte des résultats tout en étant responsable et imputable des actions portées.

Bien que cette approche permette d'augmenter l'autonomie et la reconnaissance de la compétence et ainsi favoriser la motivation du personnel (Forest, 2022), l'absence d'attentes claires ou à la réception de demandes qui peuvent être contradictoires peut engendrer des conflits de rôles.

Du concept de rôle à celui de conflits de rôles

Le rôle correspond aux comportements prescrits ou attendus d'une personne à l'égard d'une position sociale, d'un statut ou d'une fonction (Mathieu-Fritz, 2014). Alors que certains comportements prescrits et proscrits peuvent être directement associés à un rôle, d'autres sont définis par les at-

tentes provenant des personnes avec qui la personne est en interaction. À titre d'exemple, pour le statut de gestionnaire, le rôle prescrit une autorité fonctionnelle ou hiérarchique auprès d'autres personnes. De plus, certaines attentes, de la part des collègues et du personnel subordonné, sont que la ou le gestionnaire doit posséder une connaissance professionnelle ou technique du domaine dans lequel il exerce. L'ensemble du rôle doit donc tenir compte de ce qui est prescrit par le statut, par ce qui est attendu des autres, mais aussi de l'interprétation que la personne fait de son propre rôle. Lorsque les rôles, les attentes, les exigences ou les interprétations entrent en contradiction ou encore qu'elles

« Les gestionnaires attribuent des mandats plutôt que des tâches précises. Ainsi, le personnel contribue à l'atteinte des résultats tout en étant responsable et imputable des actions portées. »

sont ambiguës, c'est alors que la personne peut se trouver en surcharge de rôles, en ambiguïté de rôles ou en conflit de rôles (Ilgen et Hohenbeck, 1991). Bien que ces concepts soient différents, ils sont regroupés par certains auteurs sous le terme englobant de conflit de rôle (Rizzo et al., 1970).

Les conflits de rôles comme risque psychosocial

Les conflits de rôles représentent des risques psychosociaux tant pour la santé psychologique que psychosociale. Ainsi, parmi tous les effets sur la santé, on retrouve l'anxiété, l'irritabilité, les sentiments négatifs, les épisodes dépressifs ainsi que l'épuisement émotionnel ou professionnel (Pomaki et al. 2007). Les personnes en conflits de rôles peuvent aussi

vivre une perte d'efficacité, d'efficacité et une chute de la productivité au travail et même une insatisfaction au travail (Zhang et al., 2021). Cette insatisfaction peut être caractérisée par des dynamiques relationnelles tendues associées au stress, mais aussi à une perte de confiance, de respect ou de pouvoir ou encore par une diminution de la qualité des relations interpersonnelles (Örtqvist et Wincent, 2006). Comme une personne occupe plusieurs rôles tant dans la sphère professionnelle que personnelle, il n'est pas rare que des conflits de rôles vécus au travail entraînent des effets dans la vie personnelle et vice-versa.

Les relations pour réduire les effets des conflits de rôles

Plusieurs stratégies, reconnues comme des facteurs de protection en santé du travail, peuvent aussi être mises à profit pour limiter les effets des conflits de rôles sur la santé. L'adoption de saines habitudes de vie, dont la pratique régulière d'activités sportives, permet de diminuer les symptômes physiques (p. ex. tension artérielle) et psychologiques (p. ex. anxiété) que peuvent entraîner les conflits de rôles (Pomaki et al., 2007). Le soutien social peut aussi réduire les conflits de rôles. Le fait de bénéficier d'un soutien émotionnel (p. ex. écoute) de la part de l'entourage personnel ou professionnel ou encore de personnes en situation d'autorité facilite l'expression des difficultés vécues lors de conflits de rôles. Le soutien instrumental peut aussi permettre de réduire les contradictions ou susciter une clarification des exigences et des attentes liées aux différents rôles. Pour que ces deux types de soutien social soient davantage bénéfiques, il importe que ces relations soient le plus égalitaires possible et exemptes de jugement. Les moments formels et informels ainsi que la rétroaction sont parmi les occasions offertes en milieu professionnel pour tenter de réduire les conflits de rôles (Rioux, 2019).

Et que peuvent faire les CRHA | CRIA ?

Pour les CRHA | CRIA, il est possible d'offrir des ateliers aux gestionnaires

pour les sensibiliser et les outiller dans la clarification des rôles, des attentes et des exigences à l'égard de leur personnel. En accompagnant les gestionnaires dans la planification des rencontres d'appréciation de rendement, les CRHA | CRIA peuvent aborder les possibles conflits de rôles ou aider dans la clarification des attentes et exigences liées à des nouveaux rôles ou mandats. Comme plusieurs conflits de rôles peuvent provenir de contradictions ou d'incompatibilités entre les rôles professionnels et les rôles sociaux (p. ex. parents, proche aidant), les CRHA | CRIA doivent y être sensibilisés et intervenir lors de situations où des gestionnaires ou membres du personnel expriment des malaises ou des conflits entre ces rôles. Du point de vue des relations, les CRHA | CRIA peuvent agir en diminuant les dynamiques relationnelles conflictuelles par une prévention et des interventions sur les conflits interpersonnels. De plus, ils peuvent augmenter le nombre de relations de qualité et la qualité générale des relations entre les membres du personnel en organisant, par exemple, des activités de consolidation d'équipe. Ces occasions peuvent ainsi faciliter un meilleur soutien social entre pairs. Finalement, les processus de sélection peuvent se révéler d'autres moments pour documenter la capacité d'une personne candidate à être proactive dans la reconnaissance de conflits de rôles vécus et dans sa capacité à utiliser différentes stratégies pour les réduire. Par tous ces moyens, les gestionnaires et les CRHA | CRIA seront en meilleure posture pour prévenir et intervenir sur les conflits de rôle. |



Pour connaître les références bibliographiques de cet article,

RENDEZ-VOUS SUR LA PAGE DE LA REVUE À REVUERH.ORG





Les gestionnaires et les RPS,
un paradoxe encore présent :

VERS DES RPS PARTICULIERS EN GESTION ?



Sabrina Pellerin
M.Sc., doctorante en
administration, ESG
UQAM



Julie Cloutier,
Ph.D. professeure
titulaire au
Département
d'organisation
et ressources
humaines, ESG
UQAM

Les gestionnaires jouent un rôle de premier plan dans les démarches de prévention des risques psychosociaux (RPS) auprès de leur personnel ; ces démarches sont d'incontournables alliées dans la réduction à la source de ces risques. Mais, est-ce que ces mêmes démarches leur profitent également ? L'article porte sur les RPS particuliers à la fonction des gestionnaires en esquissant quelques pistes d'action possibles pour préserver leur santé psychologique.

Les récents changements législatifs réaffirment les responsabilités des gestionnaires à l'égard de la prévention des risques psychosociaux (RPS) en milieu de travail. Bien que dans la mire des démarches de réduction des RPS, les gestionnaires de proximité doivent aussi mettre la main à la pâte pour préserver la santé psychologique de leur personnel. Cette réalité singulière soulève d'importants questionnements. Ces démarches sont-elles aussi bénéfiques

pour les gestionnaires que pour leur personnel ? Leur réalité particulière est-elle prise en considération lors de la détermination des RPS à éliminer ?

