

CONVERGENCE SST

La revue du Centre patronal SST | Vol. 38, n° 2 - Automne 2022



ACCOMPAGNER ET PRÉVENIR : LES CLÉS DU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

- LA PERFORMANCE ET LA SANTÉ MENTALE À L'ÈRE DU TÉLÉTRAVAIL
- CULTIVER LA RECONNAISSANCE EN ENTREPRISE
- L'EXPÉRIENCE EMPLOYÉ, DE LA PAROLE AUX ACTES
- MIEUX CERNER LES BESOINS SST DE DIFFÉRENTES CATÉGORIES DE TRAVAILLEURS



La revue *Convergence SST* existe depuis 1985. Elle est publiée à l'intention des entreprises membres des associations regroupées au Centre patronal SST – Formation et expertise.

PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL Charles Létourneau

DIRECTION – COMMUNICATIONS, CROISSANCE ET ASSOCIATIONS Manon Stéhenne

RÉDACTION

La revue *Convergence SST* est rédigée par les professionnels du Centre patronal SST. Ont collaboré à ce numéro : **Dominique Beaudoin, François Boucher, Isabelle Demers, Denis Dubreuil, Lorena Fernández, Francine Gauvin, Régine Manacé, Jasmin Pilon, Alain Tremblay, Maryline Rosan.**

ILLUSTRATIONS Jacques Goldstyn

CONCEPTION GRAPHIQUE Folio et Garetti

DÉPÔT LÉGAL

Bibliothèque et Archives nationales du Québec
Bibliothèque et Archives Canada
ISSN 2368-3376 (en ligne)

Tous les articles de la revue *Convergence SST* parus depuis 2010 se trouvent sur le site Internet du Centre patronal SST – Formation et expertise : www.centrepatronalsst.qc.ca.

La reproduction des textes de la revue *Convergence SST* est autorisée à la condition d'indiquer la source et de nous aviser à reception@centrepatronalsst.qc.ca.

 | Suivez-nous!

LE CENTRE PATRONAL SST, AU SERVICE DES EMPLOYEURS!

Le Centre patronal SST – Formation et expertise est un organisme regroupant plus d'une centaine d'associations d'employeurs. En adhérant au Centre, ces associations permettent à leurs membres de tirer profit de services d'information et de formations de qualité, en ligne et en personne.

Pour obtenir des renseignements sur les services offerts et la liste des associations membres, consultez le www.centrepatronalsst.qc.ca.

Le Centre patronal SST a pour mission d'aider les employeurs à assumer leur leadership en santé et sécurité du travail afin de réduire le nombre de lésions professionnelles ainsi que les coûts humains et financiers qui s'y rattachent.



CONVERGENCE SST

Vol. 38, n° 2 – Automne 2022

ACCOMPAGNER ET PRÉVENIR : LES CLÉS DU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

- 3 **MOT DE LA RÉDACTION**
Gagner à améliorer la qualité de vie au travail
- 4 L'intégration de la reconnaissance en santé et sécurité
- 6 Risques psychiques : même le législateur s'exprime!
- 7 Quand il s'agit de prévention, ne laissez personne de côté!
- 10 Mon employé, mon premier client?
- 12 Nouveaux travailleurs et SST : bonnes pratiques chez Domtar
- 15 Une recherche inspirante sur le télétravail, la santé psychologique et la performance
- 17 Risques psychosociaux du travail : outils pratiques et partage d'expérience (partie 1)
- 21 Risques psychosociaux du travail : outils pratiques et partage d'expérience. Des exemples concrets de prévention (partie 2).
- 24 Confiance pour confiance : rien n'arrive pour rien!
- 26 Nouvelles dispositions au chapitre de la réadaptation de la Loi sur les accidents du travail et des maladies professionnelles!

MOT DE LA RÉDACTION

Gagner à améliorer la qualité de vie au travail

L'une, sinon la plus grande richesse des entreprises, est son capital humain. Une fois ce constat établi, préserver ou accroître le bien-être des individus qui le composent va de soi. Or, comme le précise pertinemment l'ergonome et psychologue Muriel Trézéguet, bien que le travail puisse être un lieu d'épanouissement, il peut aussi être le théâtre de souffrances alimentées par de nombreux facteurs de stress¹.

Le présent numéro de *Convergence SST* aborde les multiples facettes des mécanismes de prévention qui permettent aux employeurs de favoriser la qualité de vie au travail (QVT) du personnel et des gestionnaires. Il est des plus pertinents à mon sens, car force est d'admettre que cette quête du bonheur en entreprise – à laquelle plusieurs organismes contribuent de manière substantielle – s'avère inégale dans nos sociétés.

Certes, nombreux sont celles et ceux qui ont atteint ce stade. D'autres, cependant, y aspirent encore. À ce titre, certaines données sont alarmantes. Au Canada, par exemple, quelque 500 000 travailleuses et travailleurs sont chaque semaine en arrêt maladie en raison de troubles de santé mentale². Chez nos voisins du Sud, un sondage de 2021 estimait que plus de 50 % des travailleurs étaient en état d'épuisement professionnel³.

L'une des nombreuses manières de veiller au bien-être des salariés est la reconnaissance. Notre conseiller en SST Alain Tremblay ouvre le présent *Convergence SST* avec un article (page 4) qui explore les multiples formes que peut prendre la reconnaissance et décrit ses effets bénéfiques. Il est suivi, en page 6, par celui de notre directeur – Développement des programmes, Denis Dubreuil, qui détaille l'arrivée explicite dans les textes de loi de la prévention du risque psychique.

Cette dernière thématique peut avantageusement être considérée à l'aune du télétravail, a fortiori si l'on considère la récente démocratisation du mode hybride (présentiel-distanciel), qui semble s'être installé durablement. À ce sujet, François Boucher,

conseiller en SST au Centre, propose un compte-rendu d'un article saillant rédigé par une équipe de chercheurs québécois à propos des effets du télétravail sur la santé psychologique des salariés et les ressources mises à leur disposition dans ce contexte (page 15).

Cela est d'autant plus pertinent qu'il est difficile d'anticiper avec précision les effets à long terme du travail à distance sur une telle masse de travailleurs, chacun bénéficiant de conditions variables selon leur entreprise. On voit déjà cependant poindre plusieurs risques. Parmi ceux-ci, on note entre autres la solitude, qui toucherait davantage les jeunes travailleurs⁴, ainsi que la difficulté de séparer le temps consacré à sa vie professionnelle et à sa vie personnelle. D'ailleurs, nombreux sont ceux qui ne peuvent s'empêcher de consulter leurs courriels, et ce, même durant leurs vacances : 30 % des travailleurs français auraient commis cet excès de zèle de manière quotidienne l'été dernier⁵.

On retrouve aussi dans ce numéro d'automne 2022 un retour sur l'évènement présenté par le Centre patronal SST en mai dernier intitulé *Risques psychosociaux du travail : outils pratiques et partage d'expérience*. Notre conseillère en SST Dominique Beaudoin signe deux articles (pages 17 et 21) sur cette conférence. Ils permettent notamment de mieux comprendre les facteurs de risque et les étapes d'un processus de prévention, de même que les situations à surveiller.

Cette édition de *Convergence SST* est complétée par des textes abordant les conditions d'emploi maximisant l'expérience des salariés (page 10), les modifications à venir ayant trait à l'assignation temporaire et à la réadaptation (page 26), les stratégies gagnantes de l'entreprise Domtar pour l'accueil des nouveaux employés (page 12), la préparation des organismes face aux impondérables (page 24), ainsi que la prise en compte des besoins SST et des caractéristiques spécifiques à différentes catégories de travailleurs (page 7).

Bonne lecture!



RÉFÉRENCES

1. TRÉZÉGUET, Muriel. « De la contrainte au plaisir de participation à la prévention des risques », [En ligne], *Empan*, vol. 3, n° 127, 2022, p. 143-147. [www.cairn.info/revue-empan-2022-3-page-143.htm].
2. CENTRE D'ÉTUDE ET DE RECHERCHE EN SANTÉ MENTALE ET TRAVAIL. *Parlons statistiques – Le saviez-vous ?*, [En ligne], s. d. [www.santementaletravail.ca/].
3. BAUER, Kristel. « Want Happy Employees? Make Sure Your Leaders Have These 4 Key Characteristics. », [En ligne], *Entrepreneur*, 30 août 2022. [www.entrepreneur.com/leadership/leaders-need-these-4-things-to-keep-their-employees-happy/432882].
4. CASSIDY, Francesca. « Has hybrid working triggered a loneliness epidemic? », [En ligne], *Raconteur*, 6 mai 2022. [www.raconteur.net/healthcare/mental-health/has-hybrid-working-triggered-a-loneliness-epidemic/].
5. KAHN, Ségolène. « Droit à la déconnexion : les Français sont restés joignables durant tout l'été », [En ligne], *Info Protection*, 5 septembre 2022. [www.infoprotection.fr/droit-a-la-deconnexion-les-francais-sont-restes-joignables-durant-tout-lete/].



Alain Tremblay, CRHA, RCC
M. Sc. gestion et dévelop. des organisations

L'intégration de la reconnaissance en santé et sécurité

Aujourd'hui, aucune organisation responsable ne peut se priver des effets de la reconnaissance. Si dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre nous ne prenons pas en considération tous les facteurs favorisant la rétention et la mobilisation du personnel, dont la reconnaissance, il y aura assurément péril en la demeure. Dans cet ordre d'idées, la santé et sécurité mérite d'être reconnue à juste titre.

Commençons par faire le lien entre le principe de reconnaissance et la notion de motivation qui l'englobe. La motivation est la raison qui conduit un individu à passer à l'action. Le lien entre le travail effectué et la motivation a donc toujours existé, car sans motivation et reconnaissance, le travail risque de ne pas répondre aux résultats escomptés. En matière de santé et sécurité, si une organisation veut se démarquer, elle devra être motivée pour les bonnes raisons, sans oublier la contribution des différents acteurs impliqués.

Au sens large, nous pourrions dire que la culture organisationnelle, que l'on considère celle de l'entreprise, représente les croyances, les valeurs ou les attitudes souhaitées par ses dirigeants. À ce chapitre, le même principe s'applique à la culture SST, ainsi qu'aux pratiques qui en découlent.

POURQUOI LA RECONNAISSANCE EST-ELLE SI IMPORTANTE?

À une époque où tout va trop vite, l'adaptation aux changements est devenue une question de priorité. Et, dans ce contexte, aucun palier hiérarchique n'est à l'abri des risques de nature psychosociale. De plus, la réalité économique à laquelle nous sommes confrontés révèle une pénurie de main-d'œuvre de plus en plus critique. Pour toutes ces raisons, il devient primordial d'unifier et d'humaniser davantage nos organisations. À ce chapitre, la reconnaissance devient le tremplin par excellence, tandis que notre préoccupation de la santé et sécurité s'avère un moyen tangible de l'exprimer.

La reconnaissance répond à un besoin fondamental de l'être humain, celui de se sentir apprécié et utile. Nous pouvons identifier ici deux grandes familles, soit la reconnaissance **formelle** et la reconnaissance **informelle**. La première est la plus connue, prenant la forme d'une récompense tangible, tel un avantage identifiable ou quantifiable (un nouveau statut, un cadeau en espèces, soulignant une performance, une nouvelle étape, un exploit, etc.).

Prenons par exemple deux sources de reconnaissance formelle souvent évoquées : les **statuts** et les **résultats**. Le statut peut faire référence à un nouveau titre ou poste obtenu, à une nouvelle qualification professionnelle, à un niveau d'ancienneté ou à l'atteinte de la retraite. Pour ce qui est de la reconnaissance des résultats, elle est étroitement liée à la performance. Ainsi, elle peut prendre la forme de bons résultats financiers ou de production, d'une signature de contrat, de l'atteinte ou du dépassement d'un objectif de rendement, etc.

Quant à la version informelle, elle se présente sous un angle plus abstrait. Ainsi, elle s'illustre souvent par une variété de gestes approuvateurs ou par une série de remerciements ponctuels visant à partager le degré de satisfaction envers une personne ou un groupe. Jusque-là, c'est assez simple!

Voyons maintenant comment nous pouvons ajouter de la variété en faisant preuve d'imagination et en étant à l'écoute des besoins de nos partenaires. Ainsi, de façon formelle ou informelle, nous pouvons reconnaître le **savoir-être** se rapportant à l'attitude et au comportement (l'engagement, la collaboration, le respect, la ponctualité, l'honnêteté, l'esprit d'équipe, l'entraide, le dévouement, la capacité d'adaptation, la vigilance, la régularité, la confiance, la solidarité, le souci du détail, le sens des priorités ou d'organisation, le sens de la communication, etc.). À vous d'allonger la liste selon votre environnement organisationnel et les défis que représente la santé et sécurité.

LA SYNERGIE DU SAVOIR-FAIRE ET DU SAVOIR-ÊTRE

Traditionnellement, nous avons davantage l'habitude de reconnaître le **savoir-faire** au détriment du **savoir-être** parce qu'il est plus tangible et fait généralement référence à la performance. Cependant, il est important de maintenir l'équilibre et la dynamique entre ces deux pôles puisqu'ils sont des vases communicants.

De plus, de façon formelle ou informelle, la reconnaissance peut prendre forme de façon multidimensionnelle :

- Un individu envers un individu.
- Un individu envers un groupe d'individus (un partenaire qui souligne le travail d'équipe de ses collègues, par exemple).

Mais aussi de manière inverse ou parallèle :

- Un groupe envers un individu (le service des ressources humaines qui reconnaît la collaboration d'un partenaire, par exemple).
- Un groupe envers un autre groupe (la direction générale qui met en avant l'engagement du service d'ingénierie, par exemple).

Cette dynamique peut s'illustrer :

- D'un employé envers un autre employé.
- D'un employé envers un gestionnaire.
- D'un gestionnaire envers un employé.
- D'un gestionnaire envers un gestionnaire.

Et cela, dans divers contextes :

- De l'interne vers l'interne.
- De l'externe vers l'interne.
- De l'interne vers l'externe (envers un fournisseur ou un partenaire en télétravail, par exemple).

Nous pourrions donc dire que l'objectif de la reconnaissance est de souligner de façon authentique, constructive et bienveillante la manière dont un individu ou un groupe se démarque. Elle devient alors une source de valorisation quant à la contribution professionnelle ainsi que personnelle, incluant l'engagement et l'effort au-delà de la prestation livrée et des résultats obtenus. Évidemment, l'excellence des résultats mérite aussi d'être reconnue, tout comme la compétence et la qualité de l'expertise.

Il est confirmé par la grande majorité des recherches que la reconnaissance au travail est un moteur de santé pour les employés et un levier de performance pour l'organisation. Ainsi, un rapport publié par Kaufman, Chapman et Allen en 2013, *The Effect of Performance Recognition on Employee Engagement*, montre que les employés qui se sentent fortement reconnus sont 2 fois plus engagés, ont de meilleures relations avec leur gestionnaire (1,7 fois) et sont plus productifs (1,6 fois)¹.

En appréciant son effet organisationnel, un employeur responsable ne peut que constater les nombreux avantages que représente la reconnaissance. D'ailleurs, nous pourrions dire que la reconnaissance commence par la reconnaissance même de tous ces gestes et actions qui en témoignent et qui apportent tant à l'organisation. Si cette étape n'est pas franchie et intégrée, tout ce qui suit sera de la frime ou une simple tentative de séduction.

Pour une organisation, la reconnaissance est un vecteur de performance, mais aussi de motivation et d'innovation. De plus, reconnaître, c'est créer de la satisfaction tout en contribuant à l'équilibre mental des salariés.

Malgré ce constat, la culture de reconnaissance tarde à s'implanter efficacement au-delà d'un exercice de bonnes intentions. Selon de nombreuses études qui ont démontré l'importance de la reconnaissance au travail, la pratique n'a pas encore suffisamment rejoint la théorie. Une étude québécoise² sur les conditions de travail publiée en 2011 révélait à cet effet que 42 % des salariés jugeaient recevoir une faible reconnaissance. Une étude française³ qui aborde la motivation et le bien-être des salariés, ainsi qu'un magazine auquel Jean-Pierre Brun^{4,5} a participé, démontrent que la reconnaissance est un facteur majeur de motivation au travail, plus encore que la rémunération.

LA RECONNAISSANCE ET LA SST, UNE QUESTION DE CULTURE

Quel lien y a-t-il entre l'agriculture et une culture de reconnaissance ou de santé et sécurité? Dans tous les cas, il faut semer avant de récolter. Les semences utilisées en agriculture donnent généralement les résultats escomptés au fil des saisons. Il suffit d'avoir un sol riche et une certaine quantité d'eau pour enfin récolter.

