

# **LES FACTEURS FAVORABLES À LA SANTÉ PSYCHOLOGIQUE**

**Comment les reconnaître et favoriser  
leur mise en place dans la convention collective**



Service des  
relations du travail

**Rédaction**

Marie-Ève Pinard, module soutien à la négociation SRT-CSN

Natacha Laprise, module prévention SRT-CSN

**Mise en page**

Hélène Pagé, module prévention SRT-CSN

## Table des matières

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Introduction</b> .....  | <b>4</b>  |
| <b>Partie 1</b> .....  | <b>5</b>  |
| <b>Les facteurs favorables à la santé psychologique</b> .....            | <b>5</b>  |
| 1. La reconnaissance au travail .....                                    | 7         |
| 2. Le soutien social .....   | 7         |
| ▪ Soutien du supérieur .....   | 7         |
| ▪ Soutien des collègues .....  | 8         |
| 3. La conciliation famille-travail-étude.....                            | 8         |
| 4. La justice organisationnelle.....                                     | 8         |
| 5. Les relations interpersonnelles .....                                 | 8         |
| 6. Le style de gestion.....  | 8         |
| 7. La clarté des rôles et des tâches .....                               | 8         |
| 8. La communication et la participation aux décisions .....              | 9         |
| 9. La latitude décisionnelle .....                                       | 9         |
| 10. La charge de travail adaptée .....                                   | 9         |
| 11. Le sens du travail.....  | 9         |
| 12. Le sentiment de sécurité.....  | 10        |
| <b>Partie 2</b> .....  | <b>11</b> |
| <b>Des lignes directrices de négociation</b> .....                       | <b>11</b> |
| LES CLAUSES DE PARTICIPATION DES TRAVAILLEUSES ET DES TRAVAILLEURS ..... | 11        |
| LES CLAUSES D'AMÉNAGEMENT DU TEMPS DE TRAVAIL.....                       | 16        |
| LES CLAUSES QUI PRÉCISENT LES TÂCHES ET LES RÔLES .....                  | 17        |
| LES CLAUSES RELATIVES À LA CHARGE DE TRAVAIL .....                       | 18        |
| LES CLAUSES DE FORMATION .....   | 22        |
| LES CLAUSES RELATIVES À LA PRÉVENTION EN SANTÉ PSYCHOLOGIQUE.....        | 24        |
| <b>Conclusion</b> .....  | <b>27</b> |
| <b>Annexe 1</b> .....  | <b>29</b> |

## Introduction

Ce document s'adresse aux membres des comités exécutifs des syndicats. Elle s'inscrit dans la suite logique de la démarche proposée dans la brochure « *Agir en organisation du travail* » produite par la CSN en mai 2015.

Il est possible, par l'addition à la convention collective de plusieurs éléments choisis, de favoriser la santé psychologique des salarié-es que nous représentons.

Ainsi, cet outil vous permettra de dégager des lignes directrices à négocier afin de bonifier, selon vos besoins, vos conventions collectives en y ajoutant des éléments qui sont favorables à une bonne santé psychologique au travail.

Dans un premier temps, nous avons défini les principaux facteurs favorables à la santé psychologique ainsi que les besoins humains fondamentaux nécessaires à une bonne santé psychologique. Aussi, vous trouverez plus en détail à l'annexe 1, les différents moyens pour favoriser la présence de ces facteurs dans votre milieu de travail.

Dans un deuxième temps, nous avons identifié différents éléments qui peuvent déjà se trouver dans votre convention collective, ou qu'il est possible d'intégrer, et qui agissent favorablement sur la santé psychologique.

Nous souhaitons que cette brochure vous permette d'enrichir vos discussions sur les bonifications à apporter à votre convention collective, en comité exécutif ou en comité de négociation.

Une meilleure santé psychologique au travail est à notre portée!

## Partie 1

### Les facteurs favorables à la santé psychologique

La brochure *Agir en organisation du travail*, publiée en mai 2015 par la CSN, nous informait des résultats d'une étude européenne sur les effets des modes d'organisation du travail sur la santé des travailleurs. Les conclusions de l'étude mentionnent le fait suivant :

Ainsi, la qualité de vie au travail s'avère bien meilleure dans les organisations apprenantes que dans les organisations en Lean production[...]<sup>1</sup>

Bien que souvent le syndicat ait peu ou pas son mot à dire sur le mode d'organisation du travail en place, plusieurs des éléments constitutifs du mode que nous préconisons, l'organisation apprenante (voir l'encadré), peuvent se négocier distinctement. Plus ces éléments seront présents dans la convention collective, plus nous serons capables de créer un espace de santé psychologique chez les travailleuses et les travailleurs.

L'organisation apprenante est le mode d'organisation du travail qui favorise le plus la santé psychologique des travailleuses et travailleurs. Sa philosophie de base est que les objectifs de rentabilité de l'entreprise ne pourront être atteints que si les conditions de motivation des travailleuses et des travailleurs sont réunies. Elle mise sur la constitution d'équipes semi-autonomes responsables de l'organisation et de la qualité du travail fourni et mène à la disparition du contrôle hiérarchique de premier niveau. Les tâches ne sont généralement ni monotones ni répétitives, mais plutôt souvent complexes. L'équipe autocontrôle son rythme de travail dans les limites des normes convenues quant au résultat attendu et à l'ajustement mutuel des coéquipiers. Les situations d'apprentissages et de résolution de problèmes sont fréquentes et le travail d'équipe est toujours présent<sup>2</sup>.

Notre objectif est donc de travailler dans un environnement de travail sain qui vise à maintenir l'équilibre psychologique des travailleuses et des travailleurs et à favoriser leur qualité de vie au travail. Plusieurs dimensions de l'organisation du travail ont un impact favorable sur la santé psychologique des travailleuses et des travailleurs. On parle alors de facteurs favorables à la santé psychologique, aussi appelés facteurs de protection et des besoins fondamentaux qui sont essentiels au maintien de l'équilibre psychologique.

---

1 VALEYRE, Antoine, *Les formes d'organisation du travail en Europe*, Grande Europe no 31, avril 2011 – La Documentation française © DILA.

2 *Idem*.

Ainsi, en participant à l'amélioration de l'organisation du travail par la négociation, nous pouvons favoriser la mise en place de facteurs qui affectent positivement la santé psychologique des travailleurs que nous représentons.

Si l'organisation du travail n'est pas nécessairement la cause des problèmes de santé psychologique au travail, elle fait toujours partie des solutions<sup>3</sup>.

Facteurs organisationnels qui ont un impact sur la santé psychologique<sup>4</sup> :

1. La reconnaissance
2. Le soutien social
3. La conciliation travail-vie personnelle
4. La justice organisationnelle
5. Les relations interpersonnelles
6. Les styles de gestion
7. La clarté des rôles et des tâches
8. La communication et la participation aux décisions
9. La latitude décisionnelle
10. La charge de travail (émotionnelle, cognitive, physique)
11. Le sens du travail

Besoins humains jugés fondamentaux à l'équilibre psychologique d'une personne<sup>5</sup> :

- **Le besoin d'autonomie et d'accomplissement** : exercer un certain contrôle sur son travail, ce qui permet d'utiliser ses habiletés et ses compétences et d'en développer de nouvelles, d'exploiter son potentiel créateur, de se sentir efficace et capable de relever des défis à la hauteur de ses capacités;
- **Le besoin d'appartenance ou d'affiliation** : bénéficier du soutien de ses collègues et de ses supérieurs pour faire face aux difficultés, être fier de l'organisation ou de l'équipe à laquelle on appartient;

---

3 BRUN, J.-P., C. BIRON, F. ST-HILAIRE (2009). *Guide pour une démarche stratégique de prévention des problèmes de santé psychologique au travail*. Chaire de gestion de la santé et de la sécurité du travail et IRSST, p. 6.

4 Ces facteurs sont les mêmes que ceux qui sont présentés dans la brochure de la CSN *Agir en organisation du travail* produite en 2015.

5 VÉZINA, M. (2012). *Pour favoriser la santé psychologique au travail, il faut d'abord satisfaire les besoins humains fondamentaux*. Membre du groupe de travail chargé d'élaborer la Norme canadienne sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail.

