



Bâtir ensemble

Guide pratique de co-construction
d'une politique de conditions de travail
(PCT)



CSMO
ESAC

Comité sectoriel
de main-d'œuvre
Économie sociale
Action communautaire



Qui sommes-nous ?



Ariane Marchand-Labelle
Directrice générale au CSMO-ÉSAC



Astrid Hédou
Directrice de projet au CSMO-ÉSAC

Nos expérience de processus de création & révision de PCT

Comité sectoriel de main d'œuvre en économie sociale et action communautaire | CSMO-ÉSAC

Révision de la PCT

- Trentaine d'employé·es
- Mixité de type d'emploi
- Grande diversité
- Culture de gestion participative
- Climat de travail ébranlé par la croissance
- PCT inadaptée à la nouvelle réalité

Conseil québécois LGBT

Création de la PCT

- Dizaine d'employé·es
- Homogénéité de types d'emploi
- Diversité d'identités, mais homogénéité de valeurs
- Culture assez horizontale
- Climat de travail de confiance: peu d'ancienneté des employé·es
- Aucune politique formelle, pratiques seulement



Objectifs de l'atelier

- Partager une méthode de bâtir une PCT en impliquant l'équipe
- Comprendre les enjeux critiques de la première étape d'un processus de création d'une PCT, c'est à dire le mandat et le design
- Partir avec un exemple concret d'application

Brise-Glace

1. Répondez à ces questions individuellement (1 min)
2. Partagez vos réponses en groupe de 3 ou 4 ensuite (5 min)

- Où en est votre organisation avec sa politique des conditions de travail : inexistante, en réflexion, en chantier, ou déjà structurée?
- En un mot : quel est votre plus grand enjeu RH actuel lié aux conditions de travail ?

Quelques définitions

POLITIQUE DES CONDITIONS DE TRAVAIL (PCT)

C'est d'un document officiel qui définit **les règles, les normes et les procédures** régissant les conditions dans lesquelles les employé.e.s travaillent. Il couvre des aspects tels que les horaires de travail, les congés, les avantages sociaux, la rémunération, la sécurité au travail, les relations employeur-employé.e, ainsi que les droits et les responsabilités de chacun.

Son objectif est d'**assurer un environnement de travail équitable, respectueux et sécuritaire**, qui favorise le mieux-être au travail, tout en assurant l'accomplissement de la mission de l'organisation.

Cette politique **ne doit pas être envisagée comme une stratégie à part**. Elle doit naturellement s'intégrer à l'identité, aux valeurs et à la culture organisationnelle de l'organisation.

(Inspiré de: Paolina Rodriguez, bénévole experte en gestion des ressources humaines, chez Bénévole d'expertise)

- S'applique seulement au milieu non-syndiqués où il existe une hiérarchie
- Coop de travailleur·euse·s ont leurs propres processus