Implanter une culture de reconnaissance et de santé et sécurité pour obtenir ses fruits est un peu plus complexe, alors que son résultat est loin d'être garanti. Son succès repose sur de multiples détails stratégiques qui finiront par jouer un rôle décisif en faisant preuve de persistance. Le point de départ consiste à cultiver trois éléments essentiels :

1. S'assurer que les motifs sous-jacents de l'employeur au désir d'implanter une culture de reconnaissance reposent sur des valeurs plutôt que sur un devoir ou l'atteinte d'un simple objectif. Cependant, celui-ci devra faire ses devoirs au préalable en s'assurant d'avoir fait le tour de la question avant d'entériner une politique.
2. Les assises de la reconnaissance reposent sur les manières dont les individus souhaitent être reconnus. Est-ce que nous nous préoccupons de leurs opinions et préférences à ce sujet, ou leur impose-t-on notre perception? Cela n'empêche pas d'instaurer ou d'emprunter des avenues originales, mais sans pour autant ignorer leurs attentes.
3. Finalement, il faut toujours avoir en tête que l'esprit de la reconnaissance n'est pas un dû, mais une dynamique bidirectionnelle. Ainsi, pour obtenir de la reconnaissance, faut-il également avoir le désir et le plaisir d'en offrir.

En conclusion, la reconnaissance et la santé et sécurité ont intérêt à cohabiter et à évoluer en symbiose sous forme de petites actions. Reconnaître, c'est semer une graine de bonheur et de fierté, et dans le bonheur se trouve une source de santé. Généralement, lorsque les individus évoluent dans un environnement de travail en étant heureux et en santé, il en va de même pour l'organisation. Dans le cas contraire, je vous laisse imaginer les dommages et conséquences à l'horizon.

Ayant fait le tour de la question, il devient donc beaucoup plus facile de faire preuve d'imagination dans l'application de la reconnaissance dans vos organisations. Qu'il en soit ainsi en matière de santé et sécurité, ou en général.

Bon succès!

RÉFÉRENCES

1. KAUFMAN, Trent, CHAPMAN, Tyson, et ALLEN, Jacob. *The effect of performance recognition on employee engagement*. New York, Cicero Group, 2013.
2. IRSST. *Enquête québécoise sur les conditions de travail, d'emploi et de santé et de sécurité du travail (EQCOTESST)*, [En ligne], 2011. [www.irsst.qc.ca/publications-et-outils/publication/i/100592/n/enquete-quebecoise-conditions-travail-emploi-sst-eqcotesst-r-691].
3. SOLOM, Antoine. « Baromètre Edenred Ipsos – Motivation et Bien-Etre des salariés Français 2011 – La rupture ? », Ipsos France, 4 avril 2011. [www.ipsos.com/fr-fr/barometre-edenred-ipsos-motivation-et-bien-etre-des-salaries-francais-2011-la-rupture].
4. ÉTHIER, Marie-Claude. « Reconnaissance au travail : ce sont les petites actions qui comptent », [En ligne], CSQ Le Magazine, 27 avril 2020. [https://magazine.lacsq.org/2020/04/27/reconnaissance-au-travail-ce-sont-les-petites-actions-qui-comptent/].

NOTE

5. Jean-Pierre Brun a fondé la Chaire en gestion de la santé organisationnelle et de la sécurité du travail de l'Université Laval, qu'il a dirigée pendant près de 20 ans. Il est l'auteur de l'ouvrage *Le pouvoir de la reconnaissance au travail : 30 fiches pratiques pour allier santé, motivation et performance* : www.editions-eyrolles.com/Livre/9782212570120/le-pouvoir-de-la-reconnaissance-au-travail.





Denis Dubreuil
M. Sc., erg.
Directeur - Développement des programmes

Risques psychiques : même le législateur s'exprime!

Nous entendons de plus en plus souvent des propos ayant trait au bien-être et à l'importance de prendre soin de soi et des autres, et de veiller à ce que les milieux de travail soient sains et exempts de violence et de harcèlement psychologique. Du côté juridique, les tribunaux reconnaissent depuis plusieurs années des responsabilités indubitables à ce sujet à plusieurs niveaux hiérarchiques de l'entreprise. Et, dorénavant, la loi est limpide!

Depuis l'adoption de la *Loi modernisant le régime de santé et de sécurité du travail* (LMRSST), le législateur a officiellement intégré la notion de risque psychique. Regardons quelques nouveaux libellés indiqués dans la *Loi sur la santé et la sécurité du travail* (LSST) à ce sujet.

DISPOSITIONS GÉNÉRALES DE LA LOI

Depuis l'adoption de la LMRSST, la toute première disposition générale à l'égard des dangers présente dans la LSST (article 2) mentionne la santé, la sécurité, de même que l'intégrité physique **et psychique** des travailleurs. Voilà l'ancrage légal qui ajoute à l'importance d'intégrer les risques psychiques dans toute démarche d'identification et d'élimination à la source des dangers dans un milieu de travail.

OBLIGATIONS GÉNÉRALES DE L'EMPLOYEUR

L'article 51 de la LSST rappelle les obligations générales de l'employeur à différents éléments, incluant la santé psychologique. Or, le nouvel énoncé de l'article précise que « l'employeur doit prendre les mesures nécessaires pour protéger la santé et assurer la sécurité et l'intégrité physique et psychique du travailleur ». Plus précisément, le législateur prévoit dorénavant que l'employeur doit « prendre les mesures pour assurer la protection du travailleur exposé sur les lieux de travail à une situation de violence physique ou psychologique, incluant la violence conjugale, familiale ou à caractère sexuel ».

OBLIGATIONS ET DROITS DES TRAVAILLEURS

L'adoption de la LMRSST a également introduit de nouveaux libellés à l'égard des risques psychiques pour les travailleurs. D'abord, l'article 49 de la LSST précise que le travailleur doit prendre les mesures nécessaires pour protéger sa santé, sa sécurité ainsi que son intégrité physique ou psychique. Ce même article indique également que le travailleur doit s'assurer de ne pas mettre en danger l'intégrité psychique des autres personnes qui se trouvent sur les lieux de travail ou à proximité des lieux de travail.

Enfin, le nouveau libellé de l'article 12 de la LSST reconnaît au salarié le droit de refuser d'accomplir un travail s'il a des motifs raisonnables de croire que l'exécution de ce travail l'expose à un danger pour sa santé, sa sécurité ou son intégrité physique ou psychique.

CONSIGNATION DES RISQUES

Depuis le début des années 1980, les employeurs dont l'établissement appartient aux secteurs d'activité classés prioritaires doivent mettre en application un programme de prévention propre à celui-ci. Ce programme de prévention requiert, entre autres, de procéder à l'identification des risques. Or, depuis le 6 avril 2022, la LMRSST a étendu la responsabilité de consigner l'identification des risques à tous les employeurs. Ainsi, depuis cette date, tout employeur ayant un établissement groupant moins de 20 travailleurs doit consigner les risques pouvant influencer sur la santé et la sécurité des travailleurs. De plus, si cet établissement regroupe 20 travailleurs et plus, l'employeur doit consigner et analyser les risques. C'est donc dire que tous les employeurs devront se doter de mécanismes efficaces pour recenser les risques de plusieurs natures, dont ceux liés aux aspects psychiques.

Comme nous pouvons le constater, le législateur, par l'adoption de la *Loi modernisant le régime de santé et de sécurité du travail*, a maintenant officiellement intégré la notion de risque psychique à différents articles de la LSST, et ce, en attribuant des responsabilités additionnelles tant à l'employeur qu'au travailleur. Il faudra donc considérer cet aspect lors de toute démarche d'identification et d'analyse des risques dans un milieu de travail.

Cela constitue certainement un autre mécanisme de prévention visant à assurer que le milieu de travail soit des plus épanouissants pour tous et exempt de risque psychique. Cette avancée est la bienvenue sachant qu'un récent sondage indique que plus de 20 % des salariés au pays affirment que leur santé mentale est en mauvais ou très mauvais état¹.

RÉFÉRENCE

1. ANAYA, Tessa. « Measuring stress at work: Employees still report burnout symptoms », [En ligne], *Capterra*, 6 avril 2022. [www.capterra.ca/blog/2629/stress-at-work-in-canada].



Lorena Fernández
B. Ps., DESS en SST
Conseillère en SST

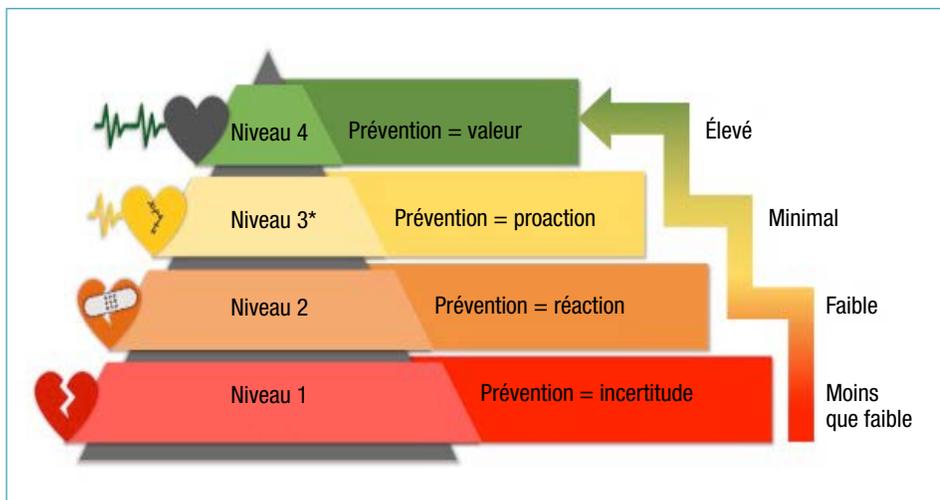
Quand il s'agit de prévention, ne laissez personne de côté!

La diversité représente une force pour de nombreuses entreprises. Pour d'autres, cela reste encore une énigme, quand elle n'est pas considérée comme une source de problèmes. Mais quel est le rapport entre la diversité et la santé et la sécurité du travail?

Au Québec, la population active est loin d'être homogène. Il existe en fait une extraordinaire hétérogénéité du capital humain, défini par des caractéristiques telles que le sexe, l'identité de genre, l'orientation sexuelle, l'âge, l'appartenance culturelle, l'état de santé, le handicap, etc. Et, considérant les tendances démographiques, cette hétérogénéité ne peut que s'accroître dans les années à venir.

Or, bon nombre de travailleurs qui composent les différentes catégories de la diversité se trouvent en situation de vulnérabilité¹ et sont plus sujets aux lésions professionnelles (physiques et/ou psychiques). Cela n'est pas forcément dû à leurs caractéristiques intrinsèques, mais plutôt à l'interaction simultanée de celles-ci avec des facteurs extrinsèques, tels que le contexte socioéconomique dans lequel ils sont ainsi que le faible niveau de prise en charge de la SST (voir la Figure 1², ci-dessous) au sein de leur environnement professionnel.

Figure 1. Niveau de la prise en charge de la SST



* Le niveau minimal nécessaire pour atteindre une bonne performance de la prise en charge de la SST correspond au niveau 3 (gestion proactive).

Cet article vise à fournir un cadre de réflexion sur la SST et la diversité. Il fournit des exemples de facteurs de risque propres à différents groupes afin de mieux prendre en compte diverses réalités et d'élaborer des plans d'action et programmes de prévention plus efficaces s'inscrivant dans une stratégie globale de santé-sécurité.

NE LAISSEZ PERSONNE DE CÔTÉ!

Permettez-moi de poser deux questions pièges aux différents acteurs qui veillent à protéger la santé et à assurer la sécurité des travailleurs. À qui s'adresse votre stratégie de prévention en matière de SST? Lors de l'élaboration de celle-ci, appliquez-vous la même formule de prévention à tous les travailleurs?

Saisir les facteurs de risque qui influent sur la santé physique et psychologique d'une diversité de groupes est primordial, car cela permet de prendre des mesures de prévention appropriées pour leur santé-sécurité.

LES FACTEURS DE RISQUE PROPRES À LA DIVERSITÉ

Voici quelques facteurs des risques associés à certaines catégories de la diversité en milieu de travail.

DIVERSITÉ CULTURELLE (PARTICULIÈREMENT LES TRAVAILLEURS IMMIGRANTS NOUVELLEMENT ARRIVÉS)

- Situation des personnes immigrantes sur le marché du travail (méconnaissance du marché de l'emploi, discrimination systémique, absence de reconnaissance des diplômes obtenus à l'étranger, etc.).
- Temps écoulé depuis l'entrée au pays, particulièrement pour ceux fraîchement arrivés. Plus le séjour est court, moindre est le degré d'intégration à la culture québécoise.
- Précarité du statut migratoire³ (travailleurs étrangers temporaires, demandeurs d'asile, immigrants en situation irrégulière, etc.) donnant accès à des emplois à durée déterminée seulement, soit des conditions de travail atypiques, souvent dépourvues d'avantages sociaux, etc.
- Méconnaissance de la langue française.
- Différences entre la culture des travailleurs immigrants et celle des travailleurs québécois (la perception du risque, par exemple), ce qui peut influencer les comportements face à des situations de travail dangereuses.
- Méconnaissance des systèmes qui encadrent la société québécoise, tel le régime de SST.
- Expérience professionnelle diversifiée, tels le manque d'expérience et des expériences de travail différentes.
- Religion (besoin d'adapter les horaires de travail, restrictions alimentaires, port d'équipements de protection individuels, etc.).

- Scolarité (savoirs différents qui ne s'appliquent pas au Québec : procédures, standards, etc.).
- Absence d'actions visant à lutter contre le racisme et la discrimination au travail.

DIVERSITÉ DES ÂGES

- Travailleurs de 24 ans ou moins (méconnaissance des droits et obligations en matière de SST, manque de compétences et d'expériences professionnelles, période de développement physique, cognitif et psychologique, etc.).
- Mixité générationnelle (chaque génération – baby-boomers, générations X, Y et Z, etc. – possède ses propres caractéristiques, valeurs, principes, expériences historiques, visions et attitudes à l'égard de la SST).
- Âgisme en milieu de travail (pratiques discriminatoires, remarques vexatoires, infantilisation, surprotection, questions déplacées sur la retraite, etc.).
- Changements physiques et psychiques liés au vieillissement⁴ (affaiblissement du système musculosquelettique, altérations des systèmes cardiovasculaire et respiratoire, perte de l'équilibre, troubles du sommeil, altération de la thermorégulation, déficience visuelle, diminution de la capacité auditive, etc.).
- Stress causé par l'utilisation des nouvelles technologies, selon l'âge⁵.

FACTEURS PROPRES AUX FEMMES

- Situation sur le marché de l'emploi, où les inégalités et injustices demeurent nombreuses et persistantes (écarts de rémunération avec collègues masculins, absence d'occasions de développement, etc.).
- Conciliation vie professionnelle et vie privée et rôles généralement occupés (mère, femme au foyer et travailleuse; fonctions qui ne sont pas toujours prises en compte dans le contexte professionnel).
- Professions au sein d'environnement traditionnellement à prédominance masculine⁶ (préjugés et discrimination systémique, harcèlement sexiste et sexuel, exclusion ou surprotection, etc.).
- Changements biologiques et endocriniens (cycle menstruel, grossesse et allaitement, périménopause, ménopause et postménopause). Il s'agit d'étapes chargées de symptômes physiques et émotionnels qui peuvent être exacerbés selon la réalité de chacune dans son milieu de travail.
- Violence familiale ou conjugale.
- Postes de travail, machines, instruments et équipements de protection individuels inadaptés à la morphologie des femmes.

- Environnement et conditions de travail qui touchent particulièrement la santé des femmes (maladies occupationnelles telles que les troubles musculosquelettiques, certains types de cancer, etc.).

FACTEURS PROPRES AUX HOMMES

- Secteurs dominés par des hommes, où la culture SST est déterminée par une certaine gamme de comportements hypermasculins⁷ (louanger le stoïcisme, le courage et la force physique; accepter et normaliser le risque; lésions et douleurs vues comme étant des éléments inhérents au travail).
- Changements endocriniens, tels que la déficience en testostérone entraînant souvent des changements de l'humeur, de la fatigue, l'ostéoporose, etc. des symptômes qui peuvent être exacerbés selon de type de travail effectué.
- Environnement et conditions de travail touchant particulièrement la santé des hommes (troubles musculosquelettiques, certains types de cancer, etc.).

