

ÉLECTIONS PROVINCIALES 2022

LES ENJEUX PRIORITAIRES
SELON L'ORDRE DES
CONSEILLERS EN RESSOURCES
HUMAINES AGRÉÉS

CRHA

Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés



Dans le cadre des élections provinciales, l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés souhaite attirer l'attention des différents partis politiques sur des enjeux en matière de travail et d'emploi qu'il juge prioritaires. Les défis qui se présentent à nous sont colossaux. L'Ordre incite les partis à prendre des engagements concrets en ce sens afin que nous puissions bâtir un monde du travail résolument plus humain et prospère.

Le monde du travail avait déjà entamé une transformation qui a accéléré drastiquement lors des deux dernières années en raison des bouleversements s'étant succédé à un rythme effréné. Les changements subis entraînent des effets humains et d'affaires qui s'inscriront à long terme ce qui nous oblige à aborder les choses autrement. Bien que le pire de la pandémie semble être bel et bien derrière nous, les défis d'avenir ne seront pas moindres alors que l'évolution du monde du travail poursuit sa lancée. C'est maintenant qu'il faut les adresser.

En matière de défis, la pénurie de la main-d'œuvre est évidemment en tête de liste. La situation devrait d'ailleurs continuer à se détériorer jusqu'à au moins 2030, alors que le taux moyen d'emplois disponibles devrait continuer à croître de 1,2% par année¹. Cette pénurie fragilise notre société et nul ne peut en sous-estimer les répercussions. Elle engendre une pression sur les employeurs qui doivent ralentir leur croissance, les travailleurs qui se retrouvent avec une charge de travail accrue ainsi que les consommateurs qui voient leur pouvoir d'achat réduit et se heurtent à l'inaccessibilité des produits et services.

¹ Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale, 2021

**PORTÉ PAR CES CONSTATS,
L'ORDRE ESTIME QU'IL FAUT TENDRE VERS :**

UNE MAIN-D'ŒUVRE COMPÉTENTE ET D'AVENIR

UNE SOCIÉTÉ ACTIVE ET INCLUSIVE

UNE ÉCONOMIE PRODUCTIVE ET INNOVANTE

DES MILIEUX DE TRAVAIL SAINS ET BIENVEILLANTS

C'est dans cet esprit qu'il divulgue 14 priorités pour lesquelles il invite l'ensemble des formations politiques à s'engager concrètement.

TABLE DES MATIÈRES

UNE MAIN-D'ŒUVRE COMPÉTENTE ET D'AVENIR

DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

Miser sur l'agilité, l'accessibilité et la qualité du système d'éducation grâce à une vision inébranlable à long terme 4

Favoriser l'acquisition de compétences d'avenir tant sur le plan scolaire qu'au sein du milieu de travail 5

Encourager les organisations à s'investir dans la requalification interne 6

Identifier les secteurs d'avenir et soutenir la formation en ce sens 6

UNE SOCIÉTÉ ACTIVE ET INCLUSIVE

MAIN-D'ŒUVRE ÉLOIGNÉE

Adresser les obstacles pouvant freiner la prolongation de carrière et soutenir l'adoption de saines pratiques organisationnelles à l'intention des travailleurs expérimentés 7

Favoriser l'intégration en emploi des personnes en situation de handicap grâce à des mesures structurantes 8

Favoriser l'immigration économique en rehaussant les seuils et en réduisant les obstacles 9

ÉQUITÉ, DIVERSITÉ ET INCLUSION

Favoriser l'implantation d'une culture soutenant l'équité, la diversité et l'inclusion au sein des organisations 9

Entamer une réflexion sur le principe d'équité salariale sur la base de la diversité 10

Investir dans le réseau des CPE pour que chaque enfant bénéficie d'un milieu de garde éducatif 10

UNE ÉCONOMIE PRODUCTIVE ET INNOVANTE

VIRAGE TECHNOLOGIQUE

Investir dans l'implantation du virage numérique et dans l'acquisition de compétences en découlant 11

DES MILIEUX DE TRAVAIL SAINS ET BIENVEILLANTS

SANTÉ PSYCHOLOGIQUE

Soutenir et outiller les organisations en matière de prévention et de gestion des risques psychosociaux 12