Des RPS particuliers aux gestionnaires

Les rares recherches réalisées jusqu'à présent tendent à montrer que les gestionnaires ne sont pas à l'abri des enjeux de santé psychologique au travail (Björklund et al., 2013 ; Prins et al., 2015) ni des RPS (INSPQ, 2022 ; Gilbert et al., 2024). Leur position dite

paradoxe est également mise en lumière dans la documentation : les gestionnaires de proximité sont coincés entre les cadres intermédiaires et le personnel non-cadre sous leur supervision, ce qui leur vaut l'appellation de « gestionnaires sandwich » (voir McConville et Holden, 1999 ; Townsend et Russell, 2013).

Une récente étude doctorale s'appuyant sur une méthodologie mixte révèle que diverses tensions paradoxales sont propres au rôle des gestionnaires de proximité et qu'elles

PARMI LES GESTIONNAIRES :



veillent au bien-être de leur personnel au détriment de leur



subissent le mécontentement et les reproches de leur personnel concernant leurs conditions de travail

contribuent à nuire à leur état de santé psychologique (voir aussi un article issu de cette étude: Pellerin et Cloutier, 2023). Parmi ces tensions figurent notamment l'iniquité descendante, le conflit imputabilité/contrôle et les reproches injustifiés du personnel.

Selon les données quantitatives collectées auprès de gestionnaires de quatre organisations partenaires au Québec en 2021 :

- 47 % affirmaient veiller au bien-être de leur personnel alors qu'elles et ils négligent leur propre bien-être (n=788)
- 37 % disaient subir le mécontentement et les reproches de leur personnel concernant leurs conditions de travail (n=672)



LES RPS PARTICULIERS ET LEURS RÉPERCUSSIONS

LES GESTIONNAIRES	EXEMPLES EN PRÉVENTION DES RPS	PISTES DE SOLUTION
Perçoivent de l' iniquité descendante lorsque leurs efforts sont déployés pour satisfaire le personnel en leur offrant des conditions avantageuses (ex. : réduction de la charge de travail, horaire flexible, congés) alors que ces mêmes conditions ne leur sont pas offertes.	Les gestionnaires déploient des efforts supplémentaires pour préserver la santé psychologique de leur équipe. Paradoxalement, cela est susceptible d'accroître certains de leurs propres RPS comme la surcharge de travail et une perception d'injustice.	<ul style="list-style-type: none"> • S'efforcer de rétablir la perception d'équité en augmentant les rétributions offertes (ex. : reconnaissance, considération, valorisation du travail accompli). • S'assurer que les gestionnaires ont accès à des conditions similaires à celles de leur personnel (attention portée à leurs RPS et à leur santé psychologique).
Se heurtent à un conflit imputabilité/contrôle lorsque la responsabilité pour les résultats de leur équipe <i>cohabite</i> avec un manque de contrôle sur leur personnel (ex. : comportements, attitudes, rendement) et sur les moyens d'action possibles (ex. : augmentation de salaire).	Étant responsables de réduire à la source les RPS (ex. : réduire la charge de travail, accroître le degré d'autonomie), les gestionnaires doivent aussi effectuer leur travail et une perte de contrôle peut être ressentie. La crainte de ne pas réussir à produire les résultats sous leur responsabilité et leur imputabilité peut ainsi se manifester.	<ul style="list-style-type: none"> • Formuler des attentes réalistes envers les gestionnaires (flexibilité en cas d'imprévus, soutien disponible de la direction). • Accorder des ressources additionnelles (ex. : ressources supplémentaires bien formées, outils pour soutenir l'autonomie du personnel, budget discrétionnaire, soutien administratif).
Subissent des reproches injustifiés du personnel lorsqu'on les tient indûment responsables des décisions prises par d'autres parties prenantes.	La présence de RPS dans le milieu de travail peut être reprochée aux gestionnaires alors qu'il s'agit dans les faits d'une responsabilité partagée.	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibiliser le personnel quant à la responsabilité partagée à l'égard des RPS. • Prévoir des « safe spaces » pour les gestionnaires afin de permettre les échanges concernant les enjeux vécus et ainsi obtenir le soutien de leurs collègues.

Ces RPS particuliers, bien qu'encore peu documentés, sont bien présents dans la réalité en gestion et constituent des risques pour la santé psychologique.

Leviers possibles

Par leur rôle de supervision, les gestionnaires exercent leurs habiletés de leadership et mettent en œuvre des pratiques RH contribuant à influencer les attitudes et les comportements des membres de leur équipe, ce qui permet d'atteindre la performance attendue (Katou et al., 2021 ; Purcell et Hutchinson, 2007). À cette fin, les professionnelles et professionnels RH sont les principaux partenaires du succès des gestionnaires en facilitant la bonification des ressources mises à leur disposi-

tion : par exemple, en embauchant un nombre adéquat de talents dotés des qualités requises, en leur procurant des outils conviviaux de gestion, en les accompagnant dans la prise en charge du personnel qui rencontre des difficultés, en leur offrant des moyens diversifiés de développer leur leadership, etc.

Inclure les gestionnaires dans les instances visant à définir des pistes de changements positifs (comités permettant de discuter des enjeux de gestion, RPS particuliers et possibilités) pourrait également s'avérer fructueux à tous les points de vue. Il semble ainsi que le maintien d'une gestion des ressources humaines de proximité soit tout indiqué!

Conclusion

Cet article réaffirme l'importance du rôle que jouent les gestionnaires dans la prévention des RPS et révèle que cela contribue à accroître leurs propres RPS. À l'heure où l'expérience employé est sur toutes les lèvres, il ne faut pas oublier l'expérience gestionnaire, qui passera assurément par la compréhension fine de leur réalité particulière, de leurs besoins propres ainsi que par la valorisation de leurs contributions supplémentaires au bien-être du personnel. Une expérience gestionnaire bien ficelée constitue en l'occurrence une condition de succès à une expérience employé réussie. |

SOQUI | L'Express
Intelligence juridique

Suivre l'actualité juridique n'a jamais été aussi facile

Chaque jour ou chaque semaine, selon vos préférences, le bulletin électronique **L'Express Travail** vous offre un compte rendu personnalisé de l'évolution du droit au Québec : législation, jurisprudence, doctrine, le tout en fonction de vos centres d'intérêt.

Faites-en l'essai gratuitement !



Congrès RH 2023 – Culture organisationnelle inclusive et gouvernance consciente

LA GOUVERNANCE CONSCIENTE POUR RÉALISER L'INCLUSION

Ordre des
conseillers
en ressources
humaines agréés

À l'heure des valeurs environnementales, sociales et de bonne gouvernance, les organisations se doivent d'être inclusives. Mais l'inclusivité reste parfois théorique. C'est ce qu'observe Hubert Makwanda, M. Éd., CRHA, président et fondateur de Concilium Capital Humain, une entreprise d'accompagnement en développement organisationnel. Si les organisations peinent à passer de la parole aux actes et à se doter d'une culture inclusive, c'est parce que la *gouvernance consciente* leur fait défaut. Pour y remédier, il propose un cheminement en quatre étapes.



Hubert Makwanda, M. Éd., CRHA, président et fondateur de Concilium Capital Humain

Chaque organisation a sa culture avec ses valeurs et ses pratiques qui se reflètent sur les comportements du personnel. C'est à cette culture organisationnelle déjà présente qu'il faut greffer les valeurs inclusives de la diversité, l'équité et le respect de sorte que chaque personne au sein de l'organisation se sente considérée et intégrée. Or, la greffe ne prend pas toujours facilement. « Il y a souvent une rupture entre la direction de l'organisation et la réalité. L'intention de la gouvernance est bonne, les intentions sont claires, mais les actions ne suivent pas », fait observer Hubert Makwanda. C'est ce qu'il appelle une gouvernance inconsciente par opposition à une gouvernance

consciente, qui « vise à transformer la façon dont les organisations sont dirigées et gérées en mettant l'accent sur la responsabilité sociale, la durabilité et la conscience éthique ». Cette transformation est un processus continu, partant de la culture ancrée, évoluant vers une culture émergente pour aboutir à la culture inclusive.