FACTEURS LIÉS À LA DIVERSITÉ (ORIENTATION SEXUELLE ET IDENTITÉ DE GENRE, TRAVAILLEURS LGBTQ+)

- Disparités sociales, économiques et discriminations fondées sur l'orientation sexuelle ou l'identité de genre (bas salaire, manque d'occasions d'avancement, etc.).
- Certaines étapes de vie (découverte de soi, formation d'un couple et d'une famille, relations de travail entre collègues, transition de genre [changements légaux, physiques], etc.).
- Milieu de travail peu inclusif vis-à-vis de la diversité d'orientation sexuelle et de l'identité de genre.
- Harcèlement et discrimination au travail (blagues à caractère sexuel, commentaires indiscrets ou négatifs, moqueries, etc.).
- Homophobie, lesbophobie, biphobie, transphobie et autres (attitudes négatives comme le rejet, la violence ou la haine).
- Absence de promotion des actions de sensibilisation et de lutte contre les comportements phobiques et anti-LGBT.

FACTEURS LIÉS À UN HANDICAP (INCAPACITÉS PHYSIQUES, MENTALES, INTELLECTUELLES OU SENSORIELLES)

- Difficultés d'intégration au marché du travail.
- Environnements inappropriés (dimensions inadéquates des allées piétonnes, stationnements et débarcadères, rampes d'accès, escaliers, toilettes, plans d'urgence et d'évacuation inadaptés).

- Postes de travail mésadaptés et non ergonomiques (trop haut, trop bas, absence d'outils audiotactiles ou visuels, etc.).
- Violence, hostilité et harcèlement au travail fondé sur le handicap (infantilisation et surprotection, rejet, blagues déplacées, intimidation, mauvais traitements, contrôle et surveillance exagérée à l'égard de la productivité, etc.).
- Accommodement raisonnable non conforme aux exigences de la loi.

FACTEURS LIÉS À LA NEURODIVERSITÉ

Il s'agit ici de troubles neurologiques, comme les troubles du spectre autistique, le trouble déficitaire de l'attention avec hyperactivité (TDHA), la dyslexie, etc.

- Exclusion sociale.
- Méconnaissance sur le concept de neurodiversité en milieu de travail.
- Absence d'accueil et de soutien envers cette clientèle visant à faciliter l'intégration.
- Environnement inadapté aux besoins spécifiques (zone de travail bruyante, absence d'accommodements raisonnables, etc.).
- Présence de neurophobie⁸ (violence ou toute forme de discrimination envers les personnes neurodiverses).

CONCLUSION

J'aimerais terminer en mentionnant une étude réalisée par l'Institute for Work & Health⁹ (basé à Toronto) sur les principaux changements à venir dans le monde du travail et les conséquences de ceux-ci pour les travailleurs vulnérables. Elle mentionne entre autres que les effets de la quatrième révolution industrielle (industrie 4.0), des changements climatiques (événements météorologiques extrêmes) et des phénomènes et crises géopolitiques, socioéconomiques et épidémiques représenteraient une menace pour la santé et la sécurité de ces travailleurs.

L'essentiel à retenir est qu'en matière de prévention, « ne laisser personne de côté » signifie agir en faveur de l'équité et de l'inclusion des travailleurs. C'est-à-dire distinguer et comprendre les différences particulières afin de personnaliser les actions préventives et d'éliminer les obstacles auxquels des groupes sont confrontés. Il faut toujours garder à l'esprit que les mêmes conditions de travail n'ont pas les mêmes effets sur la santé et la sécurité de l'ensemble du personnel, car elles peuvent entraîner des conséquences variées pour différentes catégories uniques de travailleurs.

Je reprendrai aussi les paroles de ma collègue, M^{re} Maryline Rosan, qui souvent précise dans ses formations que l'« on ne doit pas gérer la SST avec égalité, mais avec équité ».

1. GOUVERNEMENT DE L'ONTARIO. *Cibler les milieux où les besoins sont les plus grands*, [En ligne], 2022. [www.ontario.ca/fr/document/strategie-relative-aux-lieux-de-travail-sains-et-securitaire-en-ontario/cibler-les-milieux-ou-les-besoins-sont-les-plus-grands].
 2. CNESST. *Conditions gagnantes en santé et sécurité du travail*, [En ligne], s. d. [www.cnesst.gouv.qc.ca/fr/priseenchargesst/conditions-gagnantes-en-sante-securite-travail].
 3. GRAVEL, S. et autres. *Santé et sécurité des travailleurs qui cumulent des précarités : la lutte aux inégalités de santé attribuables au travail*, 31 mars 2016, 64 p. Repéré au <https://iss.uqam.ca/wp-content/uploads/sites/31/2016/12/05-04-2016-Rapport-SGravel.pdf>.
 4. CENTRE CANADIEN D'HYGIÈNE ET DE SÉCURITÉ AU TRAVAIL. *Travailleurs vieillissants*, [En ligne], 2022. [www.cchst.ca/oshanswers/psychosocial/aging_workers.html].
 5. RÉSEAU GLOBAL-WATCH NETWORK. *Connecté pour travailler, pour socialiser, pour relaxer... Seriez-vous techno-stressé ?*, [En ligne], s. d. [https://global-watch.com/fr/articles/contenus-scientifiques-global-watch-fr/connecte-pour-travailler-pour-socialiser-pour-relaxer-seriez-vous-techno-stresse].
 6. BAnQ. *Guide pour des milieux de travail inclusifs – Une stratégie pour le maintien des femmes dans les métiers et professions à prédominance masculine*, Le regroupement des groupes de femmes de la région de la Capitale-Nationale, c2018, 38 p. [https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/3442276].
 7. STERGIU-KITA, Mary, MANSFIELD, Elizabeth, BEZO, Randy, et autres. *Danger zone: Men, masculinity and occupational health and safety in high risk occupations*. *Safety science*, vol. 80, 2015, p. 213-220. [www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4880472/pdf/nihms5702.pdf].
 8. AUTISME ASPERGER QUÉBEC. *Neurophobie*. [En ligne], s. d. [http://autismeaspergerquebec.com/neurophobie-neurophobia-neurodiversite-autisme-tdah-hpi-dys/].
 9. INSTITUTE FOR WORK AND HEALTH. *Nine trends that will likely shape future of work for groups of vulnerable workers*. [En ligne], 12 avril 2021. [www.iwh.on.ca/newsletters/at-work/104/nine-trends-that-will-likely-shape-future-of-work-for-groups-of-vulnerable-workers].
- GOUVERNEMENT DU CANADA. *Soutenir la neurodiversité en milieu de travail*. [En ligne], 8 juin 2021. [www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/feuille-derable/defense/2021/06/soutenir-la-neurodiversite-en-milieu-de-travail.html].
- ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL. *La dimension de genre: Intégrer la perspective de genre dans les politiques de SST*. [En ligne], 16 mars 2015. [www.ilo.org/global/about-the-ilo/how-the-ilo-works/departments-and-offices/governance/labadmin-osh/news/WCMS_353456/lang--fr/index.htm].
- ORGANISATION MONDIALE DE LA SANTÉ (2016, 29 septembre). *La discrimination et les attitudes négatives à l'égard du vieillissement sont nocives pour la santé*. Repéré au www.who.int/fr/news/item/29-09-2016-discrimination-and-negative-attitudes-about-ageing-are-bad-for-your-health.
- ASSOCIATION OF EQUIPMENT MANUFACTURERS (AEM). « *Generational differences present challenges, opportunities for safety culture* », [En ligne], *OSH Canada*, 20 juillet 2022. [www.ohscanada.com/generational-differences-present-challenges-opportunities-for-safety-culture/].
- STATISTIQUE CANADA. *Portrait générationnel de la population vieillissante du Canada selon le Recensement de 2021*. [En ligne], 2022. [www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2021/as-sa/98-200-X/2021003/98-200-X2021003-fra.cfm].
- EUROPEAN AGENCY FOR SAFETY AND HEALTH AT WORK. *Workforce diversity and musculoskeletal disorders: review of facts and figures and examples*, EU-OSHA, c2020, 13 p. [https://osha.europa.eu/sites/default/files/2021-11/Workforce_diversity_MSDs_facts_figures_summary.pdf].
- INSTITUTE FOR WORK & HEALTH. *Review synthesizes differences between men, women in injury risks and outcomes*. [En ligne], 2022. [www.iwh.on.ca/newsletters/at-work/108/review-synthesizes-differences-between-men-women-in-injury-risks-and-outcomes].
- ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL. *Violence et harcèlement contre les personnes handicapées dans le monde du travail*. [En ligne], 2020. [www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/briefingnote/wcms_740223.pdf].
- CENTRE CANADIEN D'HYGIÈNE ET DE SÉCURITÉ AU TRAVAIL. *Portail sur le genre, le travail et la santé*. [En ligne], 2022. [www.cchst.ca/genderhealth/#workers].



Isabelle Demers
Avocate et conseillère en SST

Mon employé, mon premier client?

Un employé heureux, un client heureux?



Nous connaissons l'importance de l'expérience client pour assurer la fidélité à nos produits et services. Mais, au juste, qui est ce client? Dans les lignes qui suivent, je vous propose de considérer votre employé comme votre premier client.

UN INVESTISSEMENT À HAUT RENDEMENT

Je jette en tout temps un œil intéressé sur l'actualité ayant trait à la santé-sécurité. Or, plusieurs de mes lectures estivales démontraient non seulement l'importance de favoriser le bien-être au travail, mais à quel point les actions concrètes mises en place pour atteindre cet état de bien-être représentent un investissement à haut rendement. Puisque la main-d'œuvre se fait rare et que les démissions sont nombreuses, les organisations sont maintenant investies d'une mission d'importance : retenir leurs ressources humaines!

L'EXPÉRIENCE CLIENT DU POINT DE VUE DE L'EMPLOYÉ

Plusieurs auteurs ont écrit sur l'expérience client. Ils y voient là un rempart à la menace d'une

concurrence de plus en plus forte, a fortiori lorsque la technologie permet de tenir le client à distance. Mais comment, justement, assurer la loyauté de notre client? La réponse est à la fois simple et complexe, dans la mesure où les clients n'ont pas tous les mêmes besoins. Ceux-ci n'accordent pas la même valeur aux différentes caractéristiques de notre produit ou service, et leur appréciation peut varier avec le temps. Il n'en demeure pas moins que ces clients ont un point en commun : ils veulent sentir qu'ils sont importants pour vous! Cela est-il si différent pour les employés?

LE BONHEUR AU TRAVAIL

Au printemps dernier, le professeur émérite de l'Université de Lausanne Michel Guillemin¹ s'est exprimé sur l'importance du bonheur au travail et son influence sur la productivité, l'innovation et la fidélisation du personnel. Pour lui, « le bonheur, c'est une vision, mais c'est aussi un objectif de satisfaction et de bien-être ». Mais la notion de bien-être au travail a évolué à travers le temps, et de façon plus marquée depuis l'ère pandémique. En 1987, l'Organisation mondiale de la santé (OMS) s'y intéressait déjà. Elle le définissait comme étant

un état d'esprit caractérisé par une harmonie satisfaisante entre, d'un côté, les aptitudes, les besoins et les aspirations du travailleur, et de l'autre, les contraintes et les possibilités du milieu de travail [traduction libre]². Rapidement, l'OMS a invité les organisations à promouvoir le bien-être au travail en tenant compte de la santé globale.

Dans un article paru dans la revue *Environnement, Risque & Santé*³, le professeur Guillemin porte aussi à notre attention le fait que le terme santé au travail ne tient pas compte des multiples dimensions de la santé (physique, mentale, sociale et spirituelle), ce que la notion de bonheur au travail permet. « Il est bien clair que cette approche du bonheur au travail par le biais de la santé globale élargit les limites traditionnelles de la santé au travail qui a toujours été enfermée dans un contexte étroit des droits et devoirs des employeurs et des employés, de contraintes légales et de règles des assurances sociales », précise-t-il.

Il n'y a pas si longtemps, le seul fait d'avoir un travail rendait heureux. Aujourd'hui, dans une situation de plein emploi, les salariés peuvent se permettre

d'être plus exigeants. Le bien-être pour l'un n'est pas nécessairement le même pour l'autre, et cela est de plus en plus vrai dans les milieux de travail où se côtoient des générations différentes mues par des aspirations distinctes et des valeurs contrastées. Après tout, chaque personne est unique!

DES CONDITIONS DE TRAVAIL SUR MESURE

Plus près de nous, le quotidien numérique *La Presse*⁴ mettait en avant en juillet dernier une entreprise de Boucherville, Tootelo, qui peut s'enorgueillir d'offrir à ses salariés des conditions de travail taillées sur mesure et qui vont bien au-delà du jeu de tennis de table et de la machine à café dans les espaces communs. Les employés choisissent parmi une gamme d'avantages sociaux qui répondent le mieux à leurs besoins; certains choisiront plus de vacances, d'autres un meilleur salaire, ou encore des cotisations plus élevées à un régime de retraite. Des horaires flexibles, un congé payé lors de son anniversaire et des parts de l'entreprise sont aussi au menu. Dans l'article, Annie Blanchette, présidente par intérim, précise notamment que l'entreprise se porte bien, avec un chiffre d'affaires annuel de 20 à 30 millions de dollars.

Plus concluant encore, la productivité est au rendez-vous chez Tootelo et une relation de confiance semble régner entre la direction et les employés. Sur 300 employés, seuls 10 à 20 se rendent au bureau. Les autres sont en télétravail. Il est à noter que la pandémie n'est pas la raison de ces initiatives, puisque l'entreprise offrait déjà, il y a plus de 15 ans, le télétravail ainsi que 6 semaines de vacances dès l'embauche. Nous pouvons parler ici d'individualisation du contrat de travail pour offrir, dans la mesure du possible, ce qui compte vraiment pour l'employé, contrairement à un modèle de rémunération traditionnel uniforme pour l'ensemble du personnel.

Le bonheur au travail, le mieux-être, la qualité de vie et le bien-être au travail sont des termes présents sur toutes les lèvres. Pour autant, le professeur Guillemin nous rappelle que l'émergence de ces thèmes s'explique aussi par une souffrance au travail qui ne cesse d'augmenter. Cette souffrance se traduit notamment par l'absentéisme pour cause d'invalidité, le présentéisme, les accidents de travail, etc. Et dans le contexte actuel, aucune entreprise ne peut se permettre de perdre ses ressources humaines. J'entends déjà des voix évoquer le coût associé à rendre les travailleurs heureux et j'en entends aussi d'autres qui s'inquiètent de la pérennité de leur entreprise, sachant qu'ils doivent freiner la production faute de main-d'œuvre. Comment concilier alors les besoins de l'entreprise et les aspirations du travailleur?

La présente conjoncture a même interpellé le gouvernement à tel point qu'à l'initiative du ministre du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale, M. Jean Boulet, est né un outil pour favoriser la qualité de vie au travail, soit le *Guide d'implantation d'un programme de qualité de vie au travail*⁵. On retrouve dans ce guide des bonnes pratiques à mettre en place au travail, visant à attirer, à retenir et à fidéliser la main-d'œuvre, et même à prévenir les conflits entre salariés. Il est question des pratiques favorisant les habitudes de vie, la bonne gestion ainsi que les conditions de travail, afin que tant les organisations que les employés en tirent profit. Vous trouverez ci-dessous un tableau tiré de ce guide.

Je retiens de mes lectures d'été que le bonheur au travail et la rentabilité des entreprises ne sont pas incompatibles, bien au contraire. C'est peut-être un sujet tendance me direz-vous, mais une tendance qui s'inscrit dans un monde du travail qui ne cesse de changer et où la flexibilité et la liberté sont les piliers de la réussite organisationnelle.

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

Comme mentionné plus tôt, la QVT a pour objectif de concilier les besoins des organisations et ceux du personnel. Voici donc quelques exemples de bénéfices qu'elle peut engendrer :	
Pour les organisations⁴	Pour le personnel⁵
<ul style="list-style-type: none"> • Diminution du taux de présentéisme⁶ et d'absentéisme • Augmentation de l'attraction, de la rétention et de la fidélisation de la main-d'œuvre • Augmentation de la performance organisationnelle • Capacité d'innovation et de créativité améliorée • Image de l'organisation améliorée • Meilleure capacité à faire face à la concurrence • Retour sur l'investissement entre 1,4 \$ et 13 \$ par dollar investi⁷ 	<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration de la santé psychologique (meilleure humeur, moins de troubles d'anxiété ou dépressifs) • Amélioration de la santé physique (par les saines habitudes de vie) • Amélioration de la satisfaction au travail • Amélioration de l'engagement envers le travail • Amélioration des relations avec les proches

NOTE

1. Michel Guillemin est aussi consultant privé et fondateur de l'Association « Santé Globale & Travail », un OSBL qui bâtit un dialogue entre les professionnels de la santé au travail et les responsables d'entreprise. Retrouvez l'entrevue qu'il a accordée à l'Organisation internationale du travail à <https://voices.ilo.org/fr-fr/podcast/le-bonheur-au-travail>.