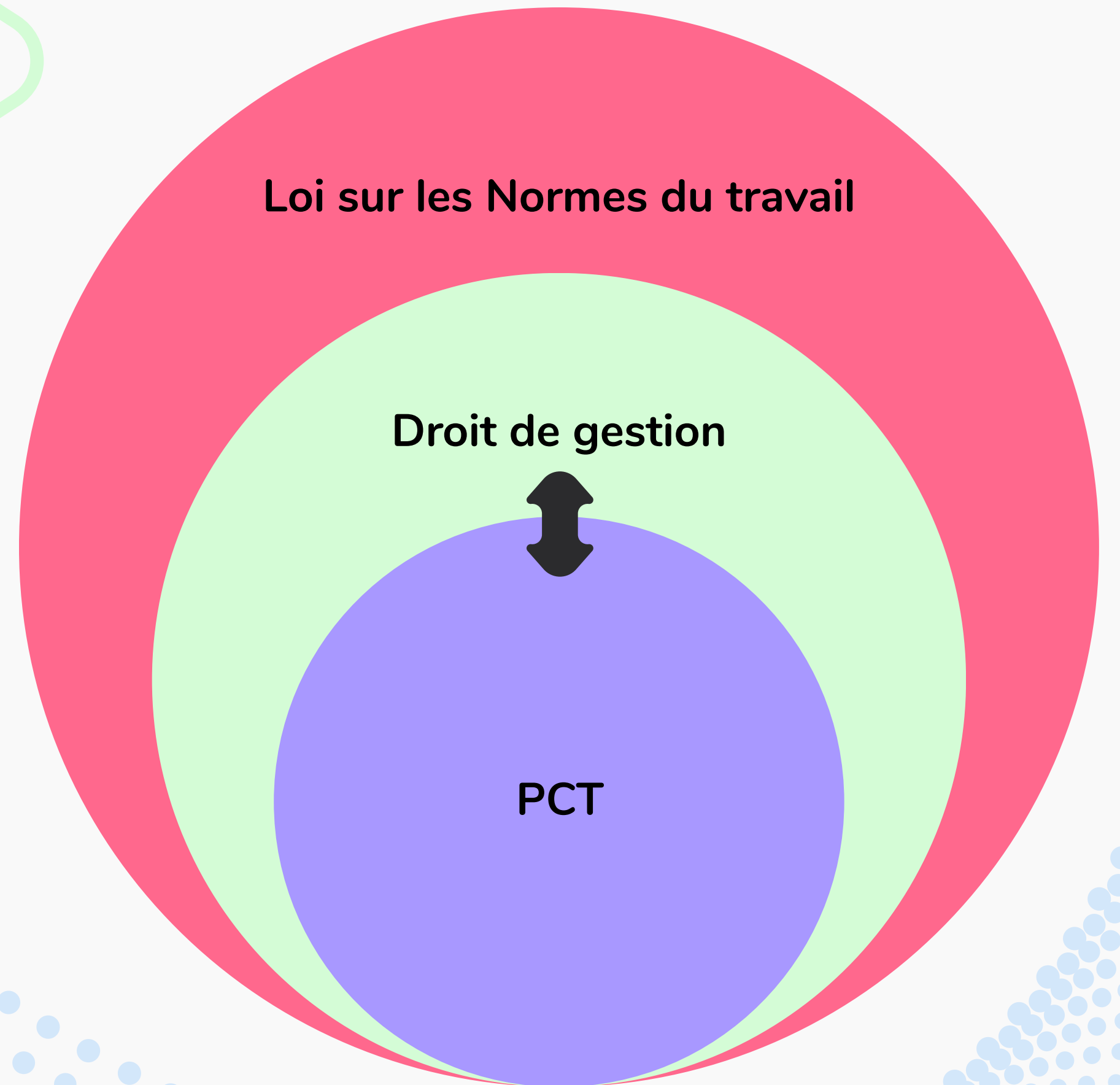
Quelques définitions

DROIT DE GESTION

C'est le **droit de l'employeur de diriger ses travailleuses et travailleurs** et de prendre des décisions pour **assurer la rentabilité de son entreprise et la bonne marche de ses affaires**.


Il permet à l'employeur d'**encadrer son personnel pour qu'il se conforme aux règles** en vigueur dans l'entreprise.

Cohabitation du droit de gestion et d'une PCT



Pourquoi impliquer l'équipe ?

- Réduction des angles morts: prise en compte des réalités terrain de l'organisation et de l'équipe ;
- Adhésion plus grande aux changements ;
- Fluidification des communications internes: peut même participer à apaiser les conflits en responsabilisant chaque partie ;
- Plus "sécuritaire" pour le ou la gestionnaire - n'endosse pas toutes les responsabilités seul.e.

 **Point de vigilance** : confusion du rôle (attentes de négociation et non de consultation)
→ dérive du processus → **Une PCT n'est pas une convention collective !!!**



Considérations essentielles tout au long du processus

- Cohérence entre discours, les actions et la culture de l'organisation
- Clarté du cadre
- Communication
- Posture de la gestion

Cette méthode doit être adaptée à vos réalités !

Présentation des 5 étapes de la démarche

cahier de participation
p. 21

Outils de GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Journée RH en action 3
Perspectives, bonnes pratiques et solutions

CSMO ESAC

30 avril 2026

BÂTIR ENSEMBLE | GUIDE PRATIQUE DE CO-CONSTRUCTION D'UNE POLITIQUE DES CONDITIONS DE TRAVAIL (PCT)

Processus applicable en milieu de travail collectif non syndiqué

Pourquoi co-construire? Une PCT co-construite génère une meilleure adhésion aux changements, réduit les conflits d'interprétation et reflète la réalité de l'organisation. Le processus est aussi formateur que le résultat.

