



Maryline Rosan
B.A.A., LL. B.
Avocate et conseillère en SST

Confidence pour confiance : rien n'arrive pour rien!

Le célèbre philosophe grec Aristote croyait que rien n'arrive pour rien, que chaque expérience dans la vie, même négative, n'avait qu'un seul but : nous faire grandir. Il existe seulement une condition : c'est d'avoir la sagesse pour en tirer des leçons.

Cet article, chers lecteurs, en est un de réflexions que j'aimerais partager avec vous.

RIEN N'ARRIVE POUR RIEN

Durant mes vacances, histoire de me changer les idées en me balançant nonchalamment dans mon hamac, je lisais le livre *Comment éviter la prochaine pandémie*, écrit par Bill Gates¹.

Évidemment, dès le premier chapitre, l'auteur se joint aux nombreuses critiques et se demande comment les autorités, à l'échelle mondiale, n'ont pas été capables de prendre davantage de mesures d'urgence, alors que des mois voire des années à l'avance des signaux d'alarme avaient été lancés par des scientifiques. Plus près de nous, au Québec, un journaliste de Radio-Canada posait la question suivante au directeur du Centre de recherche en infectiologie de l'Université Laval : « Êtes-vous surpris qu'une pandémie de cette ampleur frappe la planète? » Voici la réponse de Gary Konbinger, l'un des plus éminents experts en infectiologie au monde : « Depuis un an, deux ou même dix ans, tout le monde s'entend dans le domaine des virus émergents que la prochaine pandémie, c'est une question de quand, pas de si² ».

Dans un langage SST, cela aurait pu être traduit ainsi : ils ont manqué à leur devoir de prévoyance, l'un des trois devoirs d'une défense de diligence raisonnable, comme cela est enseigné par nos tribunaux. Quant au devoir d'efficacité et d'autorité, les deux autres devoirs, passons à un autre sujet!³

DU CÔTÉ DES EMPLOYEURS

On ne peut cependant pas véritablement reprocher aux employeurs du Québec d'avoir été plutôt réactifs que préventifs car, de l'avis des experts, l'Organisation mondiale de la santé (OMS) a elle-même manqué le bateau.

Par ailleurs, il n'a jamais été autant question des leçons à tirer pour le monde du travail; nombreux ont été les articles, émissions et webinaires durant la pandémie qui ont abordé ce sujet et offerts différents enseignements.



Des titres et sous-titres tels que *Le télétravail est là pour de bon*⁴, *À quand l'expérience gestionnaire?*⁵, *Posture du gestionnaire : faire confiance et accompagner*⁶ et *Comment les employés québécois imaginent-ils l'après-Covid?*⁸ démontrent cet intérêt pour la question du mieux-être des employés.

Du côté du Centre patronal SST, les différents webinaires de la série Prendre soin de soi, offerts gratuitement à tous, ont été des plus populaires. Par ailleurs, qui aurait pensé qu'un jour, le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale aurait tant encouragé les employeurs à faire preuve de flexibilité au point de publier le *Guide d'implantation d'un programme de qualité de vie au travail*^{9,10}. En voici, ci-dessous, un extrait.

Désolé de vous décevoir, mais je n'ai pas ici de réponse précise, car la question en soi est complexe et doit tenir compte de nombreux facteurs, dont certains sont indépendants de la volonté des employeurs ou liés à un contexte particulier. « Chaque cas est un cas d'espèce » n'est pas une expression réservée qu'aux avocats.

Il va de soi que mesurer le succès et l'efficacité d'une entreprise dans le contexte de chambardements planétaires en se basant principalement sur l'atteinte du chiffre d'affaires ou du nombre de cas de COVID-19 au sein de l'équipe est de toute évidence insuffisant pour évaluer la capacité à faire face aux imprévus.

Figure 1. Extrait du Guide d'implantation d'un programme de qualité de vie au travail

Flexibilité du lieu de travail

- Pouvoir faire du télétravail :
 - Travail à domicile
 - Travail dans un tiers lieu (ex. : café, bibliothèque, espace de travail partagé, etc.)
 - Travail dans un bureau satellite (c'est-à-dire un lieu de travail autre que le lieu de travail habituel, mais qui appartient tout de même à l'organisation)

CONFIDENCE POUR CONFIDENCE

Par ailleurs, je ne peux m'empêcher de me demander pourquoi certaines organisations ont été plus performantes que d'autres en matière de gestion durant la pandémie. L'équipe s'est-elle adaptée avec aisance au passage numérique? Les gestionnaires ont-ils eu plus de facilité à encadrer, à gérer, à communiquer et à faire le suivi du personnel à distance?