RÉFÉRENCES

2. ORGANISATION MONDIALE DE LA SANTÉ. *Psychosocial factors at work and their relation to health / edited by Raija Kalimo, Mostafa A. El-Batawi, Cary L. Cooper*, [En ligne], s. d. [<https://apps.who.int/iris/handle/10665/40996>].
3. GUILLEMIN, Michel. « Le bonheur au travail : qu'en disent les scientifiques ? », [En ligne], *Environnement, Risques & Santé*, vol. 17, n° 5, 2018, p. 487-497. [www.cairn.info/revue-environnement-risques-et-sante-2018-5-page-487.htm].
4. BERGERON, Maxime. « Huit semaines de vacances dès l'embauche », *La Presse*, 17 juillet 2022. [www.lapresse.ca/affaires/entreprises/2022-07-17/conditions-de-travail-etonnantes/huit-semaines-de-vacances-des-l-embauche.php].
5. 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. (2022, 25 MAI). *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.

RESSOURCES UTILES

Les adresses Web ci-dessous mènent à des documents et ressources qui vous permettront de pousser plus loin votre réflexion :

- www.lavie.fr/ma-vie/sens-et-sante/etre-heureux-au-travail-na-rien-dune-utopie-82947.php
- www.entreprise-et-compagnie.fr/quest-ce-que-lindividualisation-en-grh/
- www.lesaffaires.com/dossier/sante-mentale-des-employes/commission-de-la-sante-mentale-du-canada--rechercher-et-agir/633213
- <https://commissionsantementale.ca/au-travail/?lang=fr>
- <https://actix.ca/conseils-pour-gerer-son-anxiete-de-performance-au-travail/>
- <https://www2.gouv.qc.ca/portail/quebec/ressourcsh?lang=fr&g=ressourcsh&sg=personnel&t=s&e=2074413809:3266042004:2932317886>



Régine Manacé, LL. B.
Avocate et conseillère en SST

Nouveaux travailleurs et SST : bonnes pratiques chez Domtar

Domtar a donné un accès privilégié au Centre patronal SST lors d'une rencontre sur les bonnes pratiques pour prendre soin des nouveaux travailleurs en matière de santé et sécurité du travail (SST).

La pandémie de COVID-19 a exacerbé la pénurie de main-d'œuvre. Cela a mis en lumière l'importance accrue d'offrir un milieu de travail sécuritaire afin de protéger davantage et de préserver les nouvelles recrues. Ces dernières sont particulièrement vulnérables aux lésions professionnelles, comme le rappelle la CNESST dans sa planification pluriannuelle¹.

Deux représentants de Domtar, Christos Élias, chef de service santé-sécurité, et Providence Cloutier, directrice, communications et affaires publiques, ont accepté de partager avec nous la stratégie que Domtar adopte pour prendre soin de ses nouveaux travailleurs eu égard à la SST. Vous trouverez ci-dessous les questions soumises, les extraits les plus percutants des réponses obtenues et les faits saillants.

Domtar – Les faits saillants

- L'histoire de Domtar dans la communauté de Windsor remonte à 1864.
- L'usine actuelle de Domtar à Windsor fête ses 35 ans cet automne.
- L'usine de pâtes et papiers produit de la pâte blanchie de bois feuillus et du papier non couché de reprographie de divers formats (8 ½ x 11, 8 ½ x 14, 11 x 17), du papier formulaire et du papier d'impression commerciale, utilisé entre autres pour les manuels scolaires.
- L'organisation gère également 400 000 acres de forêts privées situés en Estrie et en Beauce.
- L'usine Domtar de Windsor emploie plus de 850 personnes et opère 24 h/24 et 7 j/7.
- Depuis quelques années, elle recrute beaucoup de nouveaux employés dû aux nombreux départs à la retraite.
- De janvier à juin 2022, l'usine a accueilli près de 50 nouveaux travailleurs, sans compter la main-d'œuvre temporaire estivale. Parmi les nouveaux travailleurs, il y a entre autres des manœuvres, des ingénieurs, des gens de métiers, des professionnels, des gestionnaires.

- Le processus d'intégration des travailleurs est adapté selon le type d'emploi : employé d'usine, de métier, de bureau ou gestionnaire. Toutefois, le même processus d'accueil est appliqué, peu importe l'âge ou le niveau d'expérience du nouveau travailleur.

MÉCANISMES DE PRÉVENTION QUELS SONT LES MÉCANISMES DE PRÉVENTION ET DE PARTICIPATION EN SST?

M. Élias : L'équipe SST est composée d'un coordonnateur en prévention, d'un coordonnateur sûreté, d'un coordonnateur santé, d'un agent de prévention (représentant des travailleurs syndiqués), de 9 agents de sûreté (formés premiers répondants), d'une brigade (composée de 24 pompiers volontaires) et de moi-même. C'est un gros processus. La prévention repose sur l'implication de tout le monde, incluant les gestionnaires et les employés. Il existe plusieurs mécanismes de prévention et de sensibilisation.

À l'aide du programme SST, l'équipe SST détermine en début d'année les thèmes qui seront abordés dans l'année et élabore un calendrier par cycle, en dressant les objectifs de prévention pour chaque période. Par exemple, en été, nous aborderons les thèmes des coups de chaleur et des piqûres d'insectes.

Par la suite, le coordonnateur en prévention travaille en collaboration avec l'agent de prévention pour documenter les différents thèmes afin d'outiller les superviseurs, en fournissant des informations pertinentes sur le sujet choisi. Chaque jour, les superviseurs interagissent avec leurs équipes pour discuter de prévention et identifier les tâches à risque de la journée.

Chaque année, nous organisons une semaine SST où plusieurs thèmes sont mis en avant lors de rencontres, d'ateliers ou de conférences.

Le comité paritaire (syndical-patronal) joue aussi un rôle important dans la prévention. Il se rencontre

une fois par mois pour discuter de différents sujets en SST et faire des suivis. Actuellement, le comité paritaire fait la tournée de l'usine pour aller voir les différents départements et parler de SST avec les employés. Avec le contexte de la COVID-19, il a fallu prendre une pause des visites dans l'usine, mais là, les activités reprennent de plus belle et cela bouge beaucoup en SST.

M^{me} Cloutier : Il y a différents mécanismes ou outils de sensibilisation et de prévention, dont des affiches, des rencontres d'échange appelées Rendez-vous sécuritaire², des alertes sécurité reprenant les éléments importants d'une enquête et partageant les apprentissages, des feuillets d'information destinés aux superviseurs ou à tous les employés, des capsules vidéo, des baladodiffusions en santé et sécurité.

Photo 1. Jonathan Dénomée, coordonnateur en prévention, et Christos Élias, chef de service santé-sécurité, lors du tournage d'une baladodiffusion



Le programme de prévention SST aborde différents thèmes échelonnés dans l'année. Le cadenassage, les espaces clos et les coups de chaleur sont des thèmes qui reviennent d'année en année. Le défi est alors d'innover dans la communication pour susciter l'intérêt des employés. C'est pourquoi un plan de communication est construit selon le thème et les informations à partager.

Les outils de communication et le matériel d'information sont accessibles aux employés et utilisés par les superviseurs pour faire de la sensibilisation et de la prévention de façon quotidienne.

ENCADREMENT DES NOUVEAUX TRAVAILLEURS ET SST

QUELLE EST LA STRATÉGIE POUR PRENDRE SOIN DES NOUVEAUX TRAVAILLEURS?

M^{me} Cloutier : La stratégie est très diversifiée, en ce sens qu'il y a beaucoup d'intervenants qui sont impliqués pour bien encadrer les différents travailleurs, ceux des opérations, de l'entretien et des services.

Le processus d'accueil s'échelonne sur une à deux semaines et met l'accent sur plusieurs aspects de la santé-sécurité.

La première semaine d'accueil présente Domtar, l'usine de Windsor et aborde différents thèmes (SST, environnement, qualité, paie, ressources humaines, technologies de l'information, procédés de fabrication). Lors de la 2^e semaine d'accueil, les nouveaux travailleurs d'usine reçoivent 30 à 40 heures de formations théoriques et pratiques en santé et sécurité, dont : cadenassage, espace clos, travail à chaud, appareils de levage, SIMDUT et chariot élévateur. Le but est de rendre l'employé fonctionnel en emploi dès sa formation terminée.

Par la suite, lorsque les gens sont attirés à des départements, il y a un accueil et un encadrement spécifique pour connaître les risques qui leur sont propres.

M. Élias : En plus des formations théoriques, la plupart des postes ont un accompagnement plus particulier sous forme de jumelage des nouveaux travailleurs avec d'autres employés plus expérimentés. Bien sûr, les superviseurs demeurent disponibles pour accompagner les nouveaux travailleurs et répondre à leurs questions.

Tous les employés sont sensibilisés au besoin de soutenir les nouveaux travailleurs lorsqu'ils arrivent dans leur département. D'ailleurs, les nouveaux travailleurs portent un écusson vert avec leur nom sur leur vêtement de travail. La main-d'œuvre estivale revêt des bandes réfléchissantes de couleur orange pour qu'on puisse rapidement les reconnaître. Comme cela, les gens savent qu'ils ont moins d'expérience dans notre usine.

QUELLES SONT LES RESSOURCES OFFERTES AUX NOUVEAUX TRAVAILLEURS SUR LE PLAN DE LA PRÉVENTION DES LÉSIONS PSYCHOLOGIQUES?

M. Élias : Les employés ont accès à plusieurs services pour favoriser le mieux-être et le soutien psychologique. Au-delà du programme d'aide aux employés-familles, nous avons un service de santé avec la présence d'un infirmier en semaine et d'un médecin une journée par semaine. Les employés ont accès à une salle de conditionnement physique sur

le site avec kinésologue, et nous offrons un service de massothérapie sur chaise une fois par semaine.

QUELLES SONT VOS PRINCIPALES FONCTIONS EN LIEN AVEC L'ACCUEIL DES NOUVEAUX TRAVAILLEURS?

M. Élias : Je vous dirais qu'il s'agit d'une collaboration entre mon équipe santé et sécurité et le département de formation.

Dans la première semaine, le contenu de l'accueil est d'une durée d'environ 12 heures en santé et en sécurité. Le programme de santé et sécurité et les règlements généraux (par vidéo) sont présentés et sont suivis d'une période d'échange avec les participants afin d'amorcer une réflexion et de valider leur compréhension. Les éléments à haut risque (espaces clos, cadenassage, travail en hauteur, cohabitation, etc.) sont expliqués et discutés. Des informations sont transmises sur le travail à chaud, l'utilisation d'un extincteur, les contraintes thermiques, le travail de nuit, les équipements de protection individuels et les chariots élévateurs.

d'un processus très interactif entre mon équipe et les nouveaux employés.

M^{me} Cloutier : Pour ma part, je rencontre les nouveaux travailleurs pour leur présenter ce en quoi consistent les outils de communication, c'est-à-dire les moyens utilisés pour informer et sensibiliser les employés sur divers sujets, dont la santé-sécurité. En plus des gens de l'équipe SST, ils rencontreront des représentants de la direction, des gens en environnement, en qualité, et d'autres de différents secteurs. L'équipe des ressources humaines présentera les politiques et les droits et responsabilités des employés. L'objectif est de leur permettre d'avoir des personnes de référence dans plusieurs départements afin de faciliter leur intégration et de répondre à leurs questions.

QUEL EST L'OBJECTIF ET LE DÉROULEMENT DE LA COLLABORATION AVEC L'ESCOUADE PRÉVENTION JEUNESSE DE LA CNESST?

M. Élias : La CNESST a communiqué avec nous et nous a offert de rencontrer nos nouveaux travailleurs.

Figure 1. 10 éléments à haut risque chez Domtar



Par la suite, il est question du programme comportemental, c'est-à-dire notre responsabilité envers la santé et la sécurité en tant qu'employé. Le courage d'intervenir, la sphère de sécurité, la ligne de tir, la conscience sécuritaire, notamment, sont des sujets associés au programme comportemental. Il s'agit

Du 14 au 17 juin, nous avons tenu notre Semaine santé et sécurité. Plusieurs conférences et ateliers ont été proposés aux employés, dont celle de l'Escouade prévention jeunesse de la CNESST.

La CNESST s'est présentée lors d'une matinée de notre Semaine SST. Les risques, les statistiques d'accident et les mesures de prévention ont été discutés avec nos nouveaux travailleurs. C'était une belle rencontre.

M^{me} Cloutier : D'ailleurs, ce n'est pas la première fois que l'Escouade venait à l'usine; elle était venue dans les années passées. Toutefois, pendant la pandémie, toutes les rencontres en présentiel étaient limitées afin d'éviter les risques d'écllosion. Il était donc intéressant de reprendre ce genre d'activité.

QUELLE DÉMARCHÉ EST UTILISÉE POUR INSTRUIRE LES NOUVEAUX TRAVAILLEURS SUR LEURS DROITS ET OBLIGATIONS?

M. Élias : Nous travaillons à informer nos gens. La formation sur la diligence raisonnable est offerte à ceux qui ont à superviser ou à encadrer des travailleurs. La formation est normalement donnée aux deux ans. Récemment, cette formation a été suivie avec le Centre patronal SST de façon virtuelle. Le processus se poursuit en collaboration avec le département de la formation pour s'assurer que tous ceux qui supervisent des travailleurs reçoivent cette formation.

Pour les employés syndiqués, lors de l'accueil, l'agent de prévention (ou le coordonnateur de prévention) explique les droits et les obligations des travailleurs et aborde les articles 49 et 51 [*Loi sur la santé et la sécurité du travail*], la loi C-21 [formation sur la diligence raisonnable] et le droit au refus de travail dangereux.

COMMENT PROCÉDEZ-VOUS AU RAPPEL DES RÈGLES EN SST?

M. Elias : Pour les formations obligatoires, le département de formation, en collaboration avec tous les autres départements, fait ce suivi-là. Il s'assure qu'il y a des formations de rafraîchissement. L'équipe SST collabore avec l'équipe formation pour déterminer le contenu des formations. Celles-ci peuvent être données en présentiel ou encore en ligne. Pour les formations en ligne, nous utilisons diverses plateformes pour faciliter l'accès aux employés.

M^{me} Cloutier : En plus des formations de rafraîchissement, nous utilisons divers moyens et outils de communication pour rappeler les règles en SST, comme des mémos, des rencontres entre les employés et leur superviseur, des infos sécurité, des affiches, des vidéos, des baladodiffusions, etc.

Tous les travailleurs ont la responsabilité de respecter les règles et sont invités à avoir le courage d'intervenir si un collègue se met à risque. Les gestionnaires veillent aussi au respect des règles.

Photo 2. Gabriel Bonsaint, employé du secteur finition, réalise une analyse sécuritaire de tâches



RECONNAISSANCE DES BONS COUPS EN SST

AVEZ-VOUS UN SYSTÈME DE RÉCOMPENSES POUR SOULIGNER LES BONS COUPS EN SST?

M^{me} Cloutier : Nous encourageons nos gestionnaires à faire de la reconnaissance au quotidien en guise de renforcement positif. La reconnaissance sous forme de cadeau se fait de façon ponctuelle en fonction d'un événement marquant, pour faire de la prévention ou encore lors de l'atteinte d'un jalon. À titre d'exemple, nous avons déjà offert des équipements de protection individuels (EPI) aux employés pour les travaux à la maison.

M. Elias : Un autre point important : nous avons le concours innovation en santé et sécurité. Le concours se déroule tout au long de l'année et s'adresse à tout le monde, gestionnaires ou syndiqués. Les gens sont invités à soumettre leur innovation en SST. Pour donner un exemple, l'innovation gagnante de l'année dernière était un obturateur en lien avec la radioprotection. Pour prendre des lectures du niveau de radioactivité dans un secteur, les travailleurs s'exposaient à des risques, donc ils devaient avoir des EPI spéciaux. Grâce à leur innovation, l'obturateur permet d'éliminer à presque 99 % l'exposition à la source radioactive, donc cela protège les gens.

M^{me} Cloutier : Ce concours est chapeauté par le comité paritaire et les employés ont jusqu'au 31 août pour soumettre leur innovation. En septembre-octobre, le comité paritaire évalue les différents projets qui ont été soumis dans la dernière année et détermine les gagnants. Par la suite, un déjeuner reconnaissance est organisé avec tous les participants au concours, le comité paritaire et les membres du comité de direction.