HARCÈLEMENT

Mieux encadrer la prise en charge du harcèlement en milieu de travail au sein des organisations par des lois qui ont du mordant 13

JEUNES AU TRAVAIL

Encadrer la pratique du travail chez les jeunes selon les plus hauts standards 14

CONCLUSION

15



UNE MAIN-D'ŒUVRE COMPÉTENTE ET D'AVENIR

DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

1 | Miser sur l'agilité, l'accessibilité et la qualité du système d'éducation grâce à une vision inébranlable à long terme

L'éducation est la pierre angulaire de l'avenir et de la santé de notre économie. Les effets de l'investissement dans l'éducation de nos jeunes sont perceptibles à long terme, bien au-delà de la durée d'une législation. La société doit se doter d'une vision à long terme et transcender les allégeances politiques afin que l'éducation demeure au cœur des priorités. Les investissements doivent être soutenus, constants et prévisibles.

La société se transforme en continu; les besoins changent, les valeurs évoluent et les nouvelles connaissances se multiplient. Le système de l'éducation doit refléter ce constat en étant bien plus agile et flexible pour s'adapter en continu à l'évolution. Les parcours et cursus ne peuvent pas être mis à jour des années plus tard; ils doivent l'être en temps réel. Autrement, nous sommes voués à être à la traîne. L'indépendance du réseau doit demeurer, il doit être perméable aux pressions. Ceci étant dit, il est dans notre intérêt collectif de

bâtir davantage de ponts d'échange, tant au plan provincial que régional, entre ce dernier et les autres acteurs de la société comme les chercheurs, les communautés et les milieux de travail.

Par ailleurs, il nous apparaît primordial qu'au-delà des matières traditionnelles, les parcours scolaires misent, dès le plus jeune âge, sur les compétences en lien avec le savoir-être et la capacité à apprendre, facilitant ainsi le reste des apprentissages qu'ils soient académiques, sociaux ou professionnels. Qui plus est, alors que plusieurs études sont alarmantes quant au niveau d'alphabétisation et de numératie des Québécois, il nous semble crucial de s'y concentrer.

Finalement, le milieu d'éducation doit être inclusif et accessible pour tous, peu importe leur stade de vie. En ce sens, nous suggérons de soutenir davantage les mesures qui visent l'alternance travail-étude, la requalification en cours de carrière, le retour aux études et la conciliation étude-vie personnelle (flexibilité des horaires, délais de complétion de parcours flexibles, service de garde en milieu scolaire, etc.).

2 | Favoriser l'acquisition de compétences d'avenir tant sur le plan scolaire qu'au sein du milieu de travail

L'une des principales solutions pour s'adapter à la transformation accélérée du monde du travail et à l'incertitude est le développement des compétences d'avenir de la main-d'œuvre. Il s'agit d'une combinaison de compétences transversales et durables liées au savoir-être et aux technologies, permettant aux talents d'affronter les prochaines turbulences, peu importe leur nature.

Les compétences humaines qui relèvent du savoir-être plutôt que du savoir-faire sont parfois sous-estimées. Or, elles sont plus complexes à développer, mais surtout plus pérennes. Il est notamment question :

- D'intelligence émotionnelle
- De pensée critique
- D'aptitude à la résolution de problèmes
- De créativité
- D'agilité
- De résilience

Quant aux compétences numériques, elles sont toutes aussi pertinentes et garantes du maintien de la productivité. Elles ne sont jamais considérées comme pleinement acquises alors que l'évolution se poursuit à un rythme effréné et qu'ainsi, elles doivent être constamment actualisées. À titre d'exemple :

- Maîtrise des nouveaux médias et des nouveaux outils numériques
- Habileté à collaborer en mode virtuel
- Gestion de la charge cognitive face à la surcharge informationnelle

Dans un contexte de transformation numérique, les compétences traditionnelles deviennent rapidement dépassées et ne durent en moyenne que d'un à cinq ans. Voilà toute l'importance de miser sur des compétences transversales et durables. Le développement des compétences est une responsabilité partagée entre la personne elle-même, le réseau d'éducation, les milieux de travail et le gouvernement. Ce dernier pourrait notamment encourager expressément le développement des compétences d'avenir en milieu de travail par l'entremise d'une mesure dédiée à cet effet dans le cadre de la loi du 1%. Par ailleurs, nous suggérons de favoriser l'accès à des professionnels pouvant accompagner les organisations dans l'établissement de diagnostics et de plans de développement qui sauront générer de réelles retombées porteuses pour l'avenir.