De la culture ancrée à la culture inclusive

La culture ancrée s'appuie sur des valeurs et des pratiques inscrites dans l'histoire de l'organisation. « Dans cette culture ancrée, on voit des façons de faire incrustées, des éléments sacrés auxquels il ne faut pas toucher. C'est une culture conservatrice qui préfère maintenir ses méthodes et structures éprouvées au fil du temps », illustre Hubert Makwanda.

Si dans l'organisation se pointent de nouvelles valeurs menant à l'expérimentation de nouvelles pratiques, une culture dite émergente s'installe. « Ces valeurs sont souvent portées par la jeune génération ou des gens qui



ont des profils non traditionnels », précise Hubert Makwanda. Au risque de créer des conflits, car ces valeurs interfèrent parfois avec la culture ancrée. C'est pourquoi les cultures émergentes se caractérisent par une attitude d'écoute et d'ouverture, une communication authentique, de la flexibilité et une capacité d'adaptation aux changements.

Ces nouvelles valeurs et pratiques qui s'installent sont les pistes à développer pour poursuivre la transformation vers la culture inclusive.

Cette transformation commence par une phase d'analyse pour établir des constats sur la nature de la culture de l'organisation et comprendre le sens de ces constats. Elle demande ensuite de l'audace pour décider des actions à prendre et s'y engager. *Constater, comprendre, décider et s'engager* sont les quatre étapes d'une gouvernance consciente en route vers une culture inclusive.

Constater

Constater consiste à repérer dans la culture de l'organisation les éléments relevant d'une culture ancrée, d'une culture émergente et d'une culture inclusive. Hubert Makwanda propose

une série de questions à soulever au sein de l'organisation pour dresser ces constats.

Quelles sont les pratiques et les valeurs ancrées dans l'organisation ? Quelles valeurs, pratiques et quels comportements devraient alors être maintenus et lesquels pourraient faire obstacle à l'inclusivité ? Ce sont des pistes pour transiter vers la culture émergente.

Quelles sont ensuite les pratiques et les valeurs émergentes dans l'organisation et quels défis celles-ci engendrent-elles dans l'organisation ? Il peut s'agir de bienveillance, d'authenticité ou de processus de travail collaboratifs qui peuvent devenir des pistes à développer pour évoluer vers la culture inclusive.

Enfin, quelles sont les valeurs et les pratiques essentielles au développement d'une culture inclusive et la mise en place d'une gouvernance consciente et responsable ? Il peut s'agir de pratiques visant la responsabilité partagée, l'engagement des membres du personnel ou le partage des connaissances et des coutumes des communautés présentes dans l'organisation.

« Les cultures émergentes se caractérisent par une attitude d'écoute et d'ouverture, une communication authentique, de la flexibilité et une capacité d'adaptation aux changements. »

« Par essence, une organisation équitable et inclusive devrait tendre à effacer les privilèges. Il faut donc analyser les pistes d'action et déceler les dilemmes potentiels qu'elles présentent. »

Comprendre

Après avoir constaté les pistes d'action potentielles pour transiter vers la culture inclusive, il faut *comprendre* les enjeux et les conflits qu'elles soulèvent. Certaines valeurs portées par la jeune génération ou la diversité culturelle peuvent entrer en contradiction avec les convictions ou les croyances fondatrices de l'organisation. Certaines méthodes de travail peuvent déboucher sur des conflits d'intérêts. « Si une façon de faire privilégie une catégorie de personnes et qu'on adopte une autre façon de faire, qui leur fait perdre les privilèges qu'elles considèrent comme acquis, ces personnes risquent de réagir en résistant au changement », donne en exemple Hubert Makwanda. Mais par essence, une organisation équitable et inclusive devrait tendre à effacer les privilèges. Il faut donc analyser les pistes d'action et déceler les dilemmes potentiels qu'elles présentent.

Décider

Le défi est alors de choisir les pistes d'action et de résoudre les dilemmes en jeu. « Quand on s'ouvre sur une gouvernance consciente et une culture inclusive, on doit composer avec des contradictions », dit Hubert Makwanda. Pour les résoudre, il faut

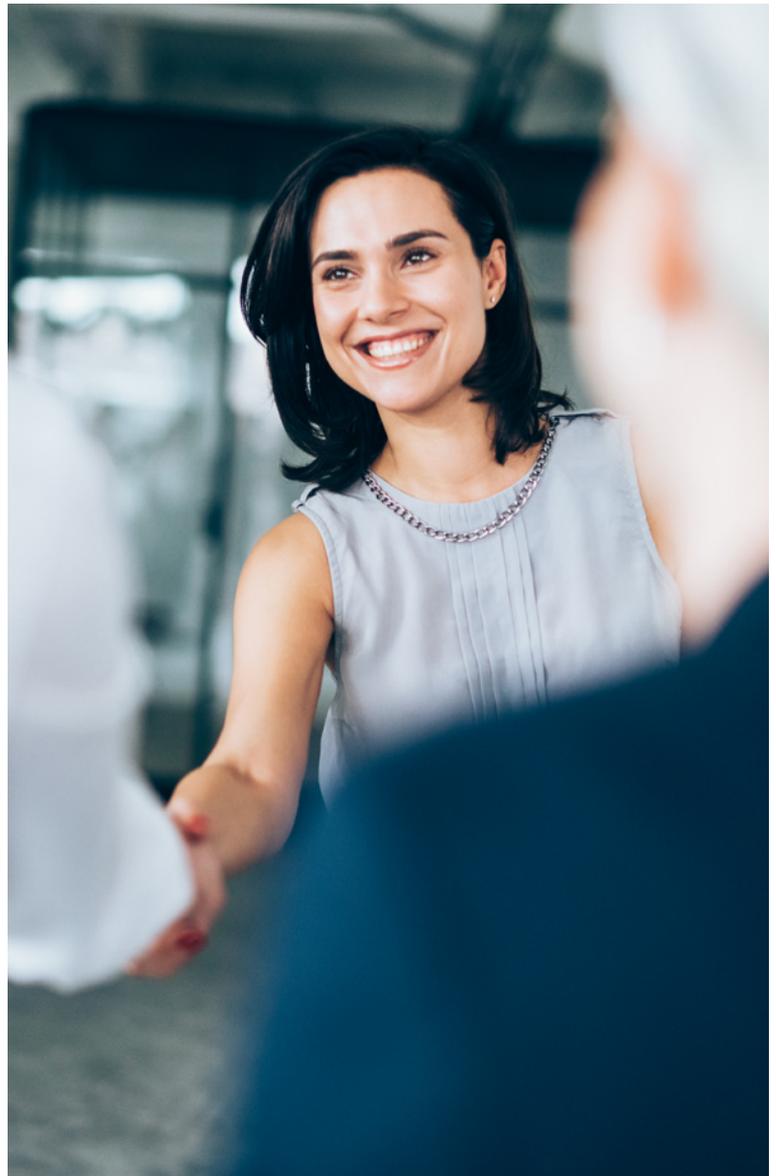
changer de logique. « On est habitués à prendre des décisions dans la logique du "ou". C'est ça *ou* ça. La logique inclusive est une logique du "et". C'est ça *et* ça », explique Hubert Makwanda. Après avoir décidé des actions à prendre, il faut encore en analyser les effets, et cela, avant de passer à l'action. De cette étape de décision découleront une vision et les orientations stratégiques à adopter.