L'objectif de ce rassemblement est de présenter les différentes innovations et de nommer les gagnants, qui reçoivent un prix et une plaque. Toutes les innovations soumises sont aussi partagées avec les employés sur l'intranet.

REMERCIEMENTS

Pour conclure, je veux remercier Christos Élias, chef de service santé-sécurité, et Providence Cloutier, directrice, communications et affaires publiques, chez Domtar pour leur disponibilité. Je suis convaincue que les précieuses informations qu'ils ont transmises seront utiles. Je me permets en terminant de citer M. Élias : « La santé et la sécurité c'est tous les jours, tout le temps, et c'est l'affaire de tous. »

RÉFÉRENCE

1. CNESST. Planification pluriannuelle en prévention inspection 2020-2023, [Fichier PDF], CNESST, c2020, 17 p. www.cnesst.gouv.qc.ca/sites/default/files/documents/dc200-7005web.pdf.

NOTE

2. Il s'agit de rencontres d'échange avec les employés, appuyées d'une vidéo pour des mises en contexte.



François Boucher
B. Éd.
Conseiller en SST

Une recherche inspirante sur le télétravail, la santé psychologique et la performance

Au plus fort de la pandémie, le télétravail a été obligatoire pour les professions qui le permettaient. Mais cette nouvelle manière de travailler – pour la grande majorité d’entre nous – s’est faite de façon brutale.

Nous avons tous été quelque peu pris au dépourvu par l’arrivée du télétravail au début de la pandémie, car nous n’avions pas eu l’occasion de nous y préparer. Le stress imposé par la pandémie elle-même s’est ajouté à celui occasionné par ce nouveau mode de fonctionnement, et nous avons connu a priori des difficultés à rendre le télétravail efficace.

Nous devons « construire l’avion en plein vol », comme le dit si bien l’expression consacrée, et ce, chacun chez soi. Certains d’entre nous ont su développer des stratégies pour rendre le télétravail le moins stressant possible pour leurs employés. Ceux-ci en ont récolté les fruits, puisque les employés vivant moins de stress sont généralement plus performants.

Une étude fort intéressante sur le télétravail¹ a été effectuée durant la pandémie par la chercheuse Tania Saba de l’École de relations industrielles de l’Université de Montréal, et d’autres spécialistes du travail. Les lignes qui suivent en présentent les principaux constats.

LA RECHERCHE TANIA SABA ET SON ÉQUIPE

Intitulée *Effet du télétravail sur la santé psychologique et la performance des travailleurs durant la pandémie de la Covid-19*, cette recherche a sondé 3 771 télétravailleurs de la fonction publique afin d’évaluer l’effet des exigences du télétravail sur la performance durant la pandémie, en considérant le rôle médiateur du stress perçu et des ressources disponibles.

Globalement, il est ressorti de l’étude que le télétravail, qui dans les circonstances a été mis en place rapidement et sans préparation, a engendré des exigences de travail additionnelles et des conditions plus ardues, telles que l’interdépendance des tâches et l’isolement professionnel. Cela a généré un stress accru chez les employés, et l’organisation a subi une réduction de la performance au travail.

La lecture de cette recherche inspire des pratiques organisationnelles permettant de protéger la santé

psychologique des employés et d’obtenir une meilleure performance en télétravail. À mes yeux, les conseils mis en avant dans l’étude valent pour une entreprise qui souhaite mettre en place le télétravail, que ce soit en mode complet ou hybride. Voyons ces pratiques organisationnelles et les concepts phares de l’étude.

LES RECHERCHES SUR LE TÉLÉTRAVAIL ANTÉRIEURES À LA PANDÉMIE

Dès les premières lignes, la chercheuse et son équipe évoquent les études antérieures en matière de télétravail, qui soulignent son apport positif sur les performances. Entre autres, « les employés peuvent adapter leurs horaires de travail à leur temps les plus productifs, réduire les distractions engendrées par les collègues » et économiser leur banque d’énergie et de temps par la réduction des déplacements, tandis que les entreprises profiteraient d’un « plus faible taux d’absentéisme et de roulement ainsi que d’une meilleure performance et productivité ».

Tous ces avantages peuvent bien entendu se concrétiser, pourvu que le télétravail ait été mis en place de façon planifiée, avec les outils et pratiques organisationnelles adéquates. Or, en début de pandémie, ces caractéristiques étaient souvent absentes. Pour plusieurs d’entre nous, le travail à distance a été expérimenté sur le tas, et nous avons quand même su tirer notre épingle du jeu. Imaginons maintenant les bénéfices d’un télétravail réfléchi et structuré...

LE MODÈLE DES DEMANDES ET DES RESSOURCES

Le modèle sur lequel cette étude est basée est celui des demandes et des ressources. Pour reprendre les mots des auteurs, le modèle a été développé au début des années 2000 pour comprendre le stress au travail. Il a été élargi par la suite pour expliquer d’autres phénomènes, comme la performance au travail : « Le principe central du modèle est que les caractéristiques du travail peuvent être classées en deux groupes :

les demandes et les ressources. Les demandes au travail font référence aux aspects physiques, psychologiques, sociaux, ou organisationnels de l’emploi associés à certains coûts pour les individus : physiologiques ou psychologiques. Les ressources au travail [...] réfèrent aux aspects physiques, psychologiques, sociaux et organisationnels du travail qui ont pour fonction de permettre l’accomplissement des tâches et de réduire les demandes de l’emploi pour les personnes. »

Les auteurs citent parmi les demandes la conciliation travail-famille, la surcharge de travail, l’isolement professionnel et l’interdépendance des tâches (la dépendance aux autres pour effectuer ses propres tâches).

Pour leur étude sur le télétravail en temps de COVID-19, les chercheurs ont choisi de s’intéresser aux demandes liées à l’isolement professionnel et à l’interdépendance des tâches. C’est à partir de ces deux enjeux qu’ils proposent des stratégies organisationnelles qui permettent la mise en place du télétravail en préservant le plus possible les personnes des risques psychologiques, tout en favorisant la performance de l’organisation.

L’INTERDÉPENDANCE DES TÂCHES

L’interdépendance des tâches fait que les employés sont tributaires les uns des autres pour exécuter leur travail. Or, l’étude rappelle que les télétravailleurs plus dépendants de leurs collègues affichent des niveaux de productivité plus faibles. Le rythme de travail peut alors être diminué, entraînant conséquemment une perte de productivité et davantage de coûts de coordination.

DES EMPLOYÉS ESSEULÉS

Le terme isolement professionnel, selon l’étude, est défini comme étant un « sentiment de perte de lien entre les employés et entre un employé et son organisation, en raison de la réduction des interactions formelles et informelles ». Entre autres, il serait globalement responsable de la détérioration de la productivité des salariés œuvrant en distanciel



qui, de la sorte, seraient « moins confiants dans leurs compétences et leurs connaissances », et se sentiraient « laissés pour compte » et exclus des possibilités et perspectives de croissance professionnelle.

LE STRESS PERÇU

Le stress perçu, tel qu'il est caractérisé dans la recherche, correspond à « la perception qu'a l'employé de la relation dynamique entre lui-même, les ressources dont il dispose et les contraintes de son environnement ». Pour plusieurs, l'interdépendance et les difficultés potentielles de coordination en télétravail accentuent le niveau de stress – appelé « technostress » dans l'étude –, car ce qui est attendu dépend en grande partie du travail d'autrui, sur lequel nous pouvons avoir peu d'emprise, tant sur la qualité que sur les échéances.

Nous avons bien connu ce type de tension durant les premiers mois de la pandémie au Centre patronal SST. À ce moment, nous avons dû apprendre à diffuser massivement nos contenus par visioconférence. Au début, nous n'étions pas pleinement rodés. Pour ma part, avant la pandémie, j'étais réticent à l'idée de donner des formations à distance. Je n'ai cependant pas eu le choix de m'adapter. Heureusement, notre direction nous a équipés et formés. Surtout, nous avons été soutenus par deux collègues qui ont été d'une aide précieuse : Céline Pearson et France Labelle. Elles avaient beaucoup de connaissances et maîtrisaient bien les technologies. Je ne les remercierai jamais assez.

AUTONOMIE ET SOUTIEN ORGANISATIONNEL

La capacité d'autonomie des salariés relève de leur potentiel décisionnel et de leur maîtrise des étapes de réalisation des tâches. Cela traduit en quelque sorte le degré d'indépendance vis-à-vis de leurs collègues et de la structure établie. Il peut s'agir, par exemple, du choix du moment convenant le mieux pour effectuer une tâche.

Dans l'étude, le soutien organisationnel se définit par la perception qu'entretiennent les travailleurs des efforts mis en avant par l'employeur pour permettre

la bonne réalisation des tâches en télétravail. Il est ainsi précisé que le soutien organisationnel « peut limiter les effets négatifs de l'isolement professionnel en télétravail ».

QUE RETENIR DE CETTE RECHERCHE, CONCEPT PAR CONCEPT

D'abord, concernant l'**interdépendance des tâches**, cette recherche souligne que les études antérieures suggèrent que l'interdépendance des tâches a un effet négatif sur le télétravail. Cependant, ce n'est pas ce qui est ressorti des données recueillies auprès des fonctionnaires, puisque le travail était pour eux déjà fortement « processisé et hiérarchisé par des normes et procédures ».

Concernant l'**isolement professionnel**, l'étude en arrive aux mêmes résultats que ceux des recherches antérieures. En contexte de crise, les télétravailleurs accusent une baisse de performance à mesure qu'ils se sentent isolés de leurs collègues et de leur organisation.

Pour ce qui est de l'**autonomie**, elle est plutôt associée positivement à la performance et négativement au stress perçu (nous comprenons ainsi que trop d'autonomie peut engendrer un sentiment de mise à l'écart chez l'employé).

Concernant le **soutien organisationnel**, il joue bel et bien un rôle de modérateur dans la relation entre l'isolement professionnel et les performances des télétravailleurs. « Lorsque l'organisation met en place des ressources à la disposition de ses employés (...) cela peut stimuler leur performance en atténuant les effets négatifs de l'isolement professionnel », est-il précisé.

Concrètement, il est aussi indiqué que les employeurs ont ainsi tout avantage à ce que les salariés connaissent et maîtrisent les multiples outils permettant le télétravail et les interactions entre employés afin, notamment, de combattre l'isolement et d'enrichir leur expérience. Ils gagneraient aussi à concourir à la bonne gestion

du stress des employés, entre autres au moyen d'une « politique de gestion de stress actionnable en cas de contexte de crise, incluant un soutien psychologique et des outils de gestion ».

La chercheuse de l'Université de Montréal – également membre de l'Observatoire sur la santé et le mieux-être au travail (OSMET) – et ses collaborateurs proposent aussi des stratégies organisationnelles qui visent le rôle des gestionnaires. Ces derniers devraient être à l'écoute des télétravailleurs afin d'éclaircir les tâches, de réduire l'ambiguïté et les conflits de rôle ainsi que les tensions qui peuvent se manifester en travail hybride ou à distance. Ils auraient ainsi tout avantage à « encourager les employés à tisser des liens entre eux et à rester en contact via des communications informelles afin de briser l'isolement », et ce, notamment à travers des « outils informatiques collaboratifs permettant la programmation d'événements sociaux et de réunions informelles quotidiennes ou hebdomadaires à distance ». Au Centre patronal SST, par exemple, notre équipe profitait chaque lundi de rencontres virtuelles. Puisque nous travaillons plutôt de manière hybride et que nous sommes parfois en déplacement dans les entreprises, cela contribue grandement au maintien d'un bon climat de travail!

CONCLUSION

Certains pourraient être tentés de minimiser l'importance de cette recherche, étant donné l'échantillon somme toute restreint qui tient uniquement compte de fonctionnaires. Cela serait cependant une erreur car, comme l'indiquent les auteurs, le secteur privé comprend son lot de tâches pouvant être exécutées à distance. Les conseils apportés dans cette étude valent donc pour un grand nombre d'entreprises.

Pendant l'été, nous avons été confrontés à la septième vague de la pandémie. Nous ne sommes donc pas à l'abri d'éventuels confinements. Qui plus est, le télétravail a été largement intégré par un très grand nombre d'entreprises. Donc, comme le précise pertinemment l'étude, « le télétravail doit être envisagé en tant qu'une solution de continuité », et les gestionnaires « doivent donc bien identifier les demandes auxquelles feront face les employés ayant l'intention de poursuivre le télétravail [...] et les ressources qui seront nécessaires ».

RÉFÉRENCE

1. REGISTRE, J. F. R., et autres. « Effet du télétravail sur la santé psychologique et la performance des travailleurs durant la pandémie de la Covid-19 ». [En ligne], *Psychologie du Travail et des Organisations*, vol. 28, n° 3, 2022, p. 151-165. [https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1420253022000279].



Dominique Beaudoin
B.A.
Conseillère en SST

Risques psychosociaux du travail : outils pratiques et partage d'expérience (partie 1)

Depuis le 6 octobre 2021, le terme « psychique » a été ajouté dans la Loi sur la santé et la sécurité du travail (LSST). De plus, avec la Loi modernisant le régime de santé et de sécurité du travail, l'identification et/ou l'analyse des facteurs de risques psychosociaux sont dorénavant des actions fondamentales de prévention requises. Mais comment organiser tout cela en faisant tous notre part et en prenant soin les uns des autres?

Le 18 mai 2022, à l'occasion de notre événement *Risques psychosociaux du travail : outils pratiques et partage d'expérience*, nous en avons appris davantage sur les outils de l'Institut national de santé publique du Québec (INSPQ). Pour laisser une trace de cette conférence fort appréciée, je procéderai en deux temps. Le présent article est consacré à la première partie de l'évènement, qui portait sur les facteurs de risques psychosociaux (RPS) et les outils pour les gérer. Un second article publié dans ce numéro (page 21) traite de la deuxième partie de l'évènement, qui présentait les applications pratiques des outils en entreprise.

L'EXPOSITION AUX FACTEURS DE RISQUES PSYCHOSOCIAUX

L'INSPQ a publié en 2018 un énoncé fort intéressant sur l'exposition aux facteurs de risques psychosociaux, précisant que, « comme pour d'autres risques professionnels, tels que physique ou chimique, les effets sur la santé augmentent avec l'intensité et la durée d'exposition¹ ».

Cette citation a piqué ma curiosité et m'a menée à leur dossier sur les risques psychosociaux². On y souligne que les employeurs et les travailleurs doivent s'allier pour préserver :

- la santé psychologique (détresse, dépression, trouble anxieux);
- la santé physique (troubles musculosquelettiques, maladies cardiovasculaires);
- la santé financière (absentéisme, roulement de personnel, présentéisme, départs prématurés à la retraite, accidents de travail, etc.).

Pour lutter contre ces effets néfastes, l'INSPQ propose des fiches pratiques qui incluent entre autres des exemples de situations à surveiller et des exemples concrets de moyens de protection à instaurer.

UN ÉVÈNEMENT VOUÉ AUX OUTILS DE PRÉVENTION

La Santé publique se préoccupe depuis de nombreuses années des RPS. Au fil du temps, des équipes vouées à cette cause ont développé des outils basés sur des données probantes. Nous avons ainsi été ravis d'avoir accès à leur expertise lors de notre évènement du printemps dernier.

Dans un premier temps, Mariève Pelletier, chercheuse et conseillère scientifique spécialisée pour l'Unité de santé au travail de l'INSPQ, a défini les RPS du travail et leurs conséquences pour les salariés, en plus de proposer des outils de sensibilisation, d'identification, d'évaluation (incluant l'analyse) et d'intervention. Dans un second temps, Jacynthe Milot, infirmière clinicienne en santé au travail pour la Direction de santé publique et responsabilité populationnelle du CIUSSS (Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux) de la Mauricie-Centre-du-Québec, a illustré par des exemples concrets comment il est possible de prévenir les RPS dans différents milieux de travail. Ces deux femmes ont vivement suscité l'intérêt des participants en partageant leur bagage de connaissances et d'expérience.

CHACUN DOIT FAIRE SA PART... ET AGIR

Bien entendu, les outils de l'INSPQ ont été pensés afin que tant l'employeur que le travailleur puissent faire leur part en matière de prévention. Cela se reflète aussi, depuis le 6 octobre 2021, dans la

LSST. En effet, l'article 51 stipule que l'employeur doit prendre les mesures nécessaires pour protéger l'intégrité psychique du travailleur. Pour le travailleur, l'article 49 de la LSST précise maintenant que celui-ci doit protéger son intégrité psychique et veiller à ne pas mettre en danger l'intégrité psychique des autres dans les environnements professionnels ou à proximité.