3 | Encourager les organisations à s'investir dans la requalification interne

De façon générale, les organisations sont investies de manière positive dans le rehaussement des connaissances. Il s'agit pour elles d'un moyen de favoriser la productivité de la main-d'œuvre comme leur rétention et leur épanouissement. Ceci étant dit, elles peuvent également jouer un rôle en matière de requalification, pratique qui demeure marginale pour l'instant. Bien sûr, la réorientation de carrière relève d'abord de la personne et le gouvernement peut déployer plusieurs initiatives en ce sens. Les organisations peuvent néanmoins y participer, d'autant plus que le contexte de pénurie incite à changer les réflexes. D'un côté, des métiers sont en déclin et de l'autre, les besoins pour certains explosent.

La requalification à l'interne peut être perçue comme un risque par l'employeur et un investissement à plus long terme. Il s'agit toutefois d'une solution supplémentaire en vue de pourvoir aux besoins dans des secteurs pour lesquels le bassin de main-d'œuvre actuel ne peut suffire, en plus de favoriser la loyauté et la reconnaissance des travailleurs concernés.

La taille du défi actuel exige certains risques et la nécessité de miser sur une panoplie de stratégies. Ceci à l'avantage des entreprises comme de la société en général. Le gouvernement pourrait ainsi sensibiliser, outiller et encourager les organisations à soutenir la requalification de leurs travailleurs. Des incitatifs financiers pourraient être consentis afin de compenser l'adaptation des opérations durant la durée des formations. Par ailleurs, il pourrait être pertinent d'explorer la possibilité que les employeurs soient tenus, selon certains critères et s'ils ne l'ont pas déjà tenté, de fournir une forme d'accompagnement pour faciliter la requalification de leurs travailleurs congédiés pour motif d'un manque de compétences.

4 | Identifier les secteurs d'avenir et soutenir la formation en ce sens

Il faut évidemment prioriser la formation vers les secteurs indéniablement essentiels à la société et pour lesquels les besoins sont criants à l'heure actuelle tels que la santé et la construction.

En parallèle, nous ne pouvons toutefois pas négliger les besoins des secteurs qui seront porteurs et stratégiques pour l'avenir du Québec. Pour ce faire, il faut dès maintenant cibler collectivement ces secteurs et métiers en plus de définir les compétences en découlant. Quelles sont les forces actuelles du Québec? En quoi souhaitons-nous nous démarquer? Quelles sont les valeurs qui guident notre économie? Vers quel type de société souhaitons-nous tendre? Voilà des réflexions qui doivent alimenter la reconnaissance des secteurs d'avenir.

Ne faisons pas l'erreur d'attendre que les besoins soient criants pour agir. L'implantation des mesures et l'octroi d'investissements massifs visant à encourager la formation initiale et continue dans ces domaines doit se faire proactivement.



UNE SOCIÉTÉ ACTIVE ET INCLUSIVE

MAIN-D'ŒUVRE ÉLOIGNÉE

5 | Adresser les obstacles pouvant freiner la prolongation de carrière et soutenir l'adoption de saines pratiques organisationnelles à l'intention des travailleurs expérimentés

Les travailleurs expérimentés représentent une incontestable richesse pour notre économie. Alors que les organisations doivent jongler au quotidien avec les défis que provoque la rareté de main-d'œuvre et que la diversité, l'inclusion et l'équité sont des valeurs phares de notre société moderne, il est primordial de favoriser l'attraction et le maintien en emploi des travailleurs expérimentés. Malheureusement, ils sont sous-représentés au sein de la main-d'œuvre active. Le taux d'emplois des 60 à 69 ans au Québec est de 36,7% alors qu'il est de 43,4% en Ontario².