- **Le besoin d'estime de soi** : la nécessité d'être reconnu pour ses efforts et réalisations, de sentir qu'on est utile et qu'on a un statut dans l'organisation;
- **Le besoin de justice sociale** : être traité avec équité et respect par ses collègues et ses supérieurs.

Voici donc, plus en détail, les principaux facteurs favorables à la santé psychologique et l'impact qu'ils ont sur les besoins fondamentaux<sup>6</sup> auxquels ils se rattachent.

### **1. La reconnaissance au travail**

La reconnaissance au travail réfère à l'appréciation des efforts, des réalisations et à l'utilité du travail effectué. Cette reconnaissance peut provenir des collègues, des supérieurs ou de la clientèle. Elle peut aussi se manifester par un traitement juste, un salaire satisfaisant, des conditions de travail décentes et de bonnes perspectives de promotion.

La reconnaissance apporte aux travailleuses et aux travailleurs le sentiment d'être important et utile à l'organisation et permet de satisfaire leur besoin fondamental d'estime de soi. Elle est un facteur de protection important quand surviennent les moments difficiles. Aussi, une personne qui est reconnue dans son travail est plus encline à reconnaître les autres à son tour, ce qui favorise la bonne entente entre travailleurs et ultimement, la cohésion de l'équipe de travail.

### **2. Le soutien social**

Il désigne toute interaction sociale qui apporte une aide (technique ou émotionnelle) au travail, tant de la part des collègues que de la part du supérieur.

#### **▪ Soutien du supérieur**

Un supérieur qui est disponible et fait preuve d'une réelle capacité d'écoute, qui est sensible aux difficultés rencontrées, qui donne suite aux suggestions du personnel et aux problèmes soulevés dans un délai raisonnable et qui a la capacité de gérer rapidement les conflits, répond au besoin fondamental d'appartenance et d'affiliation<sup>7</sup>. Il en est de même lorsqu'il donne accès aux ressources techniques et humaines permettant de faire un travail de qualité.

---

6 Ces besoins fondamentaux ont été identifiés comme des piliers stratégiques dans l'établissement de la Norme nationale du Canada sur la santé et sécurité psychologiques en milieu de travail CAN/CSA-Z1003/BNQ9700-803/2013.

7 VÉZINA, M. (2012). *Op.cit*, note no 5.

- **Soutien des collègues**

Des collègues qui donnent l'impression que l'on fait partie de l'équipe, qui s'intéressent aux autres, qui sont amicaux et respectueux, que l'on peut consulter, qui peuvent donner un coup de main ou qui aident lors de situations difficiles, apportent ainsi un soutien.

Le soutien des collègues engendre une bonne synergie à l'intérieur de l'équipe de travail et permet de satisfaire ainsi le besoin fondamental d'appartenance et d'affiliation.

### **3. La conciliation famille-travail-études**

La conciliation famille-travail-études permet aux travailleuses et travailleurs de maintenir un équilibre entre les différents rôles qu'ils ont à jouer : employé, parent, conjoint, etc. Ces rôles sont enrichissants pour nos membres. La présence de mesures de conciliation famille-travail-études leur permet de remplir leurs obligations personnelles tout en contribuant à l'entreprise ou à l'organisation et plus largement à la société.

### **4. La justice organisationnelle**

La justice organisationnelle fait référence à un milieu de travail où il n'y a pas de discrimination ou de favoritisme dans la gestion au quotidien (attribution des congés ou des activités de formation, application des sanctions ou des mesures disciplinaires, attribution des charges de travail, etc.). Le besoin de justice est aussi un besoin fondamental de l'être humain.

### **5. Les relations interpersonnelles**

Un climat de travail basé sur la confiance, où les travailleuses et les travailleurs se sentent soutenus et où la charge de travail est répartie de façon équitable, diminue les situations de tensions et favorisent ainsi des relations interpersonnelles harmonieuses.

### **6. Le style de gestion**

Une organisation qui préconise un style de gestion participatif, à l'intérieur duquel les gestionnaires sont disponibles et à l'écoute des employés, sollicitent la participation aux décisions, offrent du soutien et reconnaissent les efforts et la qualité du travail de chacun, permet de contribuer à la santé psychologique, à la satisfaction et à la motivation au travail.

### **7. La clarté des rôles et des tâches**

Lorsque les attentes et les objectifs sont clairs, que les informations nécessaires pour réaliser le travail sont disponibles en temps opportun, que la définition de la tâche est bien circonscrite et correspond à la tâche réellement effectuée, cela permet d'alléger la charge de travail et contribue à la satisfaction des besoins fondamentaux d'autonomie et d'accomplissement personnel. Cela permet également d'éviter les fausses perceptions de

la part des collègues et les situations conflictuelles qui pourraient en résulter. Ainsi, les salariés sont beaucoup plus enclins à offrir leur soutien et à s'aider mutuellement.

### **8. La communication et la participation aux décisions**

La consultation avant la prise de décision et la circulation de l'information constituent la pierre angulaire de l'efficacité organisationnelle. Leur présence est essentielle à la santé mentale<sup>8</sup> des travailleuses et des travailleurs. De même, la circulation de l'information concernant les orientations de l'organisation, particulièrement en contexte de changement, et l'information qui concerne directement le travail permettent d'éviter les tensions et de réduire l'insécurité. Aussi, le degré de participation au processus décisionnel est considéré comme étant un élément pouvant avoir des effets importants sur la santé des individus.

### **9. La latitude décisionnelle**

La latitude décisionnelle nécessite d'avoir un certain contrôle et une certaine influence sur son travail, mais aussi, d'être capable d'utiliser ses habiletés, d'en développer de nouvelles, de pouvoir être créatif, de se sentir efficace et capable de relever des défis à la hauteur de ses capacités. Elle participe donc à la satisfaction des besoins fondamentaux d'autonomie et d'accomplissement.

### **10. La charge de travail adaptée**

La charge de travail adaptée réfère à la quantité raisonnable et à la qualité de travail que nous pouvons effectuer dans un temps donné. La surcharge et la sous-charge ont des effets sur la santé psychologique. Une personne qui a une trop grande quantité de travail à accomplir pour le temps qui lui est alloué, se voit obligée de laisser du travail non fait ou d'en diminuer la qualité. La complexité de la tâche doit aussi être prise en considération. Inversement, ne pas avoir suffisamment de tâches à faire peut causer un stress en contribuant notamment à la dévalorisation de la travailleuse ou du travailleur. Dans ce cas, un sentiment d'iniquité affecte le travailleur de même que sa perception du regard et du jugement des autres, ce qui contribue à son stress.

### **11. Le sens du travail**

Pour être bénéfique, notre travail doit aussi avoir un sens. Nous devons en percevoir le résultat de façon positive par son utilité, par sa beauté, par sa participation à quelque chose de significatif. Les six caractéristiques suivantes contribuent à donner un sens au

---

8 BRUN J.-P. (2003). *La santé psychologique au travail... la définition du problème*. Fiche d'information réalisée à partir des travaux de recherche de la Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail, Université Laval.

travail : l'utilité sociale, l'autonomie, les occasions d'apprentissage et de développement, la rectitude morale, la qualité des relations et la reconnaissance<sup>9</sup>.

## **12. Le sentiment de sécurité**

Finalement, la santé psychologique passe par le sentiment de sécurité. Nous devons exercer notre travail dans des conditions qui favorisent la santé (physique et psychologique) et la sécurité. La notion de sécurité au travail renvoie au besoin fondamental primaire de se sentir en sécurité, mais aussi à des conditions de travail sécuritaires, à des instruments de travail adéquats et biens entretenus, à la mise en place de mesures préventives en santé et en sécurité du travail.

Nous avons décrit, plus en détail, les différents moyens pour favoriser la présence de ces facteurs favorables dans votre milieu de travail. Ces informations se trouvent à l'annexe 1.

En somme, comme militant syndical, nous devons faire en sorte que notre milieu de travail soit sain et sécuritaire à la fois pour la santé physique et psychologique. Les entreprises et les organisations ont aussi beaucoup à gagner en veillant à ce que les besoins fondamentaux des travailleuses et des travailleurs soient comblés et en favorisant progressivement la mise en place du plus grand nombre de facteurs favorables à la santé psychologique dans le milieu de travail.