Avec la *Loi modernisant le régime de santé et de sécurité du travail*, il faut dès maintenant consigner par écrit les risques à la SST et, pour les entreprises de 20 travailleurs ou plus, procéder également à une analyse des risques SST.

Les risques psychosociaux sont aussi bien en vue et, au plus tard le 6 octobre 2025, les entreprises de moins de 20 travailleurs devront élaborer et appliquer un **plan d'action** en prévention (incluant les RPS), alors que celles comptant 20 travailleurs ou plus devront élaborer et appliquer un **programme de prévention** (incluant les RPS).

D'entrée de jeu, ces éléments ont été rappelés pendant la conférence. L'image est forte : nous sommes tous dans le même bateau et il faut se rendre à destination. Question de mettre le vent dans les voiles, nous avons été informés que le ministre du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale, Monsieur Jean Boulet, avait déposé à la commission parlementaire du projet de loi n° 59 le document de l'INSPQ³ présentant la définition des RPS et les outils pour informer, sensibiliser, former et intervenir à cet égard. Il a alors été précisé que la définition et les RPS qui y sont identifiés avaient été retenus pour la modernisation du régime de SST⁴.

LES 6 PRINCIPAUX FACTEURS DE RISQUES PSYCHOSOCIAUX : DES LEVIERS À COMPRENDRE

Pour s'initier à l'identification, à l'analyse et au contrôle des facteurs de risques psychosociaux, on nous a proposé, dans un premier temps, de plonger au cœur des six principaux facteurs de RPS.

1. LA CHARGE DE TRAVAIL

Une charge de travail trop élevée. Cela entraîne une mobilisation démesurée des capacités intellectuelles, psychologiques et physiques.

2. L'AUTONOMIE DÉCISIONNELLE

La liberté de choisir comment effectuer son travail et d'influencer la façon dont les choses se passent dans son milieu. Cela réfère également à la notion d'accomplissement de soi et à la possibilité d'utiliser sa créativité et d'apprendre des choses nouvelles.

3. LA RECONNAISSANCE

Les différentes façons de reconnaître les efforts et les réalisations. Il peut s'agir de la rémunération, de l'estime, de respect, d'équité, de sécurité d'emploi ou, encore, de perspectives de promotion. Les pratiques de reconnaissance doivent être authentiques pour que les effets soient ressentis de manière positive.

4. LE SOUTIEN SOCIAL DU SUPÉRIEUR

Les pratiques de gestion qui favorisent l'écoute, l'ouverture aux opinions et la disponibilité du supérieur immédiat pour ses employés. Cela peut se manifester sous trois formes : opérationnel (fournir les outils et ressources pour accomplir une tâche), informationnel (fournir des informations et des conseils pour résoudre un problème, clarifier les rôles, les responsabilités et les attentes) émotionnel (faire sentir à l'employé qu'il est écouté, respecté, et qu'il peut être en confiance; cela peut aider à affronter les difficultés professionnelles).

5. LE SOUTIEN SOCIAL DES COLLÈGUES

L'esprit d'équipe, la cohésion avec le groupe, l'assistance et la collaboration. Cela peut se manifester sous deux formes : un soutien opérationnel (un coup de main, des idées et des conseils pour une tâche) et un soutien émotionnel (sentir que l'on est écouté, que l'on peut parler librement de ses difficultés; cela peut aider à surmonter un problème).

6. L'INFORMATION

La diffusion régulière de l'information. Cela permet de disposer d'une information juste et de connaître d'avance l'évolution des changements susceptibles de modifier le travail, et de s'y préparer.

Cependant, ces facteurs peuvent aussi représenter des risques. La Figure 1, en page 20, tirée de la conférence, l'illustre bien. En zone verte, tout va bien, car tous les facteurs de protection sont à l'œuvre : la communication est fluide et l'information circule, il y a un soutien du supérieur et entre collègues, les équipes ont de l'autonomie décisionnelle, de la

reconnaissance, et la charge de travail n'est pas trop élevée. En zone rouge, c'est l'inverse! Bien entendu, pour la majeure partie des organisations, les couleurs sont plus nuancées.

DES INDICATEURS IDENTIFIABLES, MESURABLES ET MODIFIABLES

Et vous, où vous situez-vous vis-à-vis les RPS? Voici des outils pour y voir plus clair.

UNE GRILLE...

On nous a expliqué que ces six facteurs sont identifiables, mesurables et modifiables avec l'aide de la Grille d'identification de risques psychosociaux au travail⁵ mise au point par l'INSPQ. Il faut comprendre que cette grille fait partie d'une démarche d'identification, mais également d'évaluation des RPS en milieu de travail. La grille se divise en deux parties.

En partie 1, on analyse la situation sous l'angle des mesures de prévention. Par exemple, les politiques de l'entreprise pour traiter les 6 indicateurs suivants :

1. Le contexte de travail et d'emploi (insécurité de l'emploi, changement organisationnel).
2. L'absentéisme, le présentéisme et les maladies (absentéisme pour maladie au cours des trois dernières années).
3. Les activités ou politiques de santé au travail (prévention des problématiques de santé en général).
4. L'activité ou les politiques contre la violence et le harcèlement (procédures de prévention et suivi).
5. Les activités ou les politiques de retour au travail (activités de retour au travail et problématiques de santé psychologique).
6. Les activités ou politiques de conciliation travail-vie personnelle (activités au-delà du minimum prévu par la loi).

Dans la Figure 2 (page 20), tirée de la conférence, on voit que l'indicateur Activités ou politique de conciliation travail-vie personnelle peut être coté de 0 à 3. Ce facteur de risque est ainsi évalué et associé à un niveau de risque en ordre croissant, un peu comme les grilles d'analyse de risques physiques et chimiques classiques.

En partie 2, la Grille présente des composantes clés de l'organisation examinées de plus près, soit les 6 principaux facteurs psychosociaux détaillés précédemment; 12 indicateurs sont ainsi étudiés. Dans la Figure 3 (page 20), extraite de la conférence, se trouvent des exemples de question permettant d'analyser cette fois l'indicateur Reconnaissance au travail.

... ET UNE FORMATION OBLIGATOIRE ACCOMPAGNÉE DE CONDITIONS GAGNANTES

Tous les indicateurs doivent être identifiés, analysés et évalués de manière à tenir compte des composantes propres à l'individu, au collectif et aux

composantes organisationnelles qui interagissent les unes avec les autres. Pour ce genre d'intervention, il est nécessaire que l'activité soit structurée et appuyée par l'organisation, et que des personnes y soient formées.

Il faut ainsi suivre la formation en ligne obligatoire *Risques psychosociaux au travail : de l'identification à la prévention*⁶. Celle-ci est nécessaire afin d'avoir accès à la Grille et au matériel pédagogique. Bien entendu, la formation prépare l'individu à mener les entrevues servant à l'identification, à l'évaluation et à la cotation des RPS (niveau de risque de chaque indicateur), ainsi qu'à l'identification des stratégies d'intervention.

Les personnes qui réalisent les entrevues doivent également être impartiales par rapport à l'employeur, raison pour laquelle l'INSPQ recommande de recourir à des ressources externes. En ce qui concerne les équipes régionales du Réseau de santé publique en santé au travail (RPSAT), il est important de noter que les offres de service varient selon les régions. Pour en savoir plus, renseignez-vous auprès de votre équipe régionale⁷.

À défaut, pour les grandes entreprises, une petite équipe paritaire formée pour mener les entrevues pourrait également constituer une option. Parmi les personnes interrogées, on doit retrouver des travailleurs, mais également des gestionnaires (on fait surtout référence ici aux supérieurs immédiats) afin de profiter d'un portrait précis de la situation. Cela pourra par la suite orienter judicieusement la direction afin qu'elle puisse offrir son soutien.

DES FICHES SYNTHÈSES EN COMPLÉMENT DE LA DÉMARCHE : DES REPÈRES RAPIDES

Même si la démarche complète n'est pas en place chez vous, vous pouvez certainement vous inspirer des 12 fiches synthèses tirées du *Recueil des fiches portant sur les indicateurs de la Grille d'identification de risques psychosociaux du travail*⁸, où chaque indicateur est détaillé à l'aide d'éléments qui expliquent, grosso modo, le facteur de risque psychosocial, pourquoi s'en préoccuper (ses conséquences) et les situations à surveiller (plus à risque). Des exemples de facteur de protection à mettre en place pour prévenir les problématiques liées aux RPS sont aussi donnés.

On nous a expliqué lors de la conférence que des modèles théoriques validés⁹, comme celui de Karasek et Siegrist, « facilitent l'élaboration et la mise en œuvre d'interventions pour prévenir ces problèmes dans les milieux de travail¹⁰ ». À titre d'exemple, si une personne jouit d'autonomie décisionnelle, de soutien et de reconnaissance, et que les communications sont fluides, une charge de travail élevée ne représente pas le même niveau de risque comparativement à un contexte qui présente des caractéristiques différentes.

Cela m'a donné envie, dans le Tableau 1 (page suivante), de résumer des exemples repérés dans les fiches synthèses des six principaux facteurs de RPS présentés en début d'article (voir les fiches 2, A à F⁸).

Tableau 1. Les 6 principaux facteurs de RPS : conséquences, situations à surveiller et protection

	Exemples de conséquence	Situations à surveiller	Exemples de facteur de protection
Charge de travail	<ul style="list-style-type: none"> • Si la charge de travail est trop élevée : absentéisme et présentéisme. • Pour le travailleur : frein à l'initiative et la créativité. • Pour le gestionnaire : nuit à la mise en place de pratiques favorisant le soutien et la disponibilité du supérieur immédiat. 	<ul style="list-style-type: none"> • Départs à la retraite, employés malades. • Demandes contradictoires fréquentes. • Tâches souvent interrompues. • Manque de temps pour accomplir les tâches. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fixer des rencontres régulières entre le supérieur immédiat et chaque employé. • Établir des objectifs réalistes et évaluer si les moyens donnés sont suffisants. • Remplacer les personnes qui quittent leur poste (maladie ou retraite). • Ajouter des ressources ou externaliser en période de surcharge. • Assurer l'adéquation entre nature, quantité de travail et capacités/habilités des travailleurs. • Redéfinir les priorités : élaguer certaines tâches après avoir consulté les travailleurs concernés. • Fournir une formation adéquate pour ajuster le travail aux nouvelles façons de faire.
Autonomie décisionnelle	Plusieurs études ont montré des liens entre une combinaison d'une charge de travail élevée et une faible autonomie décisionnelle et les maladies mentales, musculosquelettiques et cardiovasculaires.	Plus grande responsabilisation des travailleurs, mais sans : <ul style="list-style-type: none"> • déléguer le pouvoir décisionnel; • offrir la possibilité de développer des habiletés, de contrôler les méthodes et le rythme de travail. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comités de gestion du changement : inclure des travailleurs, prévoir une consultation à toutes les phases du changement. • Fixer de grands objectifs à atteindre en donnant une flexibilité aux employés quant au choix des méthodes, outils, et du rythme de travail.
Reconnaissance	Le manque de reconnaissance peut entraîner : <ul style="list-style-type: none"> • une faible estime de soi et des manifestations psychologiques (anxiété, dépression); • des manifestations physiologiques (élévation de la tension artérielle, perturbation du sommeil); • une consommation de médicaments ou d'alcool, de la violence et de l'agressivité. 	<ul style="list-style-type: none"> • Salaire non satisfaisant compte tenu des efforts et réalisations. • Tant de la part du supérieur immédiat que des collègues : sentiment de ne pas recevoir le respect et l'estime mérités et de ne pas être traité de façon équitable. 	<ul style="list-style-type: none"> • Offrir des salaires satisfaisants ou d'autres conditions reconnaissant les efforts et contributions (ex. : congés supplémentaires). • Évaluer régulièrement et saluer les efforts autant que les résultats des employés. • S'intéresser aux tâches quotidiennes des salariés. • Demander à des employés ayant une expertise particulière de participer au développement d'une formation.
Soutien social du supérieur (opérationnel, informationnel, émotionnel)	<ul style="list-style-type: none"> • L'absence de soutien social nuit à la qualité des relations humaines et à l'efficacité de l'organisation. • Elle est un terreau fertile pour les conflits, le harcèlement, l'absentéisme et le roulement du personnel. 	Les gestionnaires : <ul style="list-style-type: none"> • ayant une charge de travail élevée; • siégeant à plusieurs comités; • passant beaucoup de temps en réunion, ce qui les rend peu disponibles pour soutenir les employés. 	<p>Soutenir les gestionnaires afin d'offrir les ressources nécessaires pour qu'ils puissent offrir du soutien à leur équipe, tel que :</p> <ul style="list-style-type: none"> • limiter la participation à certains comités; • diminuer le nombre de réunions; • fournir une autonomie décisionnelle favorisant le soutien aux employés.
Soutien social de ses collègues (opérationnel, émotionnel)	Si absence de soutien social : <ul style="list-style-type: none"> • harcèlement; • conflits; • incivilités, • remarques hostiles ou irrespectueuses entre collègues. 	<ul style="list-style-type: none"> • Climat de compétition et de méfiance. • Conduites déloyales. • Isolement et chacun pour soi (absence de travail d'équipe ou de partage d'information). 	<ul style="list-style-type: none"> • Organiser des activités entre équipes ou services pour favoriser le partage et la collaboration. • Établir un programme de sentinelles pour déceler les signes de détresse parmi les collègues et offrir le soutien nécessaire.
Information¹¹	Trop peu d'informations transmises aux employés génèrent un climat d'incertitude et de méfiance et peut créer de l'anxiété.	Plusieurs rumeurs circulent et se contredisent au sein de l'organisation; des informations sont diffusées à un nombre limité de personnes.	<ul style="list-style-type: none"> • Annonces diffusées régulièrement. • Gestionnaires disponibles pour expliquer les décisions ainsi que l'état d'avancement des tâches et travaux, facilitant la préparation au changement.

En observant ce tableau, on voit qu'autant les membres de la haute direction et les gestionnaires, les employés, les ressources humaines et les comités de SST font partie de la solution, mais que tous n'ont pas les mêmes besoins. À cet effet, je vous invite à consulter les modules courts de formation en ligne et interactifs (avec capsules vidéo) de l'INSPQ¹². Chacun y trouvera son compte.

CONCLUSION SUR LA 1^{RE} PARTIE DE L'ÉVÈNEMENT

Il faut impérativement remercier la première conférencière de l'évènement, Mariève Pelletier, pour sa précieuse collaboration. Elle nous a aidés à mieux comprendre les facteurs de risques psychosociaux grâce à des exemples éloquentes et nous a bien expliqué la mécanique derrière les outils servant à identifier et à analyser les RPS ainsi que les me-

sures préventives adaptées. Cette première partie a été accueillie avec beaucoup de reconnaissance par les participants. Maintenant, rendez-vous à la page 21 du présent numéro de *Convergence SST* pour découvrir des exemples concrets d'application des outils dans divers milieux grâce à l'expertise de Jacynthe Milot, notre deuxième conférencière. Place à l'inspiration pour agir dans vos milieux!

Figure 1. RPS : les facteurs de risque et de protection (INSPQ)



Figure 2. Question issue de la Grille d'identification de risques psychosociaux au travail (INSPQ)

Exemple d'un indicateur

Activités ou politique de conciliation travail – vie personnelle

Question principale: Dans votre milieu, comment décrivez-vous les activités de conciliation travail et vie personnelle?

Questions complémentaires: Votre entreprise est-elle sensibilisée à l'importance de la conciliation? ...

Risque	Définition opérationnelle de chaque niveau de risque	Exemples
3	Aucune activité de conciliation travail-vie personnelle au-delà de ce qui est prescrit par la loi	(...)
2	L'organisation est sensibilisée au problème, mais a peu de mesures de conciliation	(...)
1	L'organisation est sensibilisée au problème et gère les demandes à la discrétion du gestionnaire	(...)
0	L'organisation facilite l'équilibre travail-vie personnelle par un ensemble de mesures	(...)

Figure 3. Autres questions issues de la Grille d'identification de risques psychosociaux au travail (INSPQ)

Exemple d'un indicateur

Reconnaissance au travail

Question principale: Dans votre milieu, comment qualifiez-vous la reconnaissance de vos efforts et de vos réalisations ?

Questions complémentaires: Quelles activités de reconnaissance sont réalisées? ...