S'engager

C'est là où le bât blesse. « L'engagement reste souvent en suspens.

Une ou deux actions vont peut-être aboutir dans un plan d'action, mais la plupart du temps, les orientations restent dans un beau document sur une tablette et trois, quatre ans plus tard, on recommence », regrette Hubert Makwanda.

Si tel est le cas, c'est que la gouvernance n'était pas encore consciente. |





Comprendre et évaluer les risques psychosociaux du travail :

UN ENJEU CAPITAL

Ordre des
conseillers
en ressources
humaines agréés

LES PROBLÈMES
DE SANTÉ
MENTALE
REPRÉSENTENT



des causes
d'invalidité



des coûts

D'après l'Organisation mondiale de la Santé, les absences causées par les problèmes de santé mentale dépassent désormais le nombre de journées perdues justifiées par les maladies physiques. Au Canada, les problèmes de santé mentale représentent la première cause d'invalidité, avec 30% des cas, mais ils engendrent 70% des coûts.

Selon une étude publiée en 2022 par l'Institut national de santé publique du Québec sur l'ensemble des travailleurs et travailleuses, ce sont les 18-24 ans qui forment le groupe de personnes les plus touchées. Une personne sur trois appartenant à ce groupe risque de voir sa santé mentale ébranlée au travail et sa performance affectée de manière importante. « On vit une révolution entre la personne et le travail. Les plus jeunes vont prendre des décisions affectives avant de prendre des décisions professionnelles. Ils se

sentent incompris, car on est encore dans une culture traditionnelle. », avance Étienne Fouquet, chef, Contenu et transfert de connaissances du réseau Global-Watch.

Depuis la pandémie, TELUS Santé publie régulièrement un indice de santé mentale au Canada. Le rapport dévoilé au printemps dernier démontre que les jeunes ont été plus affectés par la pandémie que les personnes âgées. « Il semble que les travailleuses et travailleurs âgés ont une capacité de résilience et d'adaptation plus grande que les plus jeunes, ce qui fait que leur santé mentale a été moins affectée. », éva-

lue Michèle Parent, CRHA, conseillère stratégique sénior au réseau Global-Watch.

D'origine canadienne, le réseau Global-Watch rejoint 1,5 million de salariés et salariées dans 50 pays par le biais de ses employeurs adhérents. L'organisation, qui compte une dizaine de personnes à son service, accompagne les leaders et les équipes RH en leur fournissant des connaissances scientifiques vulgarisées et des outils basés sur les données probantes leur permettant d'intégrer de bonnes pratiques qui visent le bien-être et la santé mentale au travail.

« Lorsqu'il est question de prévention, il est important d'ouvrir la discussion et d'évaluer comment on agit, quelles ressources on peut mobiliser. C'est important de bien former les gestionnaires. »

RÉSEAU GLOBAL-WATCH :

Rejoint
1,5 million
de salariés
et salariées

Dans 50 pays
par le biais de
ses employeurs
adhérents

Risques ou facteurs de risque ?

«Ça été un long combat [de faire reconnaître les différences entre les risques et les facteurs de risque psychosocial et d'allonger la liste]. Mais maintenant qu'on nous appuie, on pourra procéder graduellement. Toutefois, d'un pays à l'autre, ça peut varier; les législations ne sont pas les mêmes.», souligne Étienne Fouquet.

Afin d'intervenir, Global-Watch a élaboré un processus d'évaluation des risques psychosociaux (RPS) :

1. Planifier l'évaluation des RPS et leurs facteurs.
2. Réaliser un portrait des RPS et leurs facteurs (collecter les données, par exemple le taux d'absentéisme).
3. Établir et déployer un plan d'action (le comité doit rendre des comptes à la direction).
4. Suivre et améliorer le processus. Il est conseillé de réviser les RPS tous les 12 à 18 mois.

Un RPS peut affecter négativement la santé physique et psychologique d'une personne, comme la violence en milieu de travail, l'exposition à un événement traumatique et le harcèlement. «Le dommage est inévitable. On doit le mesurer et prendre

action.», résume Étienne Fouquet.

Quant aux facteurs de RPS, ils peuvent influencer positivement ou négativement la santé mentale des membres d'une organisation. Les facteurs de risques psychosociaux peuvent ainsi devenir des facteurs de protection lorsque sont mises en place des pratiques de travail favorables à la santé. On peut citer notamment l'autonomie décisionnelle, la reconnaissance, la conciliation travail-vie personnelle, le climat de sécurité psychosociale et la charge de travail.

Quelques bonnes pratiques peuvent être mises en place pour corriger le tir sur le plan des facteurs de RPS. Par exemple, en cas de conflit éthique, la direction peut soutenir le personnel aux prises avec des enjeux moraux et mettre en application les procédures en matière d'éthique.

Gestion de la charge de travail

La charge de travail, souvent problématique, est un facteur de RPS, selon la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST). C'est un facteur assez large : on peut aborder non seulement la charge cognitive, la concentration, mais aussi la charge subjective. La personne en poste peut se demander si elle dispose d'assez de temps pour effectuer les tâches qu'on lui demande d'accomplir.

L'écart est plutôt grand entre la charge prescrite (description de poste) et la charge vécue (charge cognitive, mentale, émotive, etc.). «Il faut arriver à morceler la charge de travail et à la comprendre. L'entreprise a eu recours à un expert de l'externe pour réaliser un plan d'action et établir de deux à trois priorités. L'enquête qui a suivi a révélé que la charge était beaucoup plus gérable [qu'auparavant]. Les employés ont du temps pour réfléchir, bloquer des créneaux, en plus d'avoir de nouveaux outils de gestion.», détaille Catherine Lepage, directrice, Accompagnement employeurs et communauté de pratique, chez Global-Watch.

Malgré les retombées positives issues du plan d'action dans cette moyenne entreprise, certains freins,

comme le temps nécessaire pour s'approprier les outils de gestion du temps et la nécessité de clarifier les rôles et les responsabilités au sein d'une équipe ont été soulevés.

Outils pour évaluer et prévenir

«Au Québec, il y a l'outil de prévention des RPS de la CNESST qui est nouveau, souligne Catherine Lepage. Lorsqu'il est question de prévention, il est important d'ouvrir la discussion et d'évaluer comment on agit, quelles ressources on peut mobiliser. C'est important de bien former les gestionnaires.»

L'outil en question se déploie en trois étapes :

1. Détermination : planifier et réaliser un portrait des RPS.
2. Correction : établir et déployer un plan d'action.
3. Contrôle : suivre et améliorer le processus.

Désormais, l'obligation des employeurs de recenser et d'évaluer les RPS dans leur organisation et d'établir ensuite un plan d'action sera incluse dans le nouveau règlement du programme de prévention. «On ne sait pas exactement quand le programme de prévention entrera en vigueur, mais [le gouvernement] dit que ce sera avant 2025. Pour l'instant, les employeurs doivent se préparer à cette modernisation de la loi.», résume Michèle Parent. |

Congrès RH 2023

CAP SUR L'AVENIR POUR UNE ORGANISATION APPRENANTE DU FUTUR

Ordre des
conseillers
en ressources
humaines agréés

Dans un monde en changement, les organisations doivent adapter leur bassin de compétences. Mais de nouvelles compétences seront inopérantes sans engagement de la direction, sans travail collaboratif et sans mettre l'humain au cœur de l'organisation. Tels sont les attributs de l'organisation apprenante du futur, comme l'expliquent Émilie Trudeau, CRHA, chargée de projets et conceptrice pédagogique chez Le-Cours, et Diane Pageau, vice-présidente e-learning et développement, également chez Le-Cours, une entreprise de service-conseil qui a pour mission la multiplication des talents.