Les obstacles fiscaux, qui peuvent freiner la prolongation de carrière, méritent d'être adressés largement, et pas uniquement dans certains domaines d'emplois précis. Il s'agit d'ailleurs de l'avenue jugée la plus porteuse par les organisations³. À titre d'exemple, une réduction des cotisations salariales

pour les travailleurs de plus de 60 ans dans l'ensemble des entreprises pourrait être implantée et le crédit d'impôt pour prolongation de carrière devrait être bonifié.

Au-delà de la fiscalité, afin d'attirer et de retenir les travailleurs expérimentés, les organisations ont intérêt à revoir l'organisation du travail, la nature des mandats qu'elles ont à combler et leur processus de recrutement en faisant preuve de créativité et d'agilité. On ne peut pas maintenir les pratiques traditionnelles et espérer atteindre des résultats différents. L'approche unique est révolue et il faut s'adapter aux besoins de chacun. Ceci demande du temps, des ressources et une connaissance des pratiques exemplaires en la matière. Pour inciter les organisations à aborder leur organisation du travail autrement, elles doivent être sensibilisées et outillées en ce sens et le gouvernement peut y jouer un rôle. Par des campagnes de sensibilisation, des outils pratiques et aussi en facilitant l'accès à des experts, comme les CRHA | CRIA, qui pourront les accompagner concrètement.

² Chaire de recherche sur les enjeux économiques intergénérationnels, 2021

³ Étude de Diane-Gabrielle Tremblay, CRHA, 2022

6 Favoriser l'intégration en emploi des personnes en situation de handicap grâce à des mesures structurantes

Les personnes en situation de handicap composent 16,1 % de la population de plus de 15 ans⁴. Cependant, ce groupe est sous-représenté sur le marché du travail par rapport à l'ensemble de la population avec des écarts de 21 % à 28 % selon les classes d'âge. Plus précisément, ce sont près de 30 000 personnes en situation de handicap qui n'occupent pas un emploi, mais qui ont toutefois la capacité de le faire⁵. Le Québec compte sur un bassin considérable composé de personnes qui sont aptes et souhaitent travailler. Ce bassin, composé de personnes en situation de handicap physique, déficience intellectuelle ou issues de la neurodiversité, est malheureusement peu exploité.

L'importance de la sous-représentation de ce groupe exige le déploiement de moyens structurants et ambitieux.

D'abord, il faut s'assurer que les services et programmes en employabilité dont dispose déjà le Québec sont accessibles pour les personnes en situation de handicap et qu'ainsi, elles puissent en bénéficier à juste titre. Les obstacles potentiels freinant l'accès à ces ressources doivent être reconnus et adressés. De plus, le Programme de solidarité sociale constitue un filet nécessaire et de première importance pour les personnes qui présentent des contraintes sévères à l'emploi. Alors que certaines sont néanmoins en mesure d'offrir une certaine prestation de travail et pour encourager leur participation active, il pourrait être intéressant de revoir à la hausse le revenu de travail admissible sans que la prestation soit réduite.

Par la suite, nous estimons qu'il faut poursuivre la sensibilisation des milieux de travail et pour ce faire, l'expérimentation se montre particulièrement porteuse.

Nous sommes d'avis qu'il faut favoriser et multiplier les initiatives qui amènent un contact direct et prolongé entre un milieu et un travailleur en situation de handicap, tel que les stages. Ceci a pour effet d'ouvrir les horizons des dirigeants, gestionnaires et collègues, de démontrer concrètement l'apport, sous toutes ses formes, de cette main-d'œuvre en plus de favoriser une première expérience d'emploi pour ces derniers. Finalement, au-delà de la sensibilisation, les milieux de travail ont besoin d'outils pour les aider à adapter leurs pratiques pour recruter, intégrer et maintenir en emploi ces talents. Des organismes spécialisés offrent leur expertise pour revoir les processus de recrutement et pour soutenir l'organisation lors de l'intégration. Il faut continuer à leur donner les moyens d'offrir cet accompagnement et de l'étendre au plus grand nombre d'employeurs.



4 Enquête canadienne sur l'incapacité, 2017

5 Comité consultatif Personnes handicapées, 2022

7 | Favoriser l'immigration économique en rehaussant les seuils et en réduisant les obstacles

En contexte de vieillissement de la population, l'immigration économique est l'une des principales solutions pour combler les besoins de main-d'œuvre qualifiée comme non qualifiée.