La santé psychologique au travail devient d'ailleurs un enjeu majeur, sinon un atout pour plusieurs :

Les salariés qui ne se sentent pas utiles, investis et sollicités, finissent toujours par s'ennuyer et chercher ailleurs de meilleures raisons de se lever le matin. Fournir de bons emplois n'est donc pas seulement pour l'entreprise une responsabilité sociale. C'est aussi un impératif managérial<sup>10</sup>.

La prochaine partie suggère des lignes directrices de négociation afin d'ancrer, dans la convention collective, les différentes conditions de travail qui contribuent aux facteurs favorables à la santé psychologique et à la satisfaction des besoins humains fondamentaux.

---

9 MORIN, E. (2010). *La santé mentale au travail : une question de gros bon sens*. Revue Gestion volume 35/numéro 3, Automne 2010.

10 PEAUCELLE, T. « Le bien-vivre au travail, le premier défi de l'entreprise intelligente », *Harvard Business Review*, consulté sur internet <http://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2015/10/8653-le-bien-vivre-au-travail-premier-defi-de-lentreprise-intelligente/2/> le 15 juillet 2016.

## Partie 2

### Des lignes directrices de négociation

Les facteurs organisationnels identifiés comme étant favorables à la santé psychologique des travailleuses et des travailleurs sont souvent analysés d'un point de vue individuel. Notre travail syndical de représentation milite à les mettre en œuvre dans une perspective collective. C'est donc avec ces lunettes que nous vous proposons ces lignes directrices de négociation qui, nous l'espérons, vous serviront de guide afin d'améliorer la santé psychologique au travail des travailleurs que nous représentons.

#### LES CLAUSES DE PARTICIPATION DES TRAVAILLEUSES ET DES TRAVAILLEURS

L'ajout de clauses qui facilitent la participation des travailleuses et des travailleurs à l'entreprise ont des effets sur les facteurs favorables à la santé psychologique suivants :

- La reconnaissance
- Le soutien social
- L'autonomie et l'accomplissement au travail
- La communication et la participation aux décisions
- Le style de gestion
- Le sens du travail.

La convention collective est l'outil par excellence pour convenir, avec l'employeur, de lieux et de mécanismes de délibération et de coopération afin de nous permettre de reprendre du pouvoir sur la réalisation de notre travail et le contrôle de sa qualité<sup>11</sup>.

Ce qui recoupe la plupart des facteurs organisationnels favorisant la santé psychologique au travail, c'est la communication et la participation des travailleuses et travailleurs aux décisions de l'entreprise.

Dans un monde idéal, un grand nombre de décisions seraient prises de façon paritaire avec le syndicat. Bien que cette situation existe dans quelques milieux de travail, dans la très grande majorité d'entre eux, la réalité est tout autre. On y trouve, la plupart du temps, que des comités de relations de travail où le syndicat peut s'exprimer sur les sujets couverts par la convention collective, mais où il est rarement partie prenante aux décisions. La plupart des conventions vont également prévoir des comités de santé et de sécurité, mais le mandat de ces derniers varie beaucoup d'un milieu de travail à l'autre.

Les comités de relations de travail et les comités de santé et de sécurité étant des comités paritaires de négociation continue, ils aident à résoudre des questions importantes et

---

11 *Agir en organisation du travail*, CSN, mai 2015, page 7.

régler les griefs en cours de convention<sup>12</sup>. En fait, plus les travailleuses et les travailleurs ont des occasions d'exercer un certain contrôle sur le travail qu'ils ont à réaliser, plus cela favorise leur bien-être au travail.

### **Multiplier les lieux de consultation**

Une des principales clés pour la santé psychologique au travail est de multiplier ces lieux de consultation. La convention collective reflète le degré de paritarisme que les parties ont choisi de se donner dans leurs relations de travail. Le but de la convention collective va souvent faire état de cet engagement conjoint des parties en précisant, par exemple, l'importance de discuter d'une vaste gamme de sujets et d'examiner conjointement les problèmes ou, encore, les parties précisent leur volonté de coopérer pour atteindre des objectifs partagés, etc.<sup>13</sup>.

- *Les comités paritaires*

Différents types de comités paritaires apparaissent dans les conventions collectives. Les plus communs sont sans aucun doute le comité de relations de travail (CRT) et le comité de santé et de sécurité. Par la suite, plus le syndicat est structuré, plus on a la chance de trouver des comités qui travaillent sur des sujets précis qui, dans les plus petits milieux de travail, sont habituellement directement traités par le CRT.

On peut, par exemple, retrouver des comités sur la sous-traitance, les changements technologiques, l'organisation du travail, le reclassement et l'évaluation des emplois, sur l'évaluation de la charge de travail et du fardeau de tâche, sur l'environnement, sur la certification ou la normalisation (ISO, FSC, conciliation famille-travail, etc.), sur la formation, etc.

L'implication syndicale dans divers comités de l'entreprise permet aux membres d'avoir une emprise sur certains aspects de leur travail qui ont du sens pour eux et qui sont en harmonie avec leurs valeurs.

Dans la majorité des cas, les syndicats ont négocié des mesures qui, à des degrés divers, permettent aux salariés d'avoir leur mot à dire dans l'entreprise.

---

12 BOIVIN, J.-F., R.-M. ÉTIENNE, Y. TURCOT et D. MASCHINO. *Dispositions de conventions collectives en matière de concertation patronale-syndicale*, ministère du Travail, 2003, page 2.

13 *Idem*, page 1.

Exemple d'éléments à négocier que devraient contenir les clauses de comité paritaire :

- La quantité de représentants patronaux et syndicaux au comité.
  - La possibilité de s'adjoindre une ressource externe (le conseiller syndical, un expert, une personne ressource).
  - Le fait que les libérations syndicales soient assumées par l'employeur.
  - Le nombre de rencontres minimales par année.
  - Le mandat du comité.
  - En cas de désaccord, préciser que la décision revient à l'employeur, mais qu'elle est contestable via la procédure de grief et que, dans ce cas, le fardeau de preuve appartient à l'employeur.
- *Les équipes de travail*

Qu'elles soient autonomes ou semi-autonomes, les équipes de travail favorisent l'autonomie et l'accomplissement au travail. Le projet commun qui est partagé par l'équipe permet aux membres de s'entraider tout en favorisant leur santé psychologique. Certaines décisions étant prises par l'équipe, les salariés ont alors un réel impact sur leur travail. En s'identifiant davantage à l'entreprise, ils ont à cœur sa réussite.

Les avantages qu'on peut attendre des équipes semi-autonomes sont nombreux : amélioration de la productivité et de la qualité, plus grande souplesse dans la production, réponse plus rapide aux changements technologiques, diminution de l'absentéisme et de la rotation du personnel, satisfaction professionnelle accrue et amélioration de la qualité de vie professionnelle<sup>14</sup>.

Il est donc important que l'entreprise reflète les valeurs des individus composant l'équipe de travail. Ainsi, l'équipe de travail participe à donner du sens à leur travail, à leur rôle dans l'entreprise.

Bien que l'établissement d'équipes de travail soit souvent fait de façon informelle, nous aurions intérêt à conventionner les principes qui gouvernent le travail en équipe.

---

14 SCERMERHORN, J.R., R.N. OSBORN, M. UHL-BIEN, J.HUNT et C. DE BILLY (2014) dans *Comportement humain et organisation*, 5<sup>e</sup> Édition. ERPI Sciences administratives. p. 221.

Exemple d'éléments à négocier que devraient contenir les clauses relatives aux équipes de travail :

- Identification des objectifs à atteindre.
- Définition du niveau d'autonomie et de responsabilité octroyé à l'équipe.
- Établissement d'un plan de délégation en identifiant les niveaux d'autorité et la mise en place d'un système d'évaluation de l'atteinte des résultats de l'équipe.
- Définition du type d'encadrement (supervision), des contrôles à effectuer, des modalités de vérification des résultats et des correctifs à apporter.
- Établissement des modalités d'arbitrage et de règlement entre les membres d'une même équipe en cas de conflit.
- Formation des membres de l'équipe ainsi que du supérieur portant sur les méthodes de résolutions de problèmes<sup>15</sup>.

▪ *La participation des travailleuses et des travailleurs à la gestion*

Il est tout à fait possible de négocier que les travailleuses et des travailleurs aient leur mot à dire dans la gestion sans pour autant s'entendre avec l'employeur sur le fait d'être décisionnel quant à l'ensemble des décisions visant l'entreprise! Malgré cela, les employeurs restent, pour la plupart, réticents à céder une partie de leurs droits de gérance.