Comme un coup d'accélérateur, la pandémie a exacerbé la pénurie de main-d'œuvre qui se pointait déjà. Elle a propulsé les technologies numériques, faisant disparaître certaines tâches, alors que d'autres ont demandé un apprentissage. Elle a imposé le télétravail et exigé une nouvelle forme de conciliation vie personnelle-travail. Toutes ces transformations s'inscrivaient également dans la mouvance des valeurs d'équité, de diversité et d'inclusion. «On vit une période un peu chaotique», convient Émilie Trudeau. Et ces bouleversements amènent de l'incertitude. «Beaucoup d'organisations nous disaient qu'elles ne savaient où aller parce qu'elles ne savaient pas de quoi demain serait fait», complète

Diane Pageau. Pour l'organisation noyée dans ces transformations, une constante demeure : l'humain. «On a beau amener la technologie, il y aura toujours de l'humain dans les organisations», dit Diane Pageau.

«L'humain est le principal catalyseur de la croissance et du succès de l'entreprise», rappelle en effet Émilie Trudeau. Et pourtant, «c'est impressionnant de voir combien de décisions sont prises et comment on détermine des objectifs sans regarder les conséquences sur l'humain, sans s'assurer de soutenir l'humain dans le développement de ses compétences pour répondre aux besoins de l'organisation», constate Diane Pageau.

Les compétences : un actif dynamique

«Les compétences sont un actif de

l'organisation souvent négligé, et il faut en prendre soin», fait remarquer Émilie Trudeau. En tant qu'actif, il faut le cartographier, dresser un inventaire des compétences techniques, autant que les compétences comportementales (ou savoir-être professionnel), notamment celles dites du 21^e siècle comme la capacité d'adaptation et d'apprentissage, la résolution de problème, la créativité, la communication, la collaboration, l'agilité numérique. Si les compétences techniques sont parfois la spécialité de certains employés et certaines employées, les compétences comportementales ou du 21^e siècle doivent être partagées plus largement. Tout le monde doit pouvoir collaborer, communiquer, apprendre et s'adapter. «S'il y a un problème sur la ligne de production, la personne qui l'opère doit savoir

« C'est impressionnant de voir combien de décisions sont prises et comment on détermine des objectifs sans regarder les conséquences sur l'humain, sans s'assurer de soutenir l'humain dans le développement de ses compétences pour répondre aux besoins de l'organisation. »

communiquer la bonne information et de la bonne façon», illustre Diane Pageau.

Dans l'inventaire des compétences, certaines se révéleront plus névralgiques que d'autres pour le développement et le succès de chaque organisation. Il faut les répertorier et en assurer le transfert. « Il faut s'occuper des personnes clés qui ont un savoir important, parce que, quand elles partent et que l'organisation n'a pas anticipé ces départs, ça fait mal », prévient Diane Pageau. Cartographier les compétences permet aussi de repérer les lacunes et les besoins quant à l'élaboration d'une offre de formations.

Dans un monde en transformation, l'organisation doit s'adapter et considérer les compétences comme un actif dynamique. C'est là qu'elle doit devenir une organisation appre-

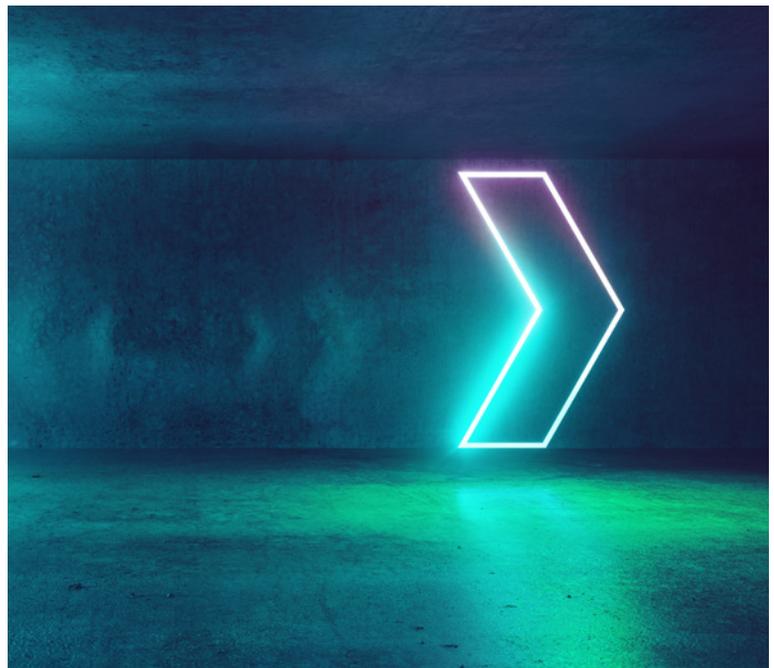
nante du futur (OAF) et c'est ce qui a motivé Le-Cours à publier son livre blanc sur le sujet en octobre 2021.

L'OAF

« Être une OAF va au-delà d'avoir une bonne offre de formations pour "résoudre les problèmes à court terme". Il faut une approche systémique et proactive », précise Émilie Trudeau. Tournée vers demain, l'OAF se donne un cap, lié à son plan stratégique et, surtout, elle se donne les moyens de s'y rendre en adaptant son actif de compétences. L'OAF réalise cette adaptation en quatre étapes.

La première est d'analyser le contexte de l'organisation avec ses compétences, ses personnes clés, les préoccupations et les enjeux. La deuxième étape est de cerner les besoins, c'est-à-dire les compétences requises à destination. « On regarde les compétences à développer, sans négliger celles où ça fait le plus mal parce que c'est là-dessus qu'il va falloir prendre des décisions et agir », prévient Diane Pageau. La troisième étape est d'établir le chemin à parcourir entre la situation de départ et la destination. « Une fois qu'on a compris où se situe l'humain dans l'organisation, on sait

où on doit l'amener », reprend Diane Pageau. Mais dans l'OAF, l'humain doit aussi se prendre en main. « Il faut une culture d'apprentissage qui permet à chaque personne de développer les compétences dont elle a besoin pour s'adapter aux changements », décrit Émilie Trudeau. Autrement dit, si l'organisation doit anticiper et adapter son offre de formation, les membres du personnel doivent aussi faire preuve de proactivité et évaluer leurs propres besoins. « Un pilier de l'OAF est de donner à l'humain la responsabilité de son développement », poursuit Émilie Trudeau. Enfin, la quatrième étape consiste à cibler des priorités à retenir dans l'élaboration du plan d'action à mettre en œuvre pour atteindre nos objectifs. |



Mot

du conseiller scientifique

UN CONSEILLER SCIENTIFIQUE FAIT SON ENTRÉE À L'ORDRE

Dans toutes les sphères de la vie, nous évoluons dans un monde surchargé d'informations et d'affirmations de toutes sortes, qui nous disent parfois une chose et son contraire. Souvent, des opinions sont présentées comme des faits, ou alors des idées à la mode, comme issues de la science. Comme CRHA | CRIA, notre crédibilité

et notre expertise professionnelle nécessitent de savoir démêler le vrai du faux, ce qui s'avère de plus en plus ardu. Pour nous accompagner dans cette importante tâche, pour valoriser encore davantage la connaissance scientifique et bonifier nos outils et contenus, c'est avec enthousiasme que nous accueillons Vincent Denault,

Ph.D., conseiller scientifique, dans la belle équipe de l'Ordre.