Malgré un besoin grandissant et prévisible, le nombre de personnes admises au Québec a évolué négativement dans les dernières années. Plus précisément, entre 2016 et 2020, le nombre d'immigrants économiques est passé de 31 600 à 12 722⁶. Bien que les projections pour l'année en cours soient à la hausse, il nous apparaît primordial de rehausser considérablement les seuils d'immigration économique et de réduire les délais et les obstacles administratifs qui, malgré des avancées notables, demeurent présents. Notamment, il nous apparaît important de faciliter l'immigration de travailleurs non qualifiés pour répondre aux besoins criants de nombreux secteurs comme la restauration, l'hôtellerie, la santé, les manufacturiers et l'agriculture.

Par ailleurs, nous soutenons les mesures qui visent à réduire les barrières au premier emploi et miser sur une intégration positive des immigrants économiques. De plus, favoriser la régionalisation nous semble une pratique garante de succès, alors que la grande majorité des nouveaux arrivants s'installent dans la métropole, mais que les besoins se font sentir à la grandeur de la province. Il faut non seulement les attirer en région, mais également les y retenir. Pour y arriver, la communauté, l'employeur et les différents paliers du gouvernement doivent se mobiliser pour les intégrer dans l'organisation comme dans la vie communautaire.

⁶ Ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration, 2022

ÉQUITÉ, DIVERSITÉ ET INCLUSION

8 | Favoriser l'implantation d'une culture soutenant l'équité, la diversité et l'inclusion au sein des organisations

Notre société a historiquement créé des clivages entre les différents groupes. Pour renverser la vapeur, nous devons faire preuve d'ambition. Il est primordial de s'attarder à la gestion de l'équité, de la diversité et de l'inclusion (ÉDI), sous toutes ses formes, autant par devoir collectif d'équité et la nécessité de mettre fin à la discrimination, que pour les bénéfices d'affaires et les occasions d'apprentissage et d'innovation qui en découlent. Malgré l'engouement actuel et la bonne volonté démontrée par tous, les résultats concrets tardent à se manifester alors qu'encore trop de personnes issues de la diversité sont injustement représentées dans nos milieux de travail. Pensons notamment aux personnes expérimentées, en situation de handicap, aux minorités visibles, aux femmes, aux personnes LGBTQ+ ainsi qu'aux autochtones.

Il faut encourager les organisations à développer et déployer un plan d'action intégré en matière de l'ÉDI. Pour que les actions mises en place par les organisations soient porteuses de succès, elles doivent pouvoir bénéficier de l'expertise et de l'accompagnement nécessaire. Des mesures gouvernementales pour favoriser l'accès à des professionnels compétents en la matière sont essentielles.

9 | Entamer une réflexion sur le principe d'équité salariale sur la base de la diversité

L'entrée en vigueur en 1997 de la Loi sur l'équité salariale avait placé le Québec à l'avant-garde au plan international. Bien qu'il reste encore du chemin à parcourir, cette loi a contribué très concrètement et directement à une meilleure équité entre les hommes et les femmes au travail. À preuve, au moment de son entrée en vigueur en 1997, l'écart salarial entre les hommes et les femmes s'élevait à 15,8 % au Québec. En 2020, cet écart était réduit à 8,1 %⁷.

Le Québec a été un précurseur en matière d'équité salariale basée sur le genre, peut-être peut-il le devenir également sur le plan de la diversité au sens plus large. À titre d'exemple, les membres d'une minorité visible qui sont nés au Canada et ont fait des études universitaires gagnent en moyenne 87,4 cents contre un dollar pour leurs pairs caucasiens⁸.

Ainsi, une réflexion à savoir si le principe d'équité salariale pourrait être étendu à d'autres groupes issus de la diversité pourrait être tenue. Cette proposition est certainement complexe et suppose plusieurs obstacles, mais il nous apparaît toutefois fondamental d'y réfléchir en profondeur.