Toutefois, divers degrés de participation à la gestion de l'entreprise sont possibles. Qu'il s'agisse d'un comité paritaire consultatif ou d'une organisation du travail complètement décentralisée où les décisions se prennent par consensus, l'important est que la voix des travailleurs puisse être entendue.

Exemple d'éléments à négocier relativement aux clauses de participation des travailleuses et travailleurs à la gestion :

- Préciser que le CRT a pour mandat de discuter des suggestions émises par les travailleuses et les travailleurs, de la structure organisationnelle, des changements à venir dans l'entreprise et de leurs répercussions sur les ressources humaines, des orientations stratégiques, des enjeux d'affaires, etc.
- Prévoir que le comité de sélection et le choix de la candidature retenue se font de façon paritaire.
- Réserver une place au conseil d'administration avec ou sans droit de vote pour le syndicat.

---

15 [https://www.travail.gouv.qc.ca/publications/archives/organisation\\_du\\_travail/organisation\\_du\\_travail/equipes\\_semi\\_autonomes/facteurs\\_de\\_succes\\_des\\_equipes\\_de\\_travail\\_semi\\_autonomes.html](https://www.travail.gouv.qc.ca/publications/archives/organisation_du_travail/organisation_du_travail/equipes_semi_autonomes/facteurs_de_succes_des_equipes_de_travail_semi_autonomes.html).

- Favoriser le recours à la médiation arbitrale afin de déjudiciariser le plus possible les relations de travail.
- Évaluer paritairement les emplois lors de leur création et lors de la modification des tâches qui leur sont reliées.
- Évaluer paritairement l'équité salariale et son maintien.
- Convenir de l'identification conjointe des besoins de formation.
- Cosigner, avec l'employeur, le texte de la police d'assurance collective et celui du régime de retraite.
- Partager avec les travailleuses et les travailleurs les bénéfices issus de la récupération de déchets et de matières recyclables.

▪ *Le partage de l'information*

Afin que le syndicat soit bien éclairé sur les décisions qu'il doit prendre, il est essentiel de négocier des mécanismes de communication de l'information nécessaires à la compréhension complète des situations qui peuvent se présenter. Il y a donc lieu de convenir d'échanges réguliers d'information et de l'accès, pour les représentants syndicaux, à des informations de nature économique, statistique et autres, ce qui favorise un climat de confiance mutuelle<sup>16</sup>.

Exemple d'éléments à négocier favorisant le partage d'information :

- Transmission annuelle des états financiers vérifiés, des investissements, du plan d'affaires, de la productivité, de la concurrence, etc.
- Transmission annuelle des contrats et sous-contrats octroyés, de l'embauche de travailleuses et de travailleurs d'agence, etc.
- Transmission des informations nécessaires à l'analyse de la charge de travail et d'aide à son diagnostic : taux d'absentéisme, rapport sur les heures supplémentaires effectuées, rapports dépersonnalisés du bureau de médecin de l'employeur, etc.<sup>17</sup>.

---

16 BOIVIN, J.-F., *Op.cit.* note no 12.

17 SOCIÉTÉ ORANGE SA et organisations syndicales représentatives, *Accord de méthodologie sur l'évaluation et l'adaptation de la Charge de Travail du 21 juin 2016*, [file:///C:/Users/pinam/Downloads/orange\\_accord\\_charge\\_travail\\_2016.pdf](file:///C:/Users/pinam/Downloads/orange_accord_charge_travail_2016.pdf), consulté le 31-01-2017.

## LES CLAUSES D'AMÉNAGEMENT DU TEMPS DE TRAVAIL

L'ajout de clauses qui permettent l'aménagement du temps de travail a des effets sur les facteurs favorables à la santé psychologique suivants :

- La reconnaissance
- Le soutien social
- La charge de travail adaptée
- La justice organisationnelle
- La conciliation famille-travail-études.

Souvent qualifiée de mesures favorisant la conciliation famille-travail-études, les clauses d'aménagement du temps de travail sont habituellement les plus appréciées des travailleurs. Elles font une réelle différence dans leur capacité à remplir leurs obligations personnelles tout en maintenant la prestation de travail attendue.

Elles ont un impact direct sur le sentiment de reconnaissance qu'un travailleur perçoit de son employeur.

Exemples d'éléments à négocier relatifs à l'aménagement du temps de travail :

- Le droit pour tous les travailleurs, peu importe leur statut, à des congés de maladie et des congés personnels.
- L'augmentation du nombre de semaines du congé annuel lorsqu'il y en a peu.
- L'ajout de critères pour le choix du congé annuel (en rotation, premier choix par ancienneté parmi les travailleurs ayant des enfants d'âge scolaire pour la semaine de relâche, etc.).
- L'amélioration du congé parental, du congé pour naissance et du congé pour adoption.
- L'amélioration de l'encadrement de retour au travail à la suite des congés pour naissance et adoption (prévoir la possibilité de retour à temps partiel).
- L'ajout des congés familiaux.
- La possibilité d'un horaire de travail comprimé (5 jours en 4).
- La possibilité d'un horaire de travail flexible (début du travail de 7 h à 9 h 30 et fin du travail de 15 h à 17 h 30).

## LES CLAUSES QUI PRÉCISENT LES TÂCHES ET LES RÔLES

L'ajout de clauses qui précisent les tâches et les rôles des travailleuses et des travailleurs ont des effets sur les facteurs favorables à la santé psychologique suivants :

- Le soutien social
- L'autonomie et l'accomplissement au travail
- La justice organisationnelle
- Les relations interpersonnelles
- Une charge de travail adaptée
- Le sens au travail.

L'imprécision des tâches demandées, une tâche dont la frontière chevauche plus d'un titre d'emploi, voilà des situations qui, si elles ne sont pas clarifiées, risquent de mener à des tensions entre collègues, à une surcharge de travail et à une démotivation.

Les conflits de rôle ainsi que les ambiguïtés de rôle peuvent aussi être néfastes pour la santé psychologique des travailleurs<sup>18</sup>.

Le conflit de rôle se présente lorsque l'individu se trouve face à des attentes incompatibles ou contradictoires de la part de ses supérieurs ou de ses collègues, ou encore lorsque ces attentes sont contraires à ses valeurs, ses croyances ou ses objectifs<sup>19</sup>.

Le fait de prévoir à la convention collective des lieux de discussion entre collègues et supérieurs nous permet de clarifier les attentes des différents intervenants et ainsi d'identifier, au moment même où elles sont énoncées, les attentes qui pourraient être incompatibles.

Pour ce qui est de l'ambiguïté de rôle, elle survient lorsque l'individu est incertain des attentes dont il fait l'objet, des tâches qu'il doit accomplir ou des responsabilités qui lui incombent dans le cadre de son travail<sup>20</sup>.

Il est alors souhaitable de préciser à la convention collective les tâches qui relèvent de chacun des titres d'emploi afin de minimiser les situations où les salariés ne savent pas de qui relèvent les tâches qu'ils ont à effectuer. Souvent, le fait d'avoir des forums de discussion avec l'équipe de travail ou le supérieur afin de clarifier les attentes sur le travail à accomplir contribue à atténuer les problèmes liées à l'ambiguïté de rôle. Quant à la place du syndicat dans ces rencontres, sa nécessité peut dépendre du contexte. Il devra

---

18 Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail, *Les facteurs de risque, conflits et ambiguïtés de rôles...* <http://www.cgsst.com/fra/les-facteurs-de-risque/facteurs-de-risque-organisationnels.asp>.

19 *Ibid.*

20 *Ibid.*

sûrement être présent pour s'assurer du respect de la convention collective, mais sa présence n'est peut-être pas essentielle à toutes les rencontres.

Exemple d'éléments à négocier que devraient contenir les clauses relatives aux tâches et aux rôles :

- Prévoir des lieux où il serait discuté des attentes relatives au travail avec les supérieurs et les collègues.
- Déterminer de façon paritaire les tâches relevant de chacun des titres d'emploi.
- Prévoir une description la plus complète possible des tâches; cela aura pour effet de limiter la flexibilité exigée de la part de l'employeur (limiter le « toute autre tâche connexe »).
- Prévoir à la convention que, dans le cas d'ajout de tâches « connexes » ou dans les cas d'aide à un collègue, l'ajout de ces tâches ne l'est que pour une durée temporaire et que pour une situation exceptionnelle et ne vient pas modifier la portée de la description des tâches.