M^e Manon Poirier, CRHA, directrice générale de l'Ordre des CRHA



Il y a une dizaine d'années, j'ai eu le plaisir de donner des formations avec l'Ordre. J'avais constaté, à l'époque, une volonté de l'Ordre de faire les choses autrement, de promouvoir la rigueur et l'excellence. Le temps a passé, mais à la vue de différents projets de l'Ordre, le constat est resté le même. Voilà pourquoi, après un doctorat en communication à l'Université de Montréal, deux stages postdoctoraux à mon actif, le deuxième à l'Université McGill en psychopédagogie et psychologie du counseling, j'ai accepté de faire à nouveau équipe avec l'Ordre des CRHA, mais cette fois-ci, à titre de conseiller scientifique.

La valorisation de la science tant à l'intérieur qu'à l'extérieur des murs universitaires est au cœur de mes activités. En effet, tout un chacun peut bénéficier de la connaissance scientifique et de la rigueur méthodologique, dans différentes sphères de la vie, particulièrement lorsque d'importantes décisions doivent être prises. Parfois, sans même le savoir, des sujets d'intérêt font même l'objet de centaines, voire de milliers de publications scientifiques, et pourraient aider à bonifier les pratiques de celles et ceux qui tendent l'oreille à la science. Puis au-delà des sujets d'in-

térêt, la promotion de l'esprit critique, de façon plus générale, est tout aussi importante. En effet, il est impossible de devenir expert pour tous les contenus, mais lorsque les praticiennes et praticiens développent des réflexes d'autodéfense intellectuelle, il est possible de remettre en question des contenus qui, en apparence, semblent extraordinaires, mais qui, en réalité, sont peut-être non fondés ou démontrés faux.

Bien que la valorisation de la science soit au cœur de mes activités, elle ne doit pas se faire au détriment de la valorisation de l'expérience des praticiennes et des praticiens. Les deux types de connaissances sont complémentaires, et ont chacun leurs forces. Elles offrent des points de vue différents qui, ensemble, permettent de mieux comprendre les défis et les possibilités qui se présentent aux praticiennes et praticiens. Mais pour tout un chacun, il importe alors d'être en mesure de trouver des sources crédibles, scientifiques, d'être capable de juger de leur qualité, de distinguer les propos fondés de ceux qui sont peut-être non fondés ou démontrés faux ; un enjeu auquel je contribuerai pour le bienfait de toutes et tous.

À titre de conseiller scientifique, j'épaulerai donc l'Ordre des

CRHA dans différents projets afin de promouvoir la science. Dans la Revue RH, par exemple, je tiendrai une chronique où je répondrai à des questions posées par les lectrices et lecteurs, des questions sur l'usage de la science par les praticiennes et praticiens. N'hésitez pas à envoyer vos questions ! L'objectif est de partager avec vous des idées et des savoirs qui pourraient peut-être vous sortir de votre zone de confort, et susciter la réflexion et le questionnement, mais qui ultimement, je l'espère, permettront de bonifier vos pratiques professionnelles.

Au plaisir de vous lire !



Vincent Denault, Ph.D., conseiller scientifique



Pour nous envoyer vos questions au sujet de l'usage de la science par les praticiennes et praticiens, contactez-nous à revueh@ordrecrha.org |

Regards croisés

MOBILISER POUR AVANCER :

DES COMMUNAUTÉS COMME PILIERS DE VOTRE STRATÉGIE



**CHRISTOPHE
LO GIUDICE,**
RÉDACTEUR
EN CHEF, HTAG
BY RÉFÉRENCES

Les communautés internes constituent un excellent levier pour contribuer à la diversité, à l'équité et à l'inclusion dans l'entreprise, en complément au rôle joué par l'équipe dédiée à la thématique. Ces dynamiques vont permettre à celles et ceux qui s'y engagent – « alliés » compris – de partager des ressentis, d'être force de proposition et de générer des initiatives innovantes et/ou transversales.

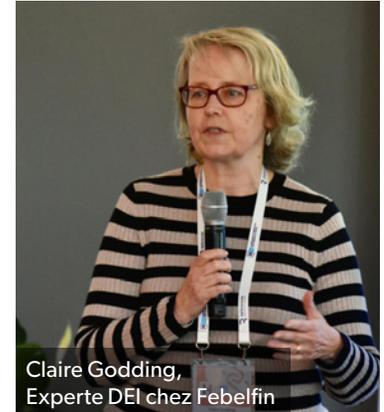
Pour en témoigner, le *Htag Summer Campus* a accueilli **Anne Charlier**, présidente du Réseau MixCity chez BNP Paribas Fortis, **Larissa Matundu**, à l'animation du nouveau réseau BEING (*Black Employee Inclusion Group*) créé chez ING, et **René Mat**, directeur associé chez Accenture Technology, par ailleurs au pilotage de l'approche Diversité et inclusion pour la Belgique et le Luxembourg et sponsor/allié du réseau LGBT. Experte en diversité et inclusion chez Febelfin, **Claire Godding** a, quant à elle, livré une perspective plus « hélicoptère » en évoquant deux initiatives sectorielles – *Wo-Men in Finance* et *Multicultural Bankers* – ainsi que la communauté de pratique *Diversity Managers Association Belgium* (DMAB) qui rassemble les personnes actives en diversité et inclusion de 65 entreprises du pays.

Pourquoi cette nouvelle communauté sur l'inclusion des employées et employés d'origines africaines et caribéennes a-t-elle été créée au sein d'ING ?

Larissa Matundu : « Il existait déjà

différentes communautés relatives à la diversité et à l'inclusion au sein de la banque, mais pas encore pour les personnes afrodescendantes. Elle existait par contre déjà aux Pays-Bas. Cette nouvelle communauté, inaugurée en avril de cette année, n'est toutefois pas réservée à ceux-ci : elle est ouverte aux alliés, c'est-à-dire à celles et ceux qui veulent faire l'effort de comprendre les difficultés auxquelles fait face le personnel de couleur et contribuer à leur donner plus de voix et de visibilité quand leurs talents ne sont pas assez mis en évidence. »

Claire Godding : « En 2020, nous avons fait une enquête sur l'inclusion multiculturelle dans le secteur financier. Cette enquête était anonyme et les personnes répondantes pouvaient indiquer l'origine à laquelle ils se sentaient appartenir. Elle a montré que l'expérience de travail des personnes originaires d'Afrique subsaharienne et d'Afrique du Nord était souvent perçue de façon différente de celle d'autres membres du personnel : un recrutement ne se passant pas tout à fait de la même manière, des progressions



Claire Godding,
Experte DEI chez Febelfin

de carrière plus lentes, un sentiment mitigé par rapport à ce qui est fait en matière d'inclusion... Les employées et employés originaires d'Afrique subsaharienne et du Nord sont en outre beaucoup plus souvent confrontés à des microagressions racistes que leurs collègues d'origine européenne : deux tiers contre un cinquième. Ces microagressions au travail sont, par exemple, des blagues (déplacées), des questions répétées sur l'origine, des expressions blessantes. Des collègues peuvent en être les auteurs, mais aussi des clients. Nous avons donc fait le constat qu'il s'agissait d'un vrai sujet, ce qui a mené à la création du réseau *Multicultural Bankers*. »

Un axe tel que l'égalité entre hommes et femmes est plus « ancien ». Comment le faire vivre dans la durée ?