Risque	Définition opérationnelle de chaque niveau de risque	Exemples
3	Manque de respect, d'équité et aucune activité de reconnaissance dans le milieu de travail	(...)
2	Des activités de reconnaissance sont présentes dans le milieu, mais axées seulement sur les relations sociales	(...)
1	Quelques activités de reconnaissance centrées sur le travail accompli sont présentes dans le milieu de travail	(...)
0	Des activités de reconnaissance sont encouragées par la direction tant sur l'estime de l'entourage (qualité et utilité du travail accompli) que sur le cheminement de carrière	(...)

RÉFÉRENCES

- INSPQ. *Risques psychosociaux du travail : des risques à la santé mesurables et modifiables*, [Fichier PDF], INSPQ, avril 2018, 6 p. [www.inspq.qc.ca/sites/default/files/publications/2373_risques_psychosociaux_travail_mesurables_modifiables.pdf].
- INSPQ. *Risques psychosociaux du travail*, [En ligne], 2022, [www.inspq.qc.ca/risques-psychosociaux-du-travail-et-promotion-de-la-sante-des-travailleurs/risques-psychosociaux-du-travail].
- INSPQ. *Risques psychosociaux du travail*, [En ligne], 2022, [www.inspq.qc.ca/risques-psychosociaux-du-travail-et-promotion-de-la-sante-des-travailleurs/risques-psychosociaux-du-travail].
- Assemblée nationale du Québec. *Journal des débats de la Commission de l'économie et du travail*, [En ligne], 2021, [www.assnat.qc.ca/fr/travaux-parlementaires/commissions/cet-42-1/journal-debats/CET-210819.html].
- INSPQ. *Recueil de fiches portant sur les indicateurs de la Grille d'identification de risques psychosociaux du travail*, [En ligne], 2018, [www.inspq.qc.ca/recueil-de-fiches-portant-sur-les-indicateurs-de-la-grille-d-identification-de-risques-psychosociaux-du-travail].
- INSPQ. *Risques psychosociaux au travail : de l'identification à la prévention*, [En ligne], 2021, [www.inspq.qc.ca/formation/institut/risques-psychosociaux-travail-l-identification-prevention].
- INSPQ. *Recueil de fiches portant sur les indicateurs de la Grille d'identification de risques psychosociaux du travail*, [En ligne], 2018, [www.inspq.qc.ca/publications/2371].
- « Facteurs de risque psychosociaux », dans Vézina, M., Pelletier, M., Brisson, C., Biron, C., Gilbert-Ouimet, M., Letellier, M.-C., Mantha-Bélisle, M.-M. et Trudel, X. *Hygiène du travail: du diagnostic à la maîtrise des facteurs de risque*, 2^e édition, Montréal, Modulo, c2021, p. 371-386.
- INSPQ. *Carrefour de la prévention organisationnelle – Pour protéger la santé mentale du personnel de la santé et des services sociaux en temps de pandémie*, [En ligne], 2022, [www.inspq.qc.ca/carrefour-prevention-organisationnelle].

NOTES

- Les offres de services de santé publique en santé au travail varient selon les régions. Renseignez-vous auprès de votre équipe régionale : www.santeautravail.qc.ca/web/rspst/bottin.
- Ceux de Siegrist (<https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F1076-8998.1.1.27>), de Karasek et Theorell (www.worldcat.org/fr/title/20490861) et d'Elovainio, Kivimäki et Vahtera (www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1447369/).
- Pour ce facteur, les informations ont également été récoltées à partir de la fiche 2F, disponible au www.inspq.qc.ca/publications/2371.



Dominique Beaudoin
B.A.
Conseillère en SST

Risques psychosociaux du travail : outils pratiques et partage d'expérience. Des exemples concrets de prévention (partie 2).

Le 18 mai 2022, à l'occasion de notre évènement intitulé *Risques psychosociaux du travail : outils pratiques et partage d'expérience*, nous en avons appris davantage sur les outils de l'Institut national de santé publique du Québec (INSPQ) utilisés dans différents milieux de travail. Regardons maintenant de plus près comment ces outils peuvent venir en aide aux milieux de travail.

Un article précédent dans cette même édition de *Convergence SST* (page 17) présente la première partie de notre évènement fort apprécié qui a permis à une spécialiste de l'INSPQ d'aborder les facteurs de risques psychosociaux (RPS) et les outils pour les détecter et les gérer adéquatement. Les lignes qui suivent s'attardent à la seconde partie de cet évènement et examinent les applications pratiques en entreprise. À cet effet, le Réseau de santé publique en santé au travail du Québec a, pour sa part, appliqué concrètement ces outils visant à prévenir les RPS.

REMISE EN CONTEXTE ET SUITE

Dans un premier temps, cet évènement printanier marquant a mis en vedette Mariève Pelletier, chercheuse et conseillère scientifique spécialisée pour l'Unité de santé au travail de l'INSPQ. Cette dernière a défini les risques psychosociaux du travail et leurs conséquences sur la santé des travailleurs et des travailleuses, avant de proposer un ensemble d'outils de sensibilisation, d'identification, d'évaluation (incluant l'analyse) et d'intervention.

Jacynthe Milot, infirmière clinicienne en santé au travail pour la Direction de santé publique et responsabilité populationnelle du CIUSSS (Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux) de la Mauricie-Centre-du-Québec, assurait la seconde partie de l'évènement. Elle a entre autres illustré par des exemples concrets comment il est possible de prévenir les RPS dans différents milieux de travail. Cette étape est fort importante, car elle permet de comprendre comment ces outils peuvent être déployés en entreprise dans le cadre d'une démarche de prévention.

DÉMARCHE DE PRÉVENTION ET EXEMPLES CONCRETS

Afin de boucler la boucle, notre deuxième conférencière nous a éclairés sur la manière concrète, sur le terrain, dont se déroule une démarche d'identification et d'analyse des RPS.

UN RAPPEL AVANT D'ALLER PLUS LOIN

Qui peut intervenir pour mettre en application la démarche de prévention? Comme mentionné dans le premier article de cette série, les personnes aptes à aller sur le terrain pour mettre en place la démarche complète de prévention des RPS doivent obligatoirement suivre la formation en ligne *Risques psychosociaux au travail : de l'identification à la prévention*¹. Celle-ci est nécessaire pour avoir accès à la Grille d'identification de risques psychosociaux au travail² et au matériel pédagogique. Bien entendu, la formation prépare aux entrevues servant à l'identification, à l'évaluation et à la cotation des RPS (niveau de risque pour chaque indicateur), ainsi qu'à l'identification des stratégies d'intervention. Les personnes qui mènent les entrevues doivent être impartiales par rapport à l'employeur. Pour cette raison, l'INSPQ recommande l'accès à des ressources externes. En ce qui concerne les équipes régionales du Réseau de santé publique en santé au travail, il est important de noter que les offres de service varient selon les régions. Pour en savoir plus, informez-vous auprès de votre équipe régionale³.

Pour les grandes entreprises, une petite équipe paritaire formée pour réaliser les entrevues pourrait également constituer une option. Parmi les personnes interrogées, on doit retrouver des travailleurs, mais également des gestionnaires (on fait ici surtout référence aux supérieurs immédiats) afin de profiter d'un bon portrait de la situation. Cela

pourra par la suite bien orienter la direction afin qu'elle puisse offrir son soutien.

LA DÉMARCHE DE PRÉVENTION

La démarche de prévention commence d'abord par l'évaluation des besoins psychosociaux, effectuée lors de la première visite. Les six étapes globales se définissent comme suit :

1. La préparation du milieu
2. La planification de la démarche
3. L'évaluation des RPS
4. La communication des résultats
5. Le développement et la réalisation d'un plan d'action
6. Le suivi du plan d'action et l'évaluation

Les participants à l'évènement ont eu l'occasion de constater, pour chaque étape de la démarche, ce qui pourrait être fait dans leurs propres milieux de travail à l'aide d'exemples récoltés pendant des accompagnements effectués dans des milieux variés (municipalités, écoles, résidences privées pour aînés, hôtellerie, etc.).

PREMIÈRE VISITE : L'ÉVALUATION DES BESOINS PSYCHOSOCIAUX

Cette première visite est essentielle. Elle permet d'établir plusieurs bases :

- Effectuer une lecture de la situation du milieu.
Exemple : le baromètre de la santé psychologique⁴ est utilisé et, comme on nous l'a si bien expliqué au cours de l'évènement, « il sert à prendre les signes vitaux de la santé psychologique des milieux ». L'objectif est de s'assurer que les besoins du milieu se situent en prévention et non en intervention psychosociale : une personne

en crise suicidaire ou une autre nécessitant une intervention psychosociale individuelle sera dirigée vers une ressource spécialisée. Aussi, si le gestionnaire d'une équipe est lui-même fragilisé, il est préférable de reporter la démarche de prévention des RPS et de l'orienter en premier lieu vers une ressource d'aide psychosociale.

- Assurer le bon service, au bon moment.

Exemple : dans la même veine, si une entreprise est en restructuration, des outils sont d'abord donnés aux dirigeants et il faut attendre une définition plus claire des rôles avant d'amorcer la démarche.

- Promouvoir la santé mentale positive au travail.
- Lutter contre la stigmatisation des problèmes de santé mentale.
- Promouvoir les ressources psychosociales existantes.

Exemple : en plus des services psychosociaux dans les CIUSSS, afin d'appuyer les milieux de manière préventive, les options suivantes sont notamment proposées : Info-Social 811, SOS violence conjugale, ligne d'écoute pour la prévention du suicide ou pour des groupes de communautés ciblées, etc.

« Comme nous intervenons uniquement à l'échelle organisationnelle, nous tentons d'outiller les milieux avec quelques ressources psychosociales individuelles à titre préventif », indique Jacynthe Milot. Cette dernière précise également que « les problèmes de santé mentale étant en augmentation, jumelés au fait que bien des petites et moyennes entreprises n'ont pas de programme d'aide aux employés (PAE), la promotion des ressources d'aide prend tout son sens ».

- Favoriser la création d'un lien de confiance et d'engagement.

Cette préparation initiale effectuée, la démarche pourra démarrer... et gardez en tête que favoriser le climat de confiance est de mise à chaque étape.

1. PRÉPARATION DU MILIEU

Cette étape consiste à établir, à la base, qui sera responsable de la démarche et à obtenir l'engagement de la direction. Elle vise aussi à sensibiliser et à informer tous les groupes de salariés (travailleurs, gestionnaires, syndicats, comité de santé-sécurité, etc.) afin d'élaborer et de diffuser un plan de communication. Dans ce plan, la démarche de prévention est préparée en tenant compte des besoins du milieu et des attentes; on y explore et construit la motivation tout en répondant aux préoccupations. La Figure 1, ci-après, a été présentée lors de l'évènement. Elle contient des informations qui répondent aux préoccupations fréquemment recensées dans différents milieux. Être à l'écoute de celles-ci compte pour beaucoup afin d'éviter les blocages.

Figure 1. Questions et préoccupations fréquemment relevées dans les milieux

On nous demande souvent...	
Questions et préoccupations	Commentaires
Moyens limités 	<ul style="list-style-type: none"> • Service gratuit • Flexibilité du service • Offre adaptée aux PME • Bénéfices escomptés
Ampleur des actions à mettre en place	<ul style="list-style-type: none"> • Recommandations concrètes • Approche par « petits pas »
Anxiété liée aux entrevues de groupe	<ul style="list-style-type: none"> • S'enquérir des préoccupations • Empathie, humour, confidentialité des échanges

2. PLANIFICATION DE LA DÉMARCHÉ

Ici, des informateurs clés sont recherchés. On recrute! Cependant, on ne peut rencontrer tout le monde. Donc, lors de cette étape, on forme des groupes de trois à cinq participants sélectionnés sur une base volontaire, selon certains critères. Ils doivent être représentatifs du milieu (sexe, âge, quart de travail, etc.) afin de former un groupe homogène (unité/fonction), crédible aux yeux des pairs, posséder une bonne connaissance du milieu ainsi que des préoccupations de leurs collègues, exprimer la réalité de leur équipe, en plus d'être à l'aise à communiquer en groupe. Les échanges doivent être confidentiels. Ce sont des acteurs importants et il faut écouter leurs besoins. Des groupes distincts comprenant des gestionnaires et des employés seront formés afin d'éviter une relation de subordination.



3. ÉVALUATION DES RPS

Plusieurs questions sont posées pour identifier et évaluer les facteurs de risques psychosociaux. Deux intervenants mènent les entrevues à l'aide de la Grille d'identification de risques psychosociaux au travail, comme mentionné précédemment. Il faut en moyenne quelque 2 heures pour parcourir les 12 indicateurs de la Grille. Il est très important de présenter et de suivre les règles de fonctionnement pour faciliter le processus. Par exemple, pour une entrevue avec un groupe d'employés, une personne possédant un lien hiérarchique ne peut être présente. Aussi, il est essentiel de favoriser la participation de tous et d'accueillir les émotions des répondants (tristesse, colère, etc.) tout en s'assurant de maintenir le cap sur l'objectif de

l'entrevue. À cette étape de la démarche, l'écoute et les discussions au sein du groupe favorisent les prises de conscience.

4. COMMUNICATION DES RÉSULTATS

La Figure 2, en page suivante, constitue un tableau synthèse qui a été présenté au cours de la conférence. On y trouve les 12 indicateurs évalués lors des entrevues auprès de différents groupes d'informateurs clés au moyen de la Grille. Les résultats doivent être présentés de façon paritaire. Il est important que les participants puissent discuter ensemble des résultats et obtenir réponse à leurs questions et préoccupations, s'il y a lieu.

À gauche figurent les résultats des gestionnaires et, à droite, ceux des travailleurs. Ce tableau synthèse donne une vue d'ensemble. Les cotes de 0 à 3 indiquent le niveau de risque. Plus la cote d'un indicateur lié à un facteur psychosocial est élevée, plus cet aspect peut représenter un risque pour l'organisation. Dans l'exemple, on voit qu'autant les gestionnaires que les travailleurs ont besoin d'aide, mais pas toujours sur les mêmes indicateurs. Les codes de couleur orange et rouge attirent l'attention et aident à choisir les indicateurs sur lesquels travailler pour améliorer la situation. Pour les indicateurs en zone rouge, les intervenants ont recommandé de viser une approche de petits pas, soit de passer du risque élevé à modéré.

Toutefois, l'interprétation des résultats est faite par des intervenants formés et ce tableau vient avec un rapport détaillé pour chacun des indicateurs.

D'autres facteurs sont à considérer pour prioriser les interventions, comme le nombre de travailleurs exposés et la fréquence d'exposition, à titre d'exemple. Les entreprises pourront être orientées grâce à l'expertise des intervenants.

L'objectif pourrait être de réduire un facteur psychosocial du travail (diminuer la charge de travail, par exemple), donc d'agir quand ce facteur représente un risque, ou encore de renforcer un facteur psychosocial du travail afin qu'il devienne un facteur de protection (augmenter l'autonomie décisionnelle, par exemple). Pour en savoir plus sur les facteurs de protection et les facteurs de risque, reportez-vous à l'article présentant la première partie de la conférence (voir p. 20, Figure 1).

Figure 2. Exemple de tableau synthèse des résultats à la suite des entrevues

Tableau synthèse - Exemple		
INDICATEUR	RISQUE	RISQUE
	(0 À 3) Gestionnaires	(0 À 3) Travailleurs
Partie 1 – Contexte et mesures préventives en place		
Contexte de travail et d'emploi	1	0
Absentéisme maladie et présentéisme	1	1
Activités ou politique en santé au travail	3	3
Activités ou politique contre la violence et le harcèlement	1	2
Activités ou politique de retour au travail	0	0
Activités ou politique conciliation travail et vie personnelle	0	0
Total Partie 1	6/18	6/18
Partie 2 – Composantes clés de l'organisation		
Charge de travail	3	1
Reconnaissance au travail	2	0
Soutien des supérieurs	1	1
Soutien des collègues	1	1
Autonomie décisionnelle	1	1
Information et communication	2	3
Total Partie 2	10/18	7/18
Total	16/36	13/36

Légende

- Aucun risque
- Risque Faible
- Risque modéré
- Risque élevé

5. DÉVELOPPEMENT ET RÉALISATION D'UN PLAN D'ACTION

À ce stade, il faut former un comité de travail paritaire dont le leitmotiv sera d'allier les forces de tous. Il arrive souvent que les personnes qui ont fait partie des groupes d'entrevue fassent également partie de ce comité, auquel s'ajoutent des membres de la direction. Il y a du pain sur la planche, car il faut prioriser les risques et ainsi choisir ses batailles, puisqu'on ne peut pas tout régler! Il est recommandé de privilégier tout au plus trois ou quatre indicateurs afin de mettre en application la théorie des petits pas.