#### LES CLAUSES RELATIVES À LA CHARGE DE TRAVAIL

L'ajout de clauses relatives à la charge de travail a des effets sur les facteurs favorables à la santé psychologique suivants :

- La reconnaissance
- La justice organisationnelle
- La conciliation famille-travail-études
- Les relations interpersonnelles
- La charge de travail adaptée
- Le sens du travail.

Il n'est pas surprenant de constater que la charge de travail est perçue par les salariés comme étant un des éléments ayant le plus d'influence sur leur santé psychologique. Elle est en soi l'un des facteurs organisationnels favorisant la santé psychologique au travail. La lourdeur ressentie de la charge de travail, ses conséquences sur la santé psychologique des travailleurs sont par contre dépendantes de la présence ou non des facteurs de protection suivants : avoir de la latitude décisionnelle, de la reconnaissance et du soutien par les pairs.

Les problèmes relatifs à la charge de travail sont également souvent liés à une perception d'iniquité entre les individus, voire de favoritisme.

## Le comité de relations de travail

La négociation de la convention collective peut nous permettre de retrouver de l'emprise sur nos charges de travail. En utilisant le comité de relations du travail, ce forum prévu à nos conventions collectives, et en y ajoutant un point statutaire sur la charge de travail, on s'assure ainsi que ce sujet est régulièrement l'objet de discussions entre les parties. On peut alors plus facilement ajuster le tir lorsque l'on soupçonne une surcharge de travail avant qu'elle ne devienne permanente.

Afin que les représentants syndicaux puissent être outillés pour faire adéquatement leurs représentations, ils doivent avoir en main certaines informations. Les données relatives à la santé et à la sécurité, le nombre et les causes d'invalidité, les statistiques, les informations financières de l'employeur ne sont que quelques exemples d'informations pouvant vous être utiles afin d'analyser la situation. En négociant ce partage d'information, vous vous assurez de bénéficier de la même information que l'employeur.

## Les griefs pour surcharge individuelle ou collective

L'analyse d'un grief pour surcharge collective nécessite habituellement beaucoup plus de temps que le grief pour surcharge individuelle. En effet, la quantité d'informations à récolter et à analyser est beaucoup plus importante. Souvent, la surcharge collective va résulter d'un problème d'organisation du travail. Afin d'avoir le temps nécessaire à l'analyse et à la compréhension de la situation, il est recommandé de prévoir une extension de délai de grief dans le cas d'un grief pour surcharge collective de travail.

## Les critères d'analyse de la surcharge

Afin que les parties, et ultimement l'arbitre de grief, puissent analyser la surcharge alléguée, on doit s'entendre sur les critères qui serviront à analyser le fardeau de tâche.

Voici les principaux critères retenus par les arbitres de grief comme étant indicateurs de surcharge de travail :

À ce moyen qui m'apparaît indéniablement être de nature à permettre de valider des résultats d'analyses faites sur le terrain, il y aura certainement lieu d'ajouter les principaux indices que la jurisprudence arbitrale a identifiés comme étant révélateurs de surcharge de travail. Parmi ceux qu'on pourrait qualifier d'objectifs, il y a :

1. L'incapacité des personnes salariées concernées d'accomplir les tâches qui leur sont assignées :
  - Dans une mesure importante,
  - D'une façon non sporadique,
  - Pour une raison qui n'est pas associée à une situation passagère.

S'il leur est possible de tout accomplir durant leur horaire régulier de travail, ce résultat est atteint par le recours à un rythme de fonctionnement anormal, générateur de stress, de fatigue ou d'insatisfaction quant aux conditions de travail ou à la qualité de la prestation fournie<sup>21</sup>;

2. L'impossibilité pour les personnes salariées concernées de profiter de leurs pauses et/ou repas, ou l'obligation pour elles de travailler en excédent de quart sur une base trop fréquente;
3. Une régularité des opportunités de travailler en temps supplémentaire;
4. Une nécessité de faire des compromis sur le plan des standards professionnels<sup>22</sup>.

Il est recommandé de négocier l'intégration de ces critères à une annexe de la convention afin qu'ils fassent partie intégrante de la convention collective et que, par conséquent, ils lient l'arbitre de grief.

#### La personne-ressource

La complexité de l'analyse du fardeau de tâche et la recherche de solutions peut nous amener à utiliser les services d'une personne-ressource, un expert, qui agirait à titre de médiateur. La négociation d'un tel mécanisme de médiation préarbitrale permet de déjudiciariser le processus et met l'accent sur la recherche de solutions plutôt que sur la confrontation. Il est donc recommandé d'inclure une étape de médiation avant l'envoi à l'arbitrage d'un grief de surcharge de travail. Il est également possible de négocier une liste de personnes-ressources à laquelle les parties pourraient se référer en cas de besoin.

#### Les témoins

Lorsque l'étape de la médiation s'avère vaine, l'arbitre de grief doit trancher le litige. Pour ce faire, le témoignage de la ou du salarié-e concerné devient nécessaire. Mais, dans certains milieux de travail, des salarié-es peuvent avoir une réticence à témoigner. En effet, lorsqu'une ou un salarié-e doit respecter en tout temps un code de déontologie ou une obligation professionnelle, il ne peut avouer, lors de son témoignage, qu'il a enfreint l'une des règles de sa profession en raison de la charge trop lourde de travail sans risque de sanction. Cette situation place le salarié dans une position intenable, puisque rien

---

21 Ce paragraphe provient du premier de quatre indices de surcharge de travail énoncés par l'arbitre M<sup>e</sup> Jean-Marie Lavoie dans *Syndicat du Foyer de Sainte-Thècle (CSN) c. Foyer de Sainte-Thècle*, A.A.S. 1990A-64, p.14.

22 *Association professionnelle des inhalothérapeutes du Québec c. Centre hospitalier de Verdun*. AZ-0514543 A.A.S. 2005A-170, arbitre : Jean-Guy Ménard cité dans *Syndicat des professionnelles en soins du CSSS du Coeur-de-l'Île (FIQ) c. C.S.S.S. du Coeur-de-l'Île*. 2011CanLII 2093 (Qc SAT), p. 17.

n'empêcherait l'employeur d'utiliser des mesures disciplinaires ou autres représailles (dénonciation) contre lui, dans un tel cas.

Il est alors recommandé de négocier que la ou le salarié-e qui participe aux enquêtes et aux auditions devant l'arbitre obtienne une pleine immunité de son témoignage et qu'il ne puisse subir aucune sanction, mesure disciplinaire ou représailles de la part de l'employeur.

On pourrait également prévoir que les auditions relatives à un grief de surcharge de travail se déroulent à huis clos et que seuls les membres autorisés peuvent y assister.

Exemple d'éléments à négocier que devraient contenir les clauses relatives à la charge de travail :

- Ajout d'un point statutaire relatif à la charge de travail au comité de relations de travail.
- Intégration d'une clause d'accès et de partage d'informations comme condition préalable aux membres du CRT afin de pouvoir exercer leur mandat (données de santé et sécurité, invalidité, statistiques, informations financières, etc.).
- Distinction entre le grief pour fardeau de tâche individuelle et le grief pour fardeau de tâche collectif et ajustement des délais en conséquence.
- Ajout, en annexe de la convention collective, des critères qui serviront à l'analyse de la surcharge.
- Ajout, au processus de traitement du grief, de l'intervention d'une personne-ressource choisie par les parties qui agira en tant que médiateur avant l'arbitrage.
- Intégration d'une clause qui permettra aux témoins de livrer un témoignage libre et volontaire sans risque de sanctions, représailles, intimidation ou dénonciation.

## LES CLAUSES DE FORMATION

L'ajout de clauses relatives à la formation a des effets sur les facteurs favorables à la santé psychologique suivants :

- La reconnaissance
- Le soutien social
- Le sens du travail
- Le style de gestion
- La justice organisationnelle
- L'autonomie et l'accomplissement au travail.