Anne Charlier : « C'est tout le défi que nous relevons avec la communauté MixCity en réunissant des femmes comme des hommes avec pour mission de montrer toute la valeur ajoutée de la mixité. Ce qui nous anime, c'est la passion et l'envie de sensibiliser aux enjeux sous-jacents qui sont très nombreux. Il faut se rendre compte que tant les hommes que les femmes peuvent se sentir victimes de discriminations. MixCity est, en effet, un réseau plus ancien et il faut sans cesse le réinventer, mais également le faire connaître – car il y a du mouvement dans l'entreprise, de nouveaux collaborateurs la rejoignent, etc. – et montrer ce qu'il apporte. »

Comment fonctionne une communauté relative à la diversité et à l'inclusion ? N'est-ce pas paradoxal de travailler à l'inclusion en réunissant des membres d'une minorité ?

Claire Godding : « Ces communautés ne sont jamais fermées. Elles sont volontairement ouvertes, et notamment à ce qu'on appelle les 'alliés' : il est parfaitement possible de lutter contre la discrimination quand on ne fait pas partie de la minorité et d'œuvrer à l'inclusion quand on ne subit pas soi-même d'exclusion, en se rangeant du côté de la minorité. »

René Mat : « Je m'occupe, depuis une dizaine d'années, du réseau diversité et inclusion au sein d'Accenture.

Nous avons plusieurs communautés internes qui couvrent différentes dimensions de la diversité, dont l'orientation sexuelle. Et elles sont un formidable révélateur de leadership et de créativité chez les personnes qui les animent. »

Quels indicateurs utiliser pour mesurer les répercussions des communautés ?

Anne Charlier : « Le principal résultat se mesure au *feedback* que nous rapportent nos membres, sur ce que la communauté leur apporte. Par ailleurs, il y a deux ans, l'équipe Diversité et inclusion a créé un tableau de bord qui permet de suivre les évolutions de

la mixité dans les différentes entités. »

Claire Godding : « Une communauté peut avoir des répercussions en interne, mais aussi en externe. Le réseau dont j'ai vu le plus d'effets à l'extérieur de l'institution est le réseau *Friends of Africa*, porté à la base par des employées et employés de couleur. Elles et ils ont animé des sessions dans des universités et des salons de l'emploi pour convaincre des étudiantes et étudiants de talent chercheurs d'emploi qui n'osaient pas poser leur candidature dans le secteur bancaire – qui reflétait une image tellement 'blanche' – de le faire. Cela a donné de véritables résultats avec des talents qui font carrière dans le groupe aujourd'hui... »

Trouvez l'experte
ou l'expert RH
qu'il vous faut !



talent9

Le site d'emploi spécialisé
en ressources humaines

talent9.org

Ma profession

BILAN DE LA PRÉSIDENTIE DE PHILIPPE DE VILLERS

ENTRE FIERTÉ ET PASSION



PHILIPPE DE VILLERS,
CRHA, ANCIEN
PRÉSIDENT
DU CONSEIL
D'ADMINISTRATION
DE L'ORDRE
DES CRHA

J'ai du mal à réaliser que j'ai (déjà) passé près de cinq ans comme président du conseil de l'Ordre des CRHA. Au début, je me suis porté volontaire pour occuper ce rôle dans une perspective de poursuivre mon engagement envers mon ordre professionnel, sans trop savoir dans quoi je m'embarquais. Je me suis découvert une passion à travers cette expérience, en toute conscience non seulement des limitations et responsabilités qu'il incombe, mais également, avec reconnaissance de ce qu'il a pu m'apporter au fil des années. C'est cette reconnaissance des dernières années qui m'anime et m'emplit de fierté de voir une professionnelle du calibre de Manon Perreault CRHA prendre la présidence de notre conseil depuis janvier 2024.

Lorsque je pense aux années où j'ai occupé la présidence de l'Ordre, il y a trois grands éléments dont je suis particulièrement fier, et sur lesquels j'aimerais revenir. Dans un premier temps, je pense qu'il est essentiel de parler de gouvernance du conseil qui a été renforcée substantiellement, mais également des alliances qui ont été forgées et renforcées au fil du temps. Enfin, j'aimerais parler de la santé de notre profession en général, qui à mon humble avis, se porte mieux que jamais.

La gouvernance a toujours été

pour moi une composante essentielle du rôle de présidence du conseil. Vous avez certainement déjà entendu l'adage « le nez dans la cuisine, en gardant les mains hors de la pâte ». C'est un défi constant pour un groupe d'administratrices et administrateurs dévoués et passionnés ! Toutefois, je crois nous avons réussi à mettre sur pied un véritable climat de gouvernance au conseil de notre ordre professionnel, en nous ramenant fréquemment dans les rangs lorsque les conversations devenaient trop opérationnelles. Qui plus est, nous

avons gardé tout au long de ces années une tradition qui avait été mise en place par Manon Perreault CRHA en 2017, soit celle d'avoir des cas ou des situations éthiques à discuter lors de chaque réunion du CA. Ce faisant, nous avons créé une véritable culture d'éthique, en aiguisant nos réflexes et notre sens éthique, et en favorisant l'échange et la discussion. Je suis particulièrement fier également que depuis quelques années, les présidences des comités de gouvernance quittent leur mandat un peu avant la fin de leur terme d'administratrice ou administrateur, de façon à avoir une période de chevauchement avec la personne lui succédant à la présidence de son comité. Ainsi, deux objectifs sont atteints : la nouvelle présidence peut avoir du *coaching* et le soutien de la présidence sortante, tel que nous le ferions dans une transition normale de poste dans nos organisations. Qui plus est, ceci envoie un message très fort d'abnégation : aucune administratrice et aucun administrateur (ni leur égo) n'est plus important que la fonction occupée, soit celle de servir l'Ordre et sa mission de protection du public. J'ai la ferme conviction que ceci contribue à renforcer une culture de saine gouvernance au CA.

Dans l'ensemble de nos plans stratégiques récents, il y a toujours eu une composante associée à l'influence que l'Ordre doit jouer dans son écosystème. Nous avons vu ces dernières années une présence accrue que l'Ordre prend dans diverses tribunes médiatiques, mais également politiques, et ce, sous le leadership de notre directrice générale M^e Manon Poirier CRHA et de son équipe, qui ne ménagent aucun effort pour avoir une place de choix dans cet écosystème. Par ailleurs, de manière moins visible, nous avons travaillé sans relâche ces dernières années à renforcer notre collabora-

« Dans l'ensemble de nos plans stratégiques récents, il y a toujours eu une composante associée à l'influence que l'Ordre doit jouer dans son écosystème. »

« Je suis extrêmement fier de la santé de notre profession en général. Nous sommes désormais 12 000 CRHA / CRIA au Québec, ce qui fait de nous le 7^e ordre professionnel en importance au Québec. »

tion avec le Conseil interprofessionnel du Québec (CIQ), mais également avec CRHA Canada. Le CIQ est l'organe auquel siège l'ensemble des ordres professionnels du Québec. Il nous permet de faire front commun face au gouvernement et à l'Office des professions du Québec. En y jouant un rôle accru, l'Ordre contribue ainsi directement à l'évolution du système professionnel québécois, tout en y amenant sa propre saveur d'innovation, de gouvernance et de gestion des ressources humaines. Quant à CRHA Canada, que nous avons quitté durant une brève période, notre association à cet organe pancanadien de gestion des ressources humaines nous permet de collaborer avec les autres associations provinciales canadiennes afin de mieux représenter la profession sur le plan national, mais également générer des synergies entre nous. Notons entre autres les contenus de formation déontologique, le Guide des compétences, la Distinction Fellow et certains éléments de marketing qui sont désormais nationaux.