Étape 1 — Orientation et design de la démarche
Objectif : Cadrer le mandat, clarifier les rôles et les moyens avant de démarrer.
Effets attendus : Mandat clair, rôles bien définis, confiance dans le processus établie dès le départ.

Actions à mettre en place	Pistes de réflexions et suggestions de moyens d'action	Ce que cela peut générer
Faire adopter le mandat par le CA + détermination des étapes	- Quels sont les moyens disponibles : temps, budget, personnes? - Quelle est la culture organisationnelle : catégories d'emploi, habitudes de consultation, présence de politiques formelles, style de gestion, ancienneté, diversité de l'équipe...? - Quel est le contexte du climat de travail : conflits? - Quels sont les enjeux RH spécifiques à adresser? - Quel est le niveau de connaissance de l'équipe sur les conditions de travail?	- Mandat adapté aux réalités organisationnelles - Démarche cohérente avec la culture : adhésion x Mandat flou ou trop ambitieux -> attentes non alignées, essoufflement x Sous-estimation du climat -> résistances implicites
Déterminer les rôles de chacun et le besoin ou non d'une ressource externe (côté employeur)	CA : - Qu'en est-il de sa culture, de son degré d'aise à déléguer, de ses expertises (droit du travail, EDI), de sa disponibilité? Direction/coordination : - A-t-elle fait une réflexion sur la posture et la relation de pouvoir employeur-employé-e s? - Perception par l'équipe - sera-t-elle à l'aise de s'exprimer? - Quelle est sa disponibilité et a-t-elle besoin d'appui? Ressource externe : - Pertinente si contexte tendu, manque de temps ou de neutralité - Doit être perçue comme neutre, connaître le milieu OSNL	- CA informé : adoption plus simple le moment venu - Processus plus sain et sécuritaire pour la direction x Rôles flous (qui décide versus qui consulte) -> tensions x Absence de tiers en contexte tendu -> perception d'un manque de neutralité
Déterminer la représentation de l'équipe	Option 1 : Veut-on de l'autoreprésentation? - Convient aux petites équipes homogènes Option 2 : Veut-on être des représentant-e-s? - Plus adapté pour les équipes hétérogènes de taille moyenne/ grande - Balises d'élection claires, représentation de toutes les voix - Clarifier : rôle de consultation, pas de négociation - Vigilance quant à l'accès à l'information sensible - Assurer l'aménagement des tâches	- Adhésion plus grande aux changements - Meilleure prise en compte des réalités terrain x Confusion consultation/négociation -> dérive du processus x Pression sur les représentant-es -> désengagement, mal-être
Partager les responsabilités	Qu'en est-il de ce partage des responsabilités? Quelques balises: - Répartir selon compétences, rôles et intérêts - Tâches : collecte d'informations, recherche légale, rédaction, validation - Protéger les représentant-e-s des employé-e-s (bien-être, conflits d'intérêts)	- Processus efficace, contributions de qualité, retards limités x Répartition floue -> dédoublements, surcharge x Inégalités d'accès à l'info -> méfiance
Communiquer adéquatement	Vous êtes-vous assuré-e de : - Expliquer ce qu'est une politique des conditions de travail? - Vulgariser le mandat, le processus, les rôles et les limites? - Être clair sur ce qui est consultatif versus décisionnel? - Vous adapter aux diversités de l'équipe?	- Confiance dans le processus x Surprises -> frustration aux débuts x Communications insuffisantes -> rumeurs

Outils de gestion des ressources humaines 21



Étape 1 | Orientation et design de la démarche

Objectif : Cadrer le mandat, clarifier les rôles et les moyens avant de démarrer

Effets attendus : Mandat clair, rôles bien définis, confiance dans le processus établie dès le départ



Étape 2 | Prise d'informations

Objectif : Rassembler une information fiable et représentative avant toute rédaction.

Effets attendus : Image fidèle de la réalité organisationnelle. Équipe soit entendue avant que la rédaction commence.

- Recenser les pratiques actuelles (zones grises ?)
- Consulter l'équipe
- Consulter les gestionnaires (ce sont aussi des employé.e.s !)
- S'informer sur le cadre légal (la loi = minimum)
- Trouver des exemples externes (adapter mais pas copier !)



Étape 3 | Élaboration & Rédaction

Objectif : Produire une politique claire, cohérente et applicable, avec boucles de validation.