À partir de cela, le comité se basera sur les niveaux de risque pour faire ses choix, en tenant compte du nombre de personnes exposées, de la récurrence des situations et des conséquences sur la santé. Il doit considérer la faisabilité des interventions selon, par exemple, les ressources financières, techniques et humaines. Il est par la suite possible de se concentrer sur les meilleures pistes de solutions, l'évaluation des ressources nécessaires et l'établissement d'un échéancier. Bien entendu, il faudra choisir un responsable et, plus que jamais, s'assurer de l'engagement de tous.

Voici quelques exemples de solution pour des indicateurs récurrents et quelques précisions venant d'actions mises en place dans différents milieux.

Activités ou politiques de conciliation travail-vie personnelle

- Flexibilité des horaires.
- Banque d'heures.
- Échange de quarts de travail.
- Activité physique au travail (tel un programme de mise en forme pour tous; pas de salle d'entraînement, mais des exercices adaptés aux lieux.)

Activités ou politiques contre la violence et le harcèlement

- Politique de tolérance zéro.
- Application et diffusion de la politique contre la violence et le harcèlement et de la procédure de traitement des plaintes.

(Par exemple, afin de rendre le tout plus concret, de petits groupes ont choisi d'élaborer un code pour prévenir les incivilités en intégrant des photos d'employés parlant de leurs valeurs).

- Formation et outils en matière de prévention du harcèlement et de la violence : méthodes de résolution de conflit, communication non violente, civilité.

(Par exemple, dans une organisation, une formation donnée à tous portant sur la communication non violente et la civilité a fait réaliser à certains qu'ils agissaient de manière non civile sans même le savoir).

Soutien des collègues

- Espaces d'échange entre travailleurs (virtuels ou non).
- Programme d'accueil pour nouveaux employés (cela établit un lien de confiance dès le départ!) (Notre coup de cœur : une entreprise a intégré à son plan d'accueil des rencontres de réseautage éclair de 15 à 20 minutes avec tous les employés, où chacun doit trouver un point en commun avec son collègue. Il s'agit d'un exemple qui sort de l'ordinaire pour intégrer vos nouveaux employés et tisser des liens!).
- Promotion de la saine communication, du respect, de l'entraide, etc.

Soutien du supérieur

- Formation des gestionnaires sur les pratiques favorisant la santé et l'écoute active.
- Offre de temps et de ressources aux gestionnaires afin qu'ils puissent soutenir leurs équipes.

- Tenue régulière de rencontres d'équipe en présence du gestionnaire pour échanger et donner un temps de parole aux employés sur les difficultés rencontrées.
- Éviter de laisser se détériorer les situations conflictuelles. Intervenir comme médiateur ou chercher l'aide nécessaire.

Voici un exemple de solution pour soutenir tant les collègues que le ou la gestionnaire : une organisation possédant deux établissements éloignés aux prises avec des conflits internes a mis en place deux demi-journées annuelles en présentiel pour des activités sociales interétablissements, en plus de démarrer un comité santé et mieux-être interétablissements.

6. SUIVI DU PLAN D'ACTION ET ÉVALUATION

Les suivis réguliers permettent de voir les petits pas qui ont été faits. L'important, c'est de faire ressortir les bons coups, de disposer de soutien dans la résolution de problème et de réajuster le plan d'action au besoin. L'équipe ayant mené les entrevues effectuées ses suivis par téléphone ou en personne. Il est recommandé de faire une évaluation de l'évolution des RPS 12 à 18 mois après l'implantation du plan d'action.

POUR CONCLURE

C'est maintenant au tour de Jacynthe Milot⁵ de recevoir nos plus sincères remerciements pour son apport qui a été des plus appréciés par les participants. Elle nous a éclairés sur la manière de mettre en application une démarche structurée de prévention grâce à des exemples d'utilisation concrets et des outils servant à identifier, à analyser et à prévenir les RPS. Si vous n'avez pas eu la chance d'assister à l'événement du 18 mai 2022, nous espérons que les deux articles qui y ont été consacrés pourront vous inspirer et vous inciter à agir dans vos milieux.

RÉFÉRENCES

1. INSPQ. *Risques psychosociaux du travail : de l'identification à la prévention*, [En ligne], 2021. [www.inspq.qc.ca/formation/institut/risques-psychosociaux-travail-l-identification-prevention].
2. INSPQ. *Recueil de fiches portant sur les indicateurs de la Grille d'identification de risques psychosociaux du travail*, [En ligne], s. d. [www.inspq.qc.ca/recueil-de-fiches-portant-sur-les-indicateurs-de-la-grille-d-identification-de-risques-psychosociaux-du-travail].
3. RÉSEAU DE SANTÉ PUBLIQUE EN SANTÉ AU TRAVAIL. *Botin*, [En ligne], s. d. [www.santeautravail.qc.ca/web/rpsat/botin].
4. « Prendre ses signes vitaux psychologiques », dans CENTRE INTÉGRÉ UNIVERSITAIRE DE SANTÉ ET DE SERVICES SOCIAUX DE LA MAURICIE-ET-DU-CENTRE-DU-QUÉBEC, [En ligne], 2020. [https://ciusssmcq.ca/Content/Client/Librairie/barometre_sante_psychologique_CIUSSS_MCQ.pdf].

NOTE

5. Les entreprises de la Mauricie-et-du-Centre-du-Québec peuvent joindre son équipe au 04satsantepsy@ssss.gouv.qc.ca.



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-employes-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.



Francine Gauvin
B. Sc.
Conseillère en SST

Nouvelles dispositions au chapitre de la réadaptation de la Loi sur les accidents du travail et des maladies professionnelles!

Le projet de loi n° 59, Loi modernisant le régime de santé et de sécurité du travail a été adopté à l'Assemblée nationale le 30 septembre 2021 et la Loi a été sanctionnée le 6 octobre 2021. Cette nouvelle loi modifie la Loi sur les accidents de travail et les maladies professionnelles (LATMP) de façon assez importante en matière de retour au travail.

Le 6 octobre 2022 commence la quatrième étape du processus d'entrée en vigueur de la *Loi modernisant le régime de santé et de sécurité du travail* (LMRSST), qui porte principalement sur les nouveaux changements en matière de retour au travail, soit :

- l'assignation temporaire;
- la réadaptation avant consolidation;
- la réadaptation après consolidation.

ASSIGNATION TEMPORAIRE : QUOI DE NEUF!

Il y a eu quelques ajouts à l'article 179 de la *Loi sur les accidents de travail et les maladies professionnelles* (LATMP). Les voici, en gras :

« L'employeur d'un travailleur victime d'une lésion professionnelle peut, **en utilisant le formulaire prescrit par la Commission**, assigner temporairement un travail à ce dernier, en attendant qu'il redevienne capable d'exercer son emploi ou devienne capable d'exercer un emploi convenable, même si sa lésion n'est pas consolidée, **si le professionnel de la santé** du travailleur croit que :

1. Le travailleur est raisonnablement en mesure d'accomplir ce travail;
2. Ce travail ne comporte pas de danger pour la santé, la sécurité et l'intégrité physique **et psychique** du travailleur compte tenu de sa lésion; et
3. Ce travail est favorable à la réadaptation du travailleur. »

Un nouveau formulaire¹ sera rendu disponible par la CNESST et valide à compter du 6 octobre, dès l'entrée en vigueur de ces nouvelles dispositions.

De plus, cet article bénéficiera de deux nouveaux paragraphes. Les voici, comme cela est précisé dans la LMRSST :

« Un employeur ne peut assigner temporairement un travail à un travailleur si le professionnel de la santé qui a charge du travailleur n'a pas consigné son avis favorable sur le formulaire prescrit par la Commission. Le professionnel de la santé qui a charge du travailleur indique aussi sur ce formulaire ses constatations quant aux limitations fonctionnelles temporaires du travailleur qui résultent de sa lésion.

« L'employeur doit transmettre le formulaire dûment complété à la Commission dès qu'il obtient l'avis du professionnel de la santé qui a charge du travailleur. Le formulaire doit être transmis même si l'avis du professionnel de la santé n'est pas favorable à l'assignation proposée par l'employeur. »

Il s'agit de nouvelles obligations pour l'employeur. Il devra utiliser le nouveau formulaire, remplir électroniquement la partie Employeur, indiquer au maximum deux propositions d'assignation temporaire qui devraient respecter les limitations fonctionnelles temporaires de l'employé, et lui remettre une copie imprimée de cette assignation afin qu'elle soit remplie par le professionnel de la santé qui a charge.

Ce dernier doit aussi assumer de nouvelles obligations. Il aura la responsabilité d'identifier et d'indiquer au formulaire remis par l'employé les limitations fonctionnelles temporaires et de consigner son avis favorable sur l'une ou l'autre des propositions avant toute assignation temporaire.

Il est à noter que cette information médicale obtenue dans le cadre de l'assignation temporaire ne peut permettre l'ouverture de la procédure d'évaluation médicale prévue à la *Loi* ou être contestée (art. 47, LMRSST, en référence au futur article 180).

L'employeur doit transmettre le formulaire dûment rempli à la Commission (CNESST) dès qu'il obtient l'avis du médecin qui a charge, et ce, même si cet avis n'est pas favorable à l'assignation temporaire.

Un nouveau formulaire assignant temporairement un travail à un travailleur ayant subi une lésion professionnelle est en vigueur depuis peu.

AJOUT D'OBLIGATIONS POUR LES ASSIGNATIONS TEMPORAIRES PARTIELLES

L'article 180 de la LATMP mentionne que l'employeur doit verser au travailleur le salaire et les avantages liés à son emploi et dont il bénéficierait s'il avait continué de l'exercer lorsqu'il est en assignation temporaire. Ce paragraphe n'a pas été modifié.

Cependant, plusieurs paragraphes ont été ajoutés pour demander à l'employeur d'indiquer sur le nouveau formulaire le choix de deux options pour le versement du salaire d'une assignation temporaire en nombre d'heures réduites :

1. Verser tels quels le salaire et les avantages liés à l'emploi que le travailleur occupait au moment de sa lésion.
2. Verser le salaire et les avantages que pour les heures effectuées en assignation temporaire partielle.

L'indication de cette option est désormais obligatoire avant le début de l'assignation temporaire. Elle ne peut être modifiée qu'une seule fois pour une même assignation, en faisant une demande par écrit à la CNESST.

L'employeur qui a coché la première option (versement complet du salaire) **peut** demander, dans les 90 jours de la fin d'une période de paie, le remboursement à la CNESST pour les heures versées mais non travaillées, et ce, jusqu'à 90 % du salaire net.

Si l'employeur choisit la deuxième option, la CNESST comblera la différence entre le montant de l'indemnité de remplacement du revenu (IRR, soit 90 % du salaire net) à laquelle il aurait eu droit n'eût été son assignation temporaire et le salaire net versé par l'employeur pour chaque jour ou partie de jour où ce travailleur a exécuté des tâches en assignation temporaire partielle.

Dans les deux cas, les indemnités de remplacement du revenu constituent une prestation (art. 2, LATMP).

NOUVELLES MESURES DE RÉADAPTATION AVANT LA CONSOLIDATION DE LA LÉSION PROFESSIONNELLE!

Voici, d'entrée de jeu, cette nouvelle orientation, à l'article 145 de la LATMP, comme cela est précisé dans la LMRSSST : « La Commission **peut**, dès qu'elle accepte une réclamation pour une lésion professionnelle et **avant consolidation** de cette lésion, **accorder au travailleur des mesures de réadaptation adaptées à son état et visant à favoriser sa réinsertion professionnelle**, dans les cas et aux conditions prévus au présent chapitre et par règlement.

« À cette fin, la Commission **peut**, en collaboration avec le travailleur et l'employeur, mettre en œuvre chez l'employeur des **mesures favorisant la réintégration du travailleur, notamment en développant sa capacité à reprendre graduellement les tâches que comporte son emploi.** »

Notez que les caractères gras ci-dessus dans les extraits, et ceux qui suivent, ont été ajoutés par moi-même.

Ces nouvelles mesures seront énoncées aux articles 145.1 à 145.5 de la LATMP. Elles permettent à la CNESST de déterminer celles qui seront les plus appropriées à mettre en place en vue de la réinsertion professionnelle, selon les besoins du travailleur.

Elles ont aussi été établies afin d'accroître le rôle de chef d'orchestre de la CNESST dans l'administration du retour au travail en s'assurant de la collaboration du travailleur, de l'employeur, et même du professionnel de la santé qui a charge! Voyez quelques exemples de mesures cités dans le texte :

- « Lorsque la Commission estime que le travailleur [...] aura vraisemblablement droit à un plan individualisé de réadaptation en raison de la nature de sa lésion professionnelle, [...] dans les cas et aux conditions prévues au présent chapitre et **par règlement** » elle peut intervenir.
- « Avant d'accorder ou de mettre en œuvre une mesure de réadaptation [...] **elle devra soumettre celle-ci au professionnel de la santé qui a charge** du travailleur, sauf si cette mesure n'a aucun effet sur l'état de santé de ce dernier. **Le professionnel de la santé approuve la mesure qui lui est soumise s'il est d'avis qu'elle est appropriée à l'état de santé du travailleur.** »
- « Malgré la consolidation de la lésion professionnelle du travailleur, une mesure accordée par la Commission en vertu de la présente section **peut être maintenue ou incluse**, le cas échéant, dans le plan individualisé de réadaptation visé à l'article 146. »

L'intention du législateur est claire. La CNESST **peut agir en attendant la consolidation de la lésion**. Elle peut tout mettre en œuvre pour soutenir le travailleur blessé par des mesures de réadaptation adaptées à son état afin qu'il reprenne graduellement un quelconque travail en entreprise tout en respectant les limitations fonctionnelles temporaires formulées.

Ainsi, la CNESST possède plusieurs atouts dans son jeu pour interagir avec les parties (employé, médecin, employeur) afin de faciliter la réintégration au travail. Désormais, tous devront travailler dans la même direction à partir des capacités résiduelles du travailleur!

LA RÉADAPTATION APRÈS CONSOLIDATION : QU'EN EST-IL?

Les articles sont demeurés à peu près les mêmes, mais certaines mesures ont été bonifiées : « Le travailleur a également droit à d'autres mesures de réadaptation, dans les cas et aux conditions que peut prévoir un règlement. » Elles seront citées aux articles 146 à 174 de la LATMP.

Les principaux ajouts aux mesures de réadaptation professionnelle visent surtout la réintégration et le maintien en emploi en accordant un pouvoir accru à la CNESST. En voici quelques exemples : services de soutien en recherche d'emploi et accompagnement, retour progressif au travail, aménagement des tâches, modification de l'horaire ou de l'organisation du travail, et toute autre mesure indépendamment de l'expiration du délai pour exercer le droit de retour au travail.

Bref, on a inséré la démarche d'accommodement dans la *Loi* sous réserve de la démonstration d'une contrainte excessive. De plus, une présomption a été ajoutée voulant que l'employeur soit réputé pouvoir réintégrer le travailleur à compter de la date où celui-ci redevient capable d'exercer un quelconque emploi. Enfin, les amendes sont augmentées pour contraindre les employeurs à collaborer au processus de retour au travail.

Dorénavant, trois phases de retour au travail sont interreliées dans la *Loi* pour permettre à la CNESST d'apporter les mesures les plus appropriées à la condition du travailleur. La *Loi modernisant le régime de santé et de sécurité du travail* a fait en sorte qu'en matière de retour au travail il y ait une participation accrue des acteurs, tous favorisés par l'adoption d'une approche gagnant-gagnant. Le souhait que nous partageons tous!

NOTE

1. Retrouvez le formulaire au : www.cnesst.gouv.qc.ca/sites/default/files/documents/assignation-temporaire-travail.pdf.



LE CENTRE PATRONAL SST: LA RÉFÉRENCE DES EMPLOYEURS EN SANTÉ-SÉCURITÉ!

DES FORMATIONS PRATIQUES DE HAUTE QUALITÉ!

- Quelque 80 titres de cours en mode virtuel ou présentiel
- Des webinaires
- De la formation asynchrone
- Des conférences
- De la formation directement en entreprise

DES ÉVÈNEMENTS VIRTUELS ET PRÉSENTIELS SST COURUS

- Colloques
- Matinées prévention
- Rencontres juridiques
- Rencontres médicolégales

DES PUBLICATIONS UNIQUES*

- Infolettre SST Bonjour!
- Revue Convergence SST

* Recevez gratuitement les publications par voie électronique en vous inscrivant au www.centrepatronalsst.qc.ca/abonnements.

 **Centre patronal SST**
Formation et expertise

500, rue Sherbrooke Ouest, bureau 1000
Montréal (Québec) H3A 3C6
Téléphone: 514 842-8401

   | Suivez-nous!