7 CNESST, 2021

8 Conference Board du Canada, date inconnue

9 Ministère de la Famille, 2022

10 FCEI, 2021

10 | Investir dans le réseau des CPE pour que chaque enfant bénéficie d'un milieu de garde éducatif

Depuis son instauration, le réseau subventionné québécois des services de garde à l'enfance s'est traduit par d'importantes retombées positives pour l'économie ainsi que pour l'égalité en emploi. À preuve, selon le chercheur Pierre Fortin, le taux d'emploi des mères québécoises d'enfants de 5 ans ou moins est passé de 64 % à 80 % de 1997 à 2016, alors qu'il passait de 67 % à seulement 71 % dans le reste du pays. Mais pour que ces effets bénéfiques perdurent, encore faut-il que le réseau soit accessible. Or, pour plusieurs, obtenir une place en garderie éducative est devenu un véritable combat. Au 31 décembre 2020, la liste d'attente pour obtenir une place s'élevait à 51 761 enfants⁹.

D'une part, ce phénomène a une incidence non négligeable pour les parents, surtout les mères, qui, faute d'avoir trouvé une place pour leur enfant, ne peuvent pas retourner au travail à la fin de leur congé de maternité et ceci, bien malgré elles. Les travailleuses et travailleurs ne sont pas les seuls à écoper de cette situation; c'est aussi le cas des employeurs qui se voient privés de membres de leurs équipes alors que plusieurs d'entre eux naviguent déjà dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre. Le manque de places en garderie a engendré des problèmes de gestion des ressources humaines chez 71 % des PME québécoises¹⁰.

À notre avis, chaque parent qui le souhaite devrait avoir la possibilité de travailler et chaque enfant mérite de bénéficier d'un milieu éducatif de qualité lui octroyant des chances équitables de développement. Des investissements supplémentaires dans le réseau devraient être accordés et les obstacles administratifs actuels réduits, ceci pour favoriser la création de places. Devant l'importance de l'enjeu de l'accessibilité des services de garde à l'enfance et du rôle des éducatrices dans les soins et le développement de nos plus petits, il nous apparaît primordial de valoriser ce métier à sa juste valeur.

UNE ÉCONOMIE PRODUCTIVE ET INNOVANTE

VIRAGE TECHNOLOGIQUE

11 | Investir dans l'implantation du virage numérique et dans l'acquisition de compétences en découlant

Pour assurer leur croissance, voire leur viabilité, les organisations d'aujourd'hui n'ont d'autres choix que de sauter à pieds joints dans le virage numérique. D'autant plus qu'en contexte de pénurie de main-d'œuvre, le bassin disponible est limité et la compétitivité mondiale est féroce. Il faut donc apprendre à faire mieux avec les ressources en place.

Les entreprises dotées d'une maturité numérique plus importante ont enregistré une croissance supérieure de leurs ventes (62 %) et de leurs bénéfices (52 %) au cours des trois dernières années¹¹. Par contre, en matière d'intelligence artificielle, et bien que le Québec soit considéré comme un pôle d'expertise mondialement reconnu, ce qui est vécu sur le terrain est tout autre. 60 % des organisations n'ont pas encore ou ne compte pas intégrer l'IA. 39 % d'entre elles affirment que cela n'a même jamais fait l'objet d'une discussion au sein de l'organisation¹².

11 BDC, 2018

12 Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, 2022

Le Québec doit faciliter l'implantation du virage numérique au sein des organisations, surtout auprès des PME. L'accès à des experts indépendants pouvant les aider à analyser leurs besoins et les possibilités de solutions d'affaires numériques pourraient être favorisés.

De plus, si l'on veut s'assurer du succès des investissements dans les technologies, il nous apparaît crucial de les accompagner d'investissements pour former et accompagner la main-d'œuvre qui aura à interagir au quotidien avec celle-ci. Car au centre de l'automatisation, de l'IA, de la robotisation et du numérique, se trouve l'humain. Ce qui doit être priorisé est évidemment à géométrie variable en fonction de la maturité technologique de chaque organisation. Toutefois, la littératie numérique est certainement un excellent point de départ à cette fin. Les travailleurs, jeunes comme expérimentés, ont besoin d'être outillés et accompagnés en ce sens, et ce, de manière continue.