Offrir de la formation aux salariés, ce n'est pas uniquement une obligation légale pour les entreprises qui ont une masse salariale supérieure à deux millions de dollars annuellement<sup>23</sup>. C'est aussi, et surtout, une façon de reconnaître l'importance des salarié-es dans le milieu de travail. C'est une façon de reconnaître leur apport à l'entreprise, de les soutenir en leur donnant les moyens dont ils ont besoin pour réaliser leur travail et de s'assurer qu'ils peuvent minimalement maintenir à jour leurs connaissances. C'est leur permettre de se perfectionner et de développer de nouvelles habiletés en lien ou pas avec le milieu de travail.

Bien que l'attitude de l'employeur face à la formation soit souvent liée à la culture organisationnelle et à la philosophie de gestion qui ont cours dans l'entreprise, il est important de saisir cet enjeu et d'en faire une priorité syndicale de négociation. La mise sur pied d'un comité paritaire sur la formation des salarié-es est souhaitable. Il est également possible de convenir de traiter de ce sujet lors des comités de relations de travail. L'important est d'avoir un lieu où il est possible de discuter avec l'employeur de cette question et de s'approprier les enjeux de formation. Les parties reconnaissent ainsi l'importance de la formation et du perfectionnement. Cette déclaration est la pierre d'assise d'un éventuel programme de formation.

### Programme de formation

Afin de structurer les activités de formation et de perfectionnement des salariés, il est souhaitable que les parties conviennent d'un programme de formation. Ce dernier peut couvrir les aspects d'apprentissage, de perfectionnement, d'enrichissement, de formation continue, de mentorat, etc.

---

23 *Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre*, RLRQ chapitre D-8.3.

Ce programme doit préciser les modalités relatives à l'accès aux formations :

- Qui y a accès?
- En vertu de quels critères?
- Qu'est-ce qui est remboursé par le programme?
- Est-ce possible de se prévaloir d'un congé sans solde pour études afin de compléter une session, ou simplement dans le but d'étudier en vue d'un examen?

Pour être outillé adéquatement afin de bien faire son travail, le comité paritaire de formation, au même titre que les autres comités prévus à la convention collective, doit avoir accès à l'information pertinente. À titre d'exemple, quelles sont les dépenses de formation de l'année précédente? Comment ont été distribuées ces dépenses (cadres par rapport aux salariés, pour quelles activités de formation, quelles sont les dépenses qui ont été remboursées)? Cette information permet au comité de s'assurer de l'équité dans l'octroi des dépenses de formation.

Lorsque le programme de formation est accessible à tous et que les critères d'accès sont clairs, cela favorise la perception de justice organisationnelle et participe à la mise en place de facteurs favorisant la santé psychologique au travail. Le fait pour l'employeur de favoriser la formation des salarié-es sur des sujets autres que ceux qui touchent directement au milieu de travail a un effet direct sur leur reconnaissance. L'employeur considère ainsi la ou le salarié non pas uniquement comme une force de travail, mais comme un individu à part entière, avec des intérêts qui ne se limitent pas uniquement au poste qu'il occupe dans l'entreprise.

Finalement, la formation des salarié-es peut aussi avoir lieu dans le cadre habituel du travail, que ce soit par des réunions d'équipe qui servent de lieu de transfert de connaissances et où les collègues exercent également un rôle de soutien social, autre facteur favorisant la santé psychologique au travail.

Exemple d'éléments à négocier que devraient contenir les clauses relatives à la formation :

- La reconnaissance de l'importance de la formation et du perfectionnement.
- La mise sur pied d'un comité paritaire (ou point statutaire au comité de relations de travail) où les participants sont libérés sans perte de rémunération.
- La mise sur pied d'un programme de formation (l'apprentissage, le perfectionnement, l'enrichissement, la formation continue, le transfert de connaissances ou mentorat).
- L'accès à la formation pour tous les salariés, peu importe leur statut d'emploi, leur titre d'emploi ou leur ancienneté.

- La reconnaissance des compétences acquises en cours d'emploi<sup>24</sup>.
- Le renouvellement des cartes de compétence.
- La rémunération de la ou du salarié durant la formation (pendant et hors des heures de travail).
- La conciliation des heures de travail avec les heures de cours à l'extérieur de l'entreprise.
- La possibilité de congés sans solde durant les stages d'études.
- Le financement à au moins 1 % de la masse salariale de l'entreprise.
- La déclaration annuelle des dépenses de formation au comité paritaire.
- Le transfert des montants inutilisés d'une année à l'année suivante.
- La prime pour les formatrices et formateurs.

## LES CLAUSES RELATIVES À LA PRÉVENTION EN SANTÉ PSYCHOLOGIQUE

L'ajout d'une clause, où les parties reconnaissent que la protection de la santé physique et psychologique des travailleuses et des travailleurs constitue une obligation générale de prévention de l'employeur conformément aux dispositions de la Loi sur la santé et la sécurité du travail (articles 51 et suivants), vient officialiser l'importance que les parties accordent à la prévention en santé mentale. Il en est de même pour l'introduction d'une clause reconnaissant que les facteurs de protection influencent positivement la santé et sécurité au travail<sup>25</sup>.

### Le comité de relations de travail

Une section complète du présent document est consacrée à favoriser l'implantation de lieux de consultation. L'ajout d'un point statutaire à l'ordre du jour du comité de relations de travail sur la prévention des troubles de santé psychologique au travail permet d'examiner les situations à risque et de mettre en place des solutions efficaces. Cela permet, en même temps, de rappeler à l'employeur et à ses représentants, leurs responsabilités en matière de SST<sup>26</sup> :

---

24 À cet effet, voir la brochure « *Qualifié-e et reconnu-e, le développement et la reconnaissance des compétences* », CSN mars 2010.

25 Pour de plus ample informations sur comment intégrer la SST à votre convention collective, consultez le portail Web de formations en santé et sécurité du travail de la CSN à l'adresse suivante : <http://formationsst.csn.info/la-sst-a-la-csn/comment-integrer-la-sst-a-votre-convention-collective/>

26 Portail Web de formation en santé et sécurité au travail de la CSN consulté en octobre 2016. <http://formationsst.csn.qc.ca>.

- de respecter les droits des travailleuses et des travailleurs et d'assumer leurs obligations comme employeur, conformément aux législations et aux réglementations en vigueur;
- d'examiner toute situation à risque pour la santé et la sécurité et de mettre en place les correctifs nécessaires rapidement;
- de démontrer, par des actions concrètes, l'importance d'agir en prévention.

### Les réseaux d'entraide

L'entraide en milieu de travail, c'est un réseau d'aide mutuelle par des pairs qui sont préoccupés par la qualité de vie au travail, le développement de l'entraide et de la solidarité. Les entraïdantes et entraïdants reçoivent une formation pour être à l'écoute de leurs collègues et les référer au besoin vers les ressources adéquates. Ces entraïdants peuvent, par exemple, être d'une aide précieuse auprès de collègues éprouvant des problèmes de santé psychologique, d'alcoolisme ou de toxicomanie et lors du retour au travail<sup>27</sup>. L'entraide au travail contribue au maintien du bien-être, à travers le soutien social, qui est un important facteur de protection de la santé psychologique.

Afin d'assurer sa pérennité, le réseau d'entraide, qu'il soit paritaire ou syndical, doit être formalisé dans l'organisation. L'ajout de clauses relatives au réseau d'entraide vient en plus assurer une reconnaissance de l'employeur et, à cet effet, offre la possibilité d'un soutien financier et logistique de ce dernier (libérations aux frais de l'employeur, local servant aux rencontres, formation offerte aux entraïdantes et entraïdants durant les heures de travail, etc.).

La promotion du réseau d'entraide ainsi que le fait que les entraïdants soient facilement identifiables sont parmi les éléments majeurs contribuant au succès de sa mise en place.

Exemple d'éléments à négocier que devraient contenir les clauses relatives aux réseaux d'entraide :

- Une déclaration commune des parties indiquant que les problèmes personnels et professionnels vécus par les travailleuses et les travailleurs sont susceptibles de nuire à leur qualité de vie. Dans la mesure où ils affectent la santé, le rendement, la sécurité et occasionnent des coûts pour l'employeur, ces problèmes nécessitent une collaboration mutuelle.
- Du temps de libération et l'accès à un local afin que les entraïdants puissent rencontrer les salariés qui le souhaitent sur les lieux du travail et s'acquitter convenablement de leurs tâches.