Mais une chose est certaine : il y a des pratiques gagnantes d'un point de vue managérial. La première consiste à bien définir et à mettre à jour la vision de l'organisation et à s'assurer qu'elle reflète réellement ses valeurs. En résumé, que l'énoncé de la vision et des valeurs organisationnelles ne se limite pas à des vœux pieux.

VISION ET VALEURS, DEUX NOTIONS INDISSOCIABLES!

Tout dirigeant, cadre supérieur et gestionnaire d'une organisation mesure toute l'importance à accorder aux trois piliers qui composent l'ADN d'une organisation : sa mission, sa vision et ses valeurs. Généralement, ces fondements sont affichés et énoncés à l'attention de tous.

Voici un résumé simple, clair et qui distingue la notion de mission de la notion de vision :

« Parfois, les termes "mission" et "vision" semblent interchangeable, ou sont même associés dans un même énoncé.

« Mais il s'agit de deux choses bien différentes. La mission de votre entreprise correspond à ce qu'elle est en train d'accomplir, alors que la vision est ce que vous visez pour le futur. L'une correspond à la situation présente, l'autre à la situation future¹¹. »

LA VISION ORGANISATIONNELLE POUR FAIRE FACE AUX IMPRÉVUS

Une vision organisationnelle doit forcément tenir compte de l'évolution la plus vraisemblable. Prenons l'exemple de l'entreprise Tooletto, que ma collègue M^e Demers cite dans l'article *Mon employé, mon premier client* (page 10 du présent numéro). Les dirigeants de cette organisation ont tenu compte de l'importance d'un style de gestion qui suit l'évolution du monde du travail. La flexibilité et une gestion basée sur la confiance sont des éléments qui avaient été intégrés, et ce, bien avant la COVID-19.

Les entreprises de ce type ont pris le temps de bien définir leur vision pour arriver à une gestion avant-gardiste qui met l'accent sur l'humain, le bien-être humain. Évidemment, ces orientations n'ont pas été implantées « en criant lapin »¹². En effet, concilier l'« humanisation » des organisations et les besoins individuels tout en tirant son épingle du jeu était une préoccupation de bien des consultants en gestion que j'ai eu l'occasion de croiser, et ce, encore une fois, bien avant la COVID-19.

UNE VISION COMPATIBLE AVEC LES VALEURS ORGANISATIONNELLES

Les valeurs organisationnelles font partie des facteurs clés qui façonnent la culture d'une entreprise. Elles reflètent un code de conduite et sont promues par la direction. Or, de nombreuses entreprises ont adopté des énoncés déclarant que la SST est une valeur de l'organisation¹³. Cet énoncé ne serait qu'une façade si la direction accordait peu ou pas d'importance au bien-être de ses employés.

Une organisation dont la vision tient compte du caractère humain a forcément à cœur la santé et sécurité au travail. La direction tiendra compte des nouveaux enjeux en regard, notamment, des risques psychosociaux¹⁴ et de l'importance que les salariés accordent à l'aménagement de l'horaire et au droit

à la déconnexion. Contrairement à l'Ontario et à certains pays d'Europe, le gouvernement du Québec n'exige pas aux employeurs d'implanter des politiques de déconnexion.

Visions et valeurs sont indissociables! Il va de soi qu'une organisation qui estime que la SST est une valeur considérera l'humain comme étant au cœur des préoccupations de ses dirigeants et de la vision organisationnelle.

QU'EN EST-IL DES GESTIONNAIRES?

Avouons-le, les gestionnaires ont souvent le dos bien large. Entre les préoccupations de la haute direction et la gestion des équipes, ils doivent aussi impérativement voir aux mieux-être des employés, tout en respectant les objectifs de l'organisation. C'est tout un défi!

J'ai fait la remarque à une collègue que nombreux sont les articles qui traitent du mieux-être des employés et des risques psychosociaux qui les affligent, mais qu'il ne faut surtout pas négliger les gestionnaires! À cela, elle m'a répondu : « As-tu lu l'article qui vient de paraître dans *Les Affaires* "À quand l'expérience gestionnaire?"¹⁵. »

L'auteure, Jenny Ouellette, présente dans l'article la conclusion d'un groupe de chercheurs. Ceux-ci affirment que les « gestionnaires sont des acteurs clés dans la satisfaction des besoins des employés », qu'ils mettent en avant « des comportements et des attitudes qui favorisent le mieux-être au travail », et qu'il « leur sera difficile d'être à l'écoute des employés » s'ils donnent des signes de problème de santé mentale.