DES MILIEUX DE TRAVAIL SAINS ET BIENVEILLANTS

SANTÉ PSYCHOLOGIQUE

12 | Soutenir et outiller les organisations en matière de prévention et de gestion des risques psychosociaux

Déjà auparavant, le fardeau économique des problèmes de santé mentale s'élevait à 51 milliards de dollars par année au pays, dont près de 40 % seraient attribuables aux pertes de productivité au travail¹³. Les problèmes de santé mentale relatifs à la main-d'œuvre figurent parmi les trois principales causes pour des réclamations d'invalidité de courte ou longue durée. On estime qu'environ 30% de toutes les réclamations pour des invalidités de courte ou longue durée sont attribuables à des problèmes de santé mentale ce qui entraîne nécessairement des coûts annuels très élevés pour l'économie canadienne¹⁴. Alors que les deux dernières années ont été éprouvantes en matière de santé psychologique, les effets pourraient se faire sentir à long terme. Les coûts individuels et sociaux sont préoccupants.

L'entière responsabilité de la santé psychologique des travailleurs ne peut incomber qu'aux employeurs. Toutefois, ils ont la responsabilité sociale ainsi que l'obligation de jouer dorénavant un rôle de premier plan en matière de

prévention et d'intervention. Ils peuvent agir en endossant le rôle de facilitateur et en misant sur les pratiques de gestion sur lesquelles ils ont un pouvoir direct et qui favorisent le bien-être et le maintien de la productivité, comme la communication, la gestion de la charge de travail, l'autonomie, la flexibilité et la reconnaissance.

La récente modernisation de la LSST vient obliger les organisations à identifier et analyser les risques psychosociaux ce qui est une nette avancée. Elles doivent maintenant être adéquatement accompagnées pour savoir ce que c'est, ce que ce n'est pas, et quelles pratiques ont réellement une valeur et de l'effet. La santé psychologique est complexe. Les entrepreneurs et dirigeants n'en sont pas nécessairement des experts. Des ponts doivent être bâtis pour vulgariser et rendre accessible la science ainsi que de favoriser l'accompagnement sur le terrain.

De manière générale, des mesures pouvant démocratiser l'accès à des ressources en santé psychologique pour l'ensemble de la population devraient être encouragées. Que ce soit en renforçant le système de santé pour qu'il soit solide et accessible, par la construction de ponts entre les différents professionnels afin de favoriser la complémentarité et la contribution des différentes expertises et par l'encouragement aux organisations de se doter d'un programme d'aide aux employés de qualité par exemple.

13 Commission de la santé mentale du Canada, 2014

14 Salveo, 2016

13 | Mieux encadrer la prise en charge du harcèlement en milieu de travail au sein des organisations par des lois qui ont du mordant.

Cinq ans ont passé depuis *#metoo*, mouvement qui a secoué la planète. Depuis, d'autres histoires consternantes se sont succédé dans les médias, traditionnels comme sociaux. Malgré une prise de conscience grandissante, le harcèlement, qu'il soit psychologique ou sexuel, poursuit ses ravages, notamment en milieu de travail. 29 % des travailleurs indiquaient avoir été personnellement victimes ou témoins d'une situation de harcèlement alors qu'en 2016, ce pourcentage était de 18 %¹⁵.

Les conséquences du harcèlement sont dévastatrices pour les travailleurs, tant les victimes que leurs collègues, ainsi que leur entourage. Les organisations s'exposent également à d'importantes répercussions sur leur environnement de travail, leur santé financière et leur réputation. Par ailleurs, ne faisons pas l'erreur de croire que le harcèlement est sur pause en raison du télétravail, pratique démocratisée à grande échelle depuis les deux dernières années. Alors que cet enjeu n'est certainement pas propre à un seul secteur d'activité, nous devons tous nous sentir concernés. Malgré quelques avancées législatives, il faut une fois pour toutes, poser collectivement des actions concrètes afin de l'enrayer.

Depuis 2019, les organisations du Québec ont l'obligation d'avoir instauré une politique. Toutefois, force est de constater que trop, surtout de petites

entreprises, n'en ont toujours pas ou que celles qui en ont, leur politique manque d'encadrement ou est tombée dans l'oubli. Nous estimons qu'il serait important d'instaurer un mécanisme d'audit pour s'assurer que les organisations ont mis en place, comme la loi l'exige, une politique de prévention et de traitement des plaintes selon les règles de l'art et qu'elle soit connue de tous.