---

27 <https://www.csn.qc.ca/reseau-entraide/>, consulté le 24 janvier 2017.

- De la formation annuelle offerte aux entraidants sur les problématiques à risque d’être vécues par les travailleuses et les travailleurs et sur les habiletés d’écoute.
- Une rencontre annuelle entre les entraidants afin qu’ils se retrouvent et échangent sur les rôles et les difficultés rencontrées.
- Dans le cas d’un réseau d’entraide paritaire, la présentation d’un rapport annuel dépersonnalisé au CRT sur le type d’intervention et le nombre de salariés aidés dans l’année. Dans le cas d’un réseau d’entraide syndical, le rapport devrait être présenté au comité exécutif.
- La constitution d’un bottin de ressources auquel les salarié-es pourront faire référence.
- Le caractère volontaire et confidentiel des démarches faites auprès du réseau d’entraide.

### Les programmes d’aide aux employés (PAE)

Un PAE regroupe un ensemble d’interventions mises en place pour apporter aide et soutien aux personnes aux prises avec des problèmes personnels et professionnels qui peuvent compromettre leur santé, leur équilibre psychologique et leur rendement au travail. Il permet donc aux travailleuses et aux travailleurs et, pour certains, aux membres de leur famille, un accès rapide à différentes ressources et, lorsque nécessaire, à des spécialistes de la santé mentale ou à des programmes de traitement<sup>28</sup>. Cette disponibilité de services et l’accessibilité à ceux-ci peuvent permettre de diminuer la sévérité des problématiques ou leur apparition.

Exemple d’éléments à négocier que devraient contenir les clauses relatives au programme d’aide aux employés :

- Un PAE offert par l’employeur inclus dans la couverture du contrat d’assurance collective.
- Une couverture de services offerts par le PAE déterminée en fonction des besoins des travailleuses et des travailleurs.
- Des activités de prévention et de sensibilisation.
- Le caractère volontaire et confidentiel ainsi que l’absence de préjudice pour les interventions faites au PAE.
- La production d’un rapport annuel dépersonnalisé au CRT des interventions faites par le PAE auprès des travailleuses et des travailleurs (statistiques d’utilisation, problématiques rencontrées, etc.).

---

28 GILBERT, M. et D. BILSKER, *Santé et sécurité psychologiques*, guide de l’employeur, Commission de la santé mentale du Canada, 2012.

- L'identification et l'évaluation, avec l'employeur, des organismes et autres ressources qui peuvent être utilisés par le PAE.

Que ce soit par la consultation des travailleuses et des travailleurs relativement aux décisions qui les impliquent, par la mise en place dans le milieu de travail d'un réseau d'entraide ou d'un PAE répondant aux besoins des travailleuses et des travailleurs, ces différentes actions jouent un rôle dans la prévention des problèmes de santé psychologique.

## Conclusion

On peut facilement se sentir démuné lorsque notre milieu de travail affecte négativement notre santé mentale et celle de nos membres.

Cependant, comme vous avez pu le constater, l'éventail des dispositions à la convention collective permettant d'avoir un impact en faveur de la santé psychologique au travail est assez large. Nous souhaitons que la présentation de ces quelques lignes directrices de négociation vous outille lors de la préparation de votre prochain projet de renouvellement de convention collective. Certaines de ces dispositions peuvent déjà se trouver dans votre convention collective et les lignes directrices suggérées peuvent vous servir d'inspiration pour la bonifier.

Toutefois, avant d'arrêter votre choix sur une demande et de la faire adopter en assemblée générale, votre analyse ne saurait être complète sans que cette dernière soit également faite dans la perspective de l'analyse différenciée selon les sexes (ADS). Pour en savoir plus, nous vous référons aux documents produits par le Secrétariat à la condition féminine<sup>29</sup>.

Par ailleurs, il est maintenant admis que le bien-être des employés doit faire partie de la culture organisationnelle des entreprises et des organisations.

Les organisations qui adoptent des pratiques positives en matière de gestion des ressources humaines obtiennent un avantage concurrentiel grâce à la hausse de leur productivité et à la baisse du roulement de leur personnel<sup>30</sup>.

---

29 <http://www.scf.gouv.qc.ca/index.php?id=4>.

30 PFEFFER, J. Professeur à la Stanford University cité par SCERMERHORN, J.R., R.N. OSBORN, M. UHLBIEN, J. HUNT, C. DE BILLY (2014) dans *Comportement humain et organisation*, 5<sup>e</sup> Édition. ERPI Sciences administratives, p. 5.

En effet, selon les résultats d'une méta-analyse de 225 études universitaires, *la productivité des employés heureux est supérieure de 31 %. De plus, ceux-ci réalisent 37 % plus de ventes et ils sont trois fois plus créatifs*<sup>31</sup>.

Ces derniers éléments peuvent donc nous laisser percevoir un vent d'optimisme quant à notre objectif de travailler dans des milieux de travail sains et sécuritaires psychologiquement.

Ainsi, nos revendications en ce sens et la mise en place, par la négociation, de certains éléments présentés dans ce guide contribueront à créer un environnement de travail favorable à la santé mentale des travailleurs. Petit à petit, un élément à la fois, nous parviendrons à assainir nos milieux de travail.

Bonne négociation!

---

31 SHAWN, A. *L'intelligence positive*, Premium, vol. 14, juin-juillet-août 2012 cité par SCERMERHORN, J.R., R.N. OSBORN, M. UHL-BIEN, J. HUNT, C. DE BILLY (2014) dans *Comportement humain et organisation*, 5<sup>e</sup> Édition, ERPI Sciences administratives, p. 89.

## Annexe 1

| Facteurs favorables à la santé psychologique           | Moyens pour favoriser la présence de facteurs favorables à la santé psychologique dans le milieu de travail  |
|--|--|
| <p><b>La reconnaissance au travail</b></p>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• En s’assurant que tous reçoivent un traitement juste et équitable, établi en fonction des responsabilités et des qualifications demandées.</li> <li>• En s’assurant de bénéficier de conditions de travail décentes et d’une sécurité d’emploi.</li> <li>• En s’assurant de bénéficier de bonnes perspectives de promotion.</li> <li>• En mettant sur pied une politique favorisant le respect et la civilité.</li> <li>• En encourageant les gestionnaires à reconnaître les efforts de chacun et en donnant le crédit aux salariés pour leur contribution à la réussite de l’entreprise ou de l’organisation. Il est par ailleurs important que les gestionnaires puissent bénéficier d’espaces, de temps et de lieux pour s’adresser aux travailleurs; lors de réunions d’équipe de travail, par exemple. Cette rétroaction doit être faite régulièrement et systématiquement, et non une seule fois par année, lors de la réunion annuelle.</li> <li>• En s’assurant de bénéficier de mesures favorisant la conciliation famille-travail-études.</li> </ul> |
| <p><b>Le soutien social – soutien du supérieur</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• En militant pour la tenue de réunions d’équipe, qui sont un moyen pour faire circuler l’information, être à l’écoute des problèmes rencontrés et en discuter en équipe pour trouver des solutions. Elles sont un outil pour faciliter la réalisation du travail (temps, ressources, outils).</li> </ul>   |

| Facteurs favorables à la santé psychologique            | Moyens pour favoriser la présence de facteurs favorables à la santé psychologique dans le milieu de travail  |
|---|--|
| <p><b>Le soutien social – soutien des collègues</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• En intervenant en cas de surcharge de travail : en s’assurant que la charge de travail est adaptée, les travailleuses et travailleurs non surchargés sont ainsi plus enclins à se soutenir entre eux.</li> <li>• En éclaircissant les rôles de chacun afin de réduire les ambiguïtés et les fausses perceptions qui peuvent exister entre les différents postes.</li> <li>• En reconnaissant les efforts de chacun et en fournissant un traitement juste et équitable pour tous afin de réduire l’animosité qui pourrait en résulter dans le cas contraire.</li> <li>• En s’assurant que l’information nécessaire à la réalisation du travail est partagée entre collègues.</li> <li>• En favorisant la collaboration des travailleurs des autres équipes de travail lorsque les situations s’y prêtent.</li> </ul> |
| <p><b>La conciliation famille-travail-études</b></p>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• En offrant la possibilité d’aménagement des horaires à des fins personnelles.</li> <li>• En offrant la possibilité, lorsque c’est souhaité, de travailler à temps partiel.</li> <li>• En offrant des congés sous différentes formes, à traitements différés, autofinancés, sabbatiques, etc.</li> <li>• En offrant des congés familiaux pour prendre soin d’un enfant ou d’un parent malade.</li> <li>• En offrant la possibilité d’effectuer un retour progressif à la suite d’un congé parental ou d’une invalidité.</li> <li>• En offrant une garderie en milieu de travail avec des heures d’ouverture en fonction des horaires des travailleuses et des travailleurs.</li> </ul>   |