Enfin, je suis extrêmement fier de la santé de notre profession en général. Nous sommes désormais 12 000 CRHA | CRIA au Québec, ce qui fait de nous le 7^e ordre professionnel en importance au Québec. Saviez-vous qu'il y a plus de CRHA et CRIA que de pharmaciens ? Que de psychologues ? Que de notaires ? Qui plus est, je sens vraiment un vent de changement quant à notre profession. Nos spécialistes comprennent de mieux en mieux que nous ne sommes pas une association

responsable d'organiser des 5 à 7 et des tournois de golf : nous sommes un ordre professionnel dont la mission est de protéger le public. Nous tirons notre fierté de l'apport que nous offrons à nos organisations et des gens qui les composent. Peut-être est-ce anecdotique, mais j'entends de moins en moins « Qu'est-ce que ça m'apporte d'être CRHA ? ». Par ailleurs, nos assemblées générales annuelles virtuelles sont désormais suivies par plus de 700 professionnelles et professionnels ! Lors de la dernière assemblée, nous n'avons même pas pu répondre à toutes les questions qui nous ont été posées ! J'oserais même dire que les questions étaient d'ailleurs d'une qualité inégalée, reflet de la santé de notre profession.

J'aimerais terminer ce dernier article que je rédigerai pour notre revue par quelques remerciements. Tout d'abord envers M^e Manon Poirier CRHA, la directrice générale

de notre Ordre, pour son dévouement envers notre profession, ses employés et chacun de nous, professionnelles et professionnels RH. Elle m'a personnellement appuyé, rappelé à l'ordre, questionné, et elle a contribué à me rendre meilleur tout au long de ces années. Ensuite à Manon Perreault CRHA, qui a été celle qui a pris soin de moi à mon arrivée au conseil en 2016, alors que j'étais un jeune administrateur qui apprenait le métier. Nous sommes privilégiés qu'elle ait accepté de revenir au CA à titre d'administratrice et d'occuper la présidence de notre Ordre professionnel ; elle a toutes les qualités requises pour exceller dans ce rôle. Ensuite, il est important pour moi de remercier toutes les administratrices et tous les administrateurs que j'ai côtoyés durant ces cinq merveilleuses années à la présidence. Chacun d'eux a contribué à rendre notre Ordre plus fort, et a fait de moi une meilleure personne. Enfin, je m'en voudrais de passer sous silence la contribution de ma conjointe Geneviève, qui m'a épaulé durant toutes ces années, en acceptant mes absences en lien avec cet engagement, et en me conseillant et me guidant tout au long de mon parcours. Longue vie à l'Ordre des CRHA et à notre profession !



Ma profession

LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX :

UNE VISION ÉTHIQUE DE L'ORGANISATION



MANON PERREAULT,
CRHA, PRÉSIDENTE
DU CONSEIL
D'ADMINISTRATION

Il me fait un grand plaisir, à titre de nouvelle présidente du conseil d'administration, de prendre la plume pour la première fois. Le rôle de présidence vient avec un grand privilège de pouvoir vous écrire plusieurs fois par année. Je souhaite que mes mots puissent vous aider et surtout vous faire réfléchir à votre rôle si important dans notre société.

Depuis les dernières années, les organisations sont confrontées à de multiples changements qui bouleversent nos pratiques à titre de CRHA et CRIA. Que l'on aborde des sujets comme la santé mentale, l'EDI (équité, diversité et inclusion), le harcèlement psychologique et sexuel, l'organisation du travail (télétravail, mode hybride), la pénurie de main-d'œuvre et l'intelligence artificielle, ces changements nous obligent à repenser nos milieux de travail et à nous élever comme professionnelles et professionnels à une réflexion encore plus sociale de notre rôle.

La judiciarisation des risques psychosociaux dans la modernisation de la *Loi sur la santé et sécurité du*

travail est une étape marquante dans la réflexion éthique de nos milieux de travail. L'analyse préventive de ces risques s'inscrit dans une perspective d'un *management* responsable qui lui s'inscrit dans l'opérationnalisation du développement durable. Il faut repenser notre vision et nos croyances afin que la productivité des organisations ainsi que le bien-être des personnes et de la société soient considérés dans leur ensemble.

La santé mentale étant un enjeu de société dont on se préoccupe de plus en plus, il est dorénavant reconnu que celle-ci n'est pas uniquement liée à des facteurs individuels. Notamment, l'environnement organi-

sationnel et les conditions de travail représentent d'importants facteurs d'influence, ce pourquoi il est de la responsabilité sociétale des organisations d'agir activement.

Bien que cela favorise le bien-être, le fait d'inclure aux conditions de travail un programme de santé et mieux-être, ou de mettre à la disposition du personnel des cours de yoga ou de nutrition, cela ne suffit pas à prévenir les risques. Il faut cibler l'organisation quant à ses processus de gestion dans l'ensemble : développement des compétences des gestionnaires, gestion des horaires, flexibilité, conditions de travail, stratégies de communication, etc.

Il faut voir l'analyse des risques psychosociaux comme une vision éthique de l'organisation et non comme une autre obligation juridique imposée à l'organisation. Plus les risques psychosociaux seront considérés dans les principes de gestion, plus l'organisation, les personnes et la société en général y gagneront. C'est ici que l'éthique prend son sens, soit en créant un espace de réflexion sur les enjeux que peuvent potentiellement soulever nos actions en organisation. Il s'agit de prendre soin de nous tous, ensemble, et de considérer aussi les autres.

À titre de CRHA | CRIA, votre rôle est crucial dans l'intégration d'une culture préventive, puisqu'il est au centre de l'analyse et de la prévention des risques psychosociaux. Rassurez-vous, ces risques, vous les connaissez sans doute déjà ! Il faut maintenant appuyer vos actions par la mise en place d'un cadre vous permettant de les repérer, les analyser et les mesurer. Documenter les risques vous permettra de bien les gérer et d'établir un plan d'action adéquat.

Je souhaite que cette édition vous permette de clarifier et de comprendre ces risques et de savoir comment les mettre en œuvre pour de meilleurs milieux de travail sains, sécuritaires, mobilisateurs et en santé. |

« Bien que cela favorise le bien-être, le fait d'inclure aux conditions de travail un programme de santé et mieux-être, ou de mettre à la disposition du personnel des cours de yoga ou de nutrition, cela ne suffit pas à prévenir les risques. »

Des problèmes complexes à résoudre ?

Les experts des Services conseils et enquêtes de GardaWorld vous proposent des solutions adaptées pour les résoudre.

Filature

Enquêtes en milieu de travail
(absentéisme, harcèlement, vol, etc.)

Infiltration

Plans de gestion de crise et de contingence

Localisation d'individus

Vérification diligente

Analyse d'équipements informatiques

Protection lors d'un congédiement difficile



Pour en savoir plus,
contactez nos experts:

1-877-398-0334

infoinvestigation@garda.com

GARDAWORLD