En matière de prévention, les dirigeants et la gouvernance devraient être tenus de se soumettre à une formation éprouvée portant sur leurs obligations, leur raison d'être, leurs responsabilités et les bonnes pratiques en la matière. On devrait également miser collectivement sur le développement des compétences humaines à grande échelle pour favoriser la civilité et les relations saines en contexte de travail.

Quant à l'intervention, en raison des répercussions du harcèlement au travail, il faut s'assurer que nos assises légales soient plus incisives. En effet, en raison du risque considérable de préjudices pour l'ensemble des parties lorsqu'une situation de harcèlement n'est pas gérée adéquatement dans les milieux de travail, nous recommandons que le processus soit mieux encadré. L'enquête à la suite d'une plainte, précédée d'une analyse de recevabilité et avec la possibilité de médiation en tout temps, devrait être rendue obligatoire pour les employeurs. Par ailleurs, seuls des professionnels compétents, impartiaux et liés à un code de déontologie, comme les CRHA | CRIA, devraient pouvoir mener ces enquêtes. Ceci dans le but de mieux garantir la qualité du processus mené et la protection des différentes parties impliquées.

¹⁵ Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, 2020

14 | Encadrer la pratique du travail chez les jeunes selon les plus hauts standards

Dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, la question du travail des enfants fait surface. Elle dévoile un enjeu social qui mérite une profonde réflexion de la part de toutes les parties concernées, afin d'assurer le bien-être, leur santé et sécurité, leur réussite scolaire ainsi que le développement des sphères de leur vie.

Comparativement à l'année précédente, les accidents de travail chez les jeunes ont bondi de 36%¹⁶. Qui plus est, le risque de décrochage scolaire augmente selon le nombre d'heures travaillées. Le risque s'élève à 41 % chez les garçons travaillant 21 heures ou plus et à 24 % chez les filles par rapport à 21 % et 13 %, respectivement, pour ceux qui travaillent d'une à dix heures.

Les organisations qui embauchent des jeunes, surtout les très jeunes, doivent faire preuve d'une grande responsabilité sociale et déployer des pratiques de gestion exemplaires pour les protéger, les sensibiliser et les encourager à la persévérance scolaire.

Alors que le contexte est propice aux dérapages, la société doit envoyer un message clair en instaurant des balises responsables. Nous estimons que les employeurs qui ont recours à cette main-d'œuvre devraient être soumis à des obligations rehaussées pour s'assurer qu'ils le font dans les règles de l'art.

À titre d'exemple, un maximum de 12 heures de travail par semaine en période scolaire pourrait être instauré pour les moins de 16 ans et il pourrait être interdit que les moins de 14 ans occupent des postes à haut risque pour la santé et la sécurité physiques comme psychologique. Aussi, un portrait statistique fiable sur le travail des mineurs devrait être dressé et rendu public afin que nous puissions collectivement comprendre la situation, ses nuances, et orienter les actions futures.



¹⁶ CNEST, 2022

Pour conclure, les échos du terrain sont unanimes; les enjeux les plus cruciaux des organisations d'aujourd'hui touchent la gestion des ressources humaines.

Alors que l'économie québécoise est principalement constituée de PME, ce ne sont pas toutes ces organisations qui bénéficient de l'expertise en gestion des ressources humaines. Quant aux grandes organisations qui elles peuvent compter sur l'aide d'une équipe RH, elles manquent de bras pour adresser l'étendue des besoins.

La capacité de ces organisations à prospérer repose sur leur habileté à adresser ces multiples et complexes enjeux RH. Le succès de l'économie du Québec en dépend par la même occasion. Il nous apparaît ainsi névralgique de favoriser l'accès aux organisations à des professionnels compétents qui sauront les accompagner sur ces nombreux fronts. Pour recenser les besoins réels, développer des stratégies qui sauront avoir un impact positif réel, mais également les déployer adéquatement.

En valorisant et en facilitant l'accès à l'expertise RH, les organisations seront en meilleure posture pour adresser les enjeux d'aujourd'hui comme ceux de demain tout en mettant l'humain au cœur des considérations.



 514 879-1636 | 1 800 214-1609

 info@ordrecrha.org

 ordrecrha.org

 carrefourrh.org