| Facteurs favorables à la santé psychologique | Moyens pour favoriser la présence de facteurs favorables à la santé psychologique dans le milieu de travail   |
|--|---|
| <b>La justice organisationnelle</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• En s’assurant que les charges de travail sont réparties de façon juste et équitable.</li> <li>• En adoptant des règles pour obtenir des congés ou avoir accès à la formation et en s’assurant qu’elles sont claires et appliquées de façon équitable.</li> <li>• En adoptant une culture de gestion participative qui permet la contribution de tous et la reconnaissance des efforts de chacun.</li> <li>• En se dotant de mécanismes qui mettent un frein à l’arbitraire de l’employeur, l’ancienneté, par exemple.</li> </ul>   |
| <b>Les relations interpersonnelles</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• En adoptant un code de conduite qui encourage le respect et la civilité au travail que ce soit entre travailleurs et supérieurs ou entre travailleurs.</li> <li>• En s’assurant que les rôles et les tâches de chacun sont connus de tous. Cela a pour effet de diminuer les occasions de tension, de favoriser le soutien entre collègues et d’améliorer le climat de travail.</li> <li>• En mettant en place un mécanisme de gestion de la charge de travail.</li> </ul>   |
| <b>Les styles de gestion</b>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• En revendiquant une gestion participative et où les travailleuses et les travailleurs sont informés, consultés et prennent part aux décisions qui concernent leur travail, particulièrement en période de changement.</li> <li>• En militant pour la mise en place de moyens favorisant la réalisation du travail basé sur la confiance (par opposition à la surveillance).</li> <li>• En tenant régulièrement des réunions d’équipe où chacun peut s’exprimer avec confiance sur les difficultés rencontrées au travail et que les pistes de solutions soient envisagées collectivement en équipe.</li> </ul> |

| Facteurs favorables à la santé psychologique                     | Moyens pour favoriser la présence de facteurs favorables à la santé psychologique dans le milieu de travail   |
|--|---|
| <p><b>La clarté des rôles et des tâches</b></p>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• En revoyant les descriptions de tâches afin qu'elles soient élaborées avec la participation des travailleurs concernés et qu'elles reflètent le travail réellement effectué (tâche réelle).</li> <li>• En éclaircissant le rôle des différents intervenants et en précisant les collaborations attendues entre les différents groupes, équipes ou départements.</li> </ul>   |
| <p><b>La communication et la participation aux décisions</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• En adoptant, avec l'employeur, une politique de communication de l'information ou par entente avec ce dernier sur la communication d'informations relatives à un aspect en particulier (la transparence économique, les changements organisationnels, etc.)</li> <li>• En se dotant paritairement d'un mécanisme formel de consultation des travailleurs lors de prise de décision ou lorsque des changements sont envisagés afin de viser une implantation progressive et participative des changements organisationnels.</li> <li>• En utilisant les réunions d'équipe pour informer régulièrement les travailleurs des changements prévus, en les consultant à propos de ces changements, et en les tenant informés des décisions prises et, lorsque possible, des raisons qui ont mené à celles-ci.</li> </ul> |

| Facteurs favorables à la santé psychologique | Moyens pour favoriser la présence de facteurs favorables à la santé psychologique dans le milieu de travail   |
|--|---|
| <p><b>La latitude décisionnelle</b></p>      | <p>En favorisant ou en améliorant l'utilisation de leurs habiletés :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En leur permettant d'avoir des expériences de travail variées où ils peuvent utiliser leur créativité.</li> <li>• En leur donnant accès à de la formation pour développer de nouvelles connaissances et habiletés.</li> </ul> <p>En améliorant leur pouvoir décisionnel :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En favorisant les occasions où ils peuvent prendre des décisions de façon autonome et en clarifiant les domaines ou les situations où ils peuvent le faire à l'intérieur de certaines balises établies.</li> <li>• En leur donnant la possibilité de décider comment faire leur travail (participation à la façon dont le travail est organisé).</li> <li>• En leur donnant les occasions d'avoir de l'influence sur leur travail.</li> </ul> <p>En favorisant la clarté de rôle et des tâches de chacun :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En ayant des descriptions de tâches élaborées avec la participation des travailleurs concernés et qui reflètent le travail réellement effectué.</li> <li>• En éclaircissant le rôle de chacun des différents intervenants et en précisant les collaborations attendues entre les différents groupes, équipes ou départements.</li> </ul> |

| Facteurs favorables à la santé psychologique | Moyens pour favoriser la présence de facteurs favorables à la santé psychologique dans le milieu de travail   |
|--|---|
| <p><b>La charge de travail adaptée</b></p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• En favorisant des rencontres régulières avec le supérieur pour évaluer si les moyens (temps, ressources) pour atteindre les objectifs sont suffisants et apporter, s’il y a lieu, les correctifs nécessaires.</li> <li>• En faisant en sorte que les descriptions des postes et des tâches soient connues et que les attentes soient réalistes.</li> <li>• En faisant en sorte que les personnes qui sont absentes soient remplacées.</li> <li>• En faisant appel à des ressources supplémentaires en période de surcharge.</li> <li>• En définissant les paramètres nécessaires à l’analyse de la charge.</li> <li>• En formant les travailleurs afin qu’ils développent de nouvelles habiletés et améliorent leurs compétences, ce qui aura un impact positif sur la réalisation du travail, la satisfaction retirée et la satisfaction du besoin fondamental d’autonomie et d’accomplissement.</li> </ul> |

| Facteurs favorables à la santé psychologique | Moyens pour favoriser la présence de facteurs favorables à la santé psychologique dans le milieu de travail  |
|--|--|
| <p><b>Le sens du travail</b></p>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• En clarifiant les attentes et en donnant des orientations claires qui sont cohérentes avec la mission de l'entreprise ou de l'organisation, les travailleurs peuvent ainsi apprécier l'utilité sociale de leur travail.</li> <li>• En donnant une marge de manœuvre aux travailleurs, en leur permettant d'appliquer leurs connaissances, leurs compétences, leur créativité ainsi que leur jugement, notamment en leur donnant la possibilité de participer aux décisions, contribue à améliorer l'autonomie.</li> <li>• En offrant aux travailleurs des occasions d'apprendre, de se perfectionner dans leur travail et de développer leur potentiel.</li> <li>• En ayant un travail qui est moralement justifiable tant dans son accomplissement que dans les résultats engendrés.</li> <li>• En exerçant son travail dans un milieu qui se préoccupe de la santé et de la sécurité, de la justice, de l'équité et de la dignité.</li> <li>• En veillant à la qualité des relations dans les équipes, en adoptant un code de civilité, en favorisant la coopération pour surmonter les difficultés et résoudre les problèmes rencontrés.</li> <li>• En manifestant de l'appréciation et de la considération pour le travail effectué ainsi que pour les qualités professionnelles des salariés, en soutenant les équipes, en étant équitable et en favorisant la participation aux décisions.</li> </ul> |

| Facteurs favorables à la santé psychologique | Moyens pour favoriser la présence de facteurs favorables à la santé psychologique dans le milieu de travail  |
|--|--|
| Le sentiment de sécurité                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• En réclamant à l'employeur la mise sur pied d'un comité paritaire de SST.</li> <li>• En adoptant un programme de prévention en santé et en sécurité du travail<sup>32</sup>.</li> <li>• En adoptant paritairement une politique de prévention de la violence et du harcèlement au travail.</li> </ul> |

---

32 Consulter le portail de formation en santé et sécurité du travail de la CSN à [formationsst.csn.qc.ca](http://formationsst.csn.qc.ca).









Service des  
relations du travail  
Mars 2017