ET, UNE DERNIÈRE RÉFLEXION

IM-PU-TA-BI-LI-TÉ. Vous avez sûrement entendu ce mot à plusieurs, plusieurs reprises durant la pandémie. Cela m'amène à conclure avec cette pensée simple et courte de l'auteur Dan Millman : « Les erreurs font partie de la vie, et l'intelligence nous permet de ne pas les répéter inlassablement et d'en attendre des résultats différents. [...] Les prises de conscience ne valent rien si elles ne sont pas accompagnées d'un changement de comportement¹⁶. »

Nous sommes tous imputables. Mais n'oublions pas qu'un « escalier se balaie de haut en bas et non pas de bas en haut »!

Et rien n'arrive pour rien...

RÉFÉRENCES

1. GATES Bill. *Comment éviter la prochaine pandémie*, Paris, Flammarion, 2022, 432 p.
2. PIEDBOEUF, Guillaume. « Comment la planète a manqué le bateau », [En ligne], *Radio-Canada*, 9 avril 2020. [https://ici.radio-canada.ca/recit-numerique/843/pandemies-science-zoonose-solutions-prevention-virus-covid-19].
3. DEHAZE, Alain. « En quoi la pandémie transformera le monde du travail à jamais », [En ligne], *Adecco*, s. d. [www.adecco.ca/fr-ca/employers/resources/lead-magazine/lead24/en-quoi-la-pandemie-transformera-le-monde-du-travail-a-jamais/].
4. OUELLETTE, Jenny. « À quand l'expérience gestionnaire? », [En ligne], *Les Affaires*, 15 juin 2022. [www.lesaffaires.com/blogues/jenny-ouellette/a-quand-l'experience-gestionnaire/633866].
5. ORDRE DES CONSEILLERS EN RESSOURCES HUMAINES AGRÉÉS. « Posture du gestionnaire : faire confiance et accompagner », [En ligne], *Ordre des CRHA*, 14 octobre 2020. [https://ordrecrha.org/ressources/dossiers-speciaux/apprendre-pandemie-batir-monde-travail/2020/10/posture-gestionnaire].
6. SCHMOUKER, Olivier. « Comment les employés québécois imaginent-ils l'après COVID-19? », [En ligne], *Les Affaires*, 25 novembre 2020. [www.lesaffaires.com/blogues/l-economie-en-version-corsee/comment-les-employees-quebecois-imaginent-ils-l-apres-covid-19/621346].
7. CABINET DU MINISTRE DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI ET DE LA SOLIDARITÉ SOCIALE ET MINISTRE DE L'IMMIGRATION, DE LA FRANCISATION ET DE L'INTÉGRATION. (25 mai 2022). *Le ministre Jean Boulet lance un outil pour favoriser la qualité de vie au travail dans les entreprises du Québec*. Repéré au www.quebec.ca/nouvelles/actualites/details/le-ministre-jean-boulet-lance-un-outil-pour-favoriser-la-qualite-de-vie-au-travail-dans-les-entreprises-du-quebec-40640.
8. ATLISSIAN. Énoncés de mission et de vision : définitions et exemples, [En ligne], s. d. [www.atlassian.com/fr/work-management/strategic-planning/mission-and-vision].
9. MILLMAN, Dan. *Accomplir sa mission : réponses simples à des questions fondamentales*, Montréal, Éditions du Roseau, 2001, 185 p.

NOTES

10. Pour plus d'informations sur la diligence raisonnable, voyez la formation *Code criminel du Canada et lois en SST* au www.centrepatronalsst.qc.ca/formations-webinaires-et-evenements/leadership-sst/code-criminel-du-canada-et-lois-en-sst-obligations-et-diligence-raisonnable-90246.
11. Pour connaître les différentes formes d'aménagement d'horaire, reportez-vous à la fiche du Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail au www.cchst.ca/oshanswers/psychosocial/flexible.html.
12. Sur ce sujet, reportez-vous à l'article de mon collègue François Boucher, qui dévoile les résultats d'une recherche intéressante, en page 15 du présent numéro.
13. Cette expression signifie « faire une chose rapidement, sans difficulté, en un clin d'œil ». Source : www.dufrançaisaufrançais.com/lexique/definition-expression/canada/en-criant-lapin/.
14. Pour en connaître davantage sur cette notion, nous vous invitons à suivre la formation *Culture positive en SST* : www.centrepatronalsst.qc.ca/formations-webinaires-et-evenements/leadership-sst/culture-positive-en-sst-un-plus-pour-l'entreprise-90512.
15. Voir les excellents articles de ma collègue Dominique Beaudoin sur les risques psychosociaux en page 17 et 21 du présent numéro.
16. Jenny Ouellette est présidente et cofondatrice de BonBoss, une entreprise spécialisée dans les innovations en gestion, en culture et en stratégies de recrutement. Retrouvez l'article en question au www.lesaffaires.com/blogues/jenny-ouellette/a-quand-l'experience-gestionnaire/633866.