Effets attendus : Politique reconnue par l'équipe comme la sienne. Choix expliqués, résistances à l'adoption réduites.

- Structurer le document (penser à l'usage réel du document !)
- Apporter une approche inclusive (EDI) (quel biais à éviter ?)
- Évaluer les impacts (analyse de cas d'application)
- Se donner un processus de rédaction (clarifier les rôles)
- Rédiger un préambule (valeurs et intentions = donner du sens)



Étape 4 | Adoption et application

Objectif : Assurer une adoption formelle et une appropriation réelle dans l'organisation.

Effets attendus : Mise en œuvre cohérente, comprise et soutenue par le CA, la direction et l'équipe.

- Faire adopter la PCT au CA (préparer des outils)
- Prévoir des mesures transitoire (implantation progressive)
- Outiller l'équipe de gestion (formation et anticipation)



Étape 5 | Évaluation du processus et de la PCT

Objectif : Mesurer les effets réels et ajuster dans une logique d'amélioration continue.

Effets attendus : Politique vivante et évolutive. Apprentissage organisationnel renforcé.

- Évaluer le processus (apprentissages collectifs ?)
- Définir les indicateurs (rétention, compréhension, climat ?)
- Effectuer un suivi de l'application de la PCT (surveiller les écarts)
- Réviser la PCT de façon périodique (ajustement et rétroactions)

Étape 1 | Orientation et design de la démarche

Faire un état des lieux avant de faire une demande de mandat au CA.

Mes ressources disponibles ?



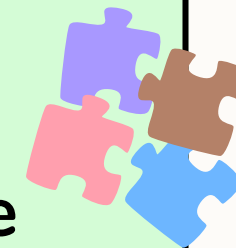
Quelles **personnes clés** (CRHA, etc.) ?

Temps disponible des personnes clés ?

Budget disponible ?

Niveau de connaissance de l'équipe sur les politiques et principes RH ?

La culture organisationnelle et composition de l'équipe



Existence de **politiques formelles** ?

Style de gestion dominant: hiérarchique, participatif, cogestion ?

Habitudes de consultation: directe, sondage, comités, représentation ?

Homogénéité de l'équipe ?

Diversité de l'équipe (âge, origines, scolarité, parentalité, identité de genre...)?

Le contexte du climat de travail



État des relations entre la gestion et l'équipe et entre les équipes ?

Degré de confiance de l'équipe envers la gestion et le CA ?

Risques de conflits ?

Enjeux RH spécifiques ?

Étape 1 | Orientation et design de la démarche

Nommer les acteur·rice·s de la démarche

Représentation de l'employeur

Conseil d'administration ?

- Culture du CA: aise à déléguer
- Expertises des membres (droit du travail, EDI) ?
- Disponibilité des membres ?

Direction / Coordination ?

- Sa posture: relation de pouvoir employeur - employé.e.s ?
- Aisance de l'équipe à s'exprimer devant la gestion ?
- Disponibilité ?
- Appui disponible ?

Ressources externes ?

- Pertinente si contexte tendu, manque de temps ou de neutralité
- Doit être perçu comme neutre par l'équipe
- Doit connaître le milieu OBNL

Représentation des employé·e·s

Option 1: Autoreprésentation

Adapté aux petites structures homogènes ou à la cogestion

Option 2: élection de représentant·e·s

- Adapté aux équipes hétérogènes de taille moyenne/grande
- Balises d'élection claires, représentation de toutes les voix
- Clarifier : rôle de consultation, pas de négociation
- Enjeu d'accès à l'information sensible (éthique) - prévenir !
- Assurer l'aménagement des tâches

Étape 1 | Orientation et design de la démarche

Partager les responsabilités dans un comité dédié à la démarche

- Répartir les tâches selon compétences, rôles et intérêts :
 - Collecte d'information
 - Recherche légale
 - Rédaction
 - Validation
- Protéger les représentant·e·s des employé·e·s (bien-être, conflits d'intérêts)



Communication à l'équipe

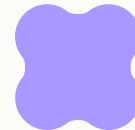
Recommandation:

Expliquer ce qu'est une politique des conditions de travail

Vulgariser le mandat, le processus, les rôles et les limites

Être clair sur ce qui est consultatif vs décisionnel

S'adapter aux diversités de l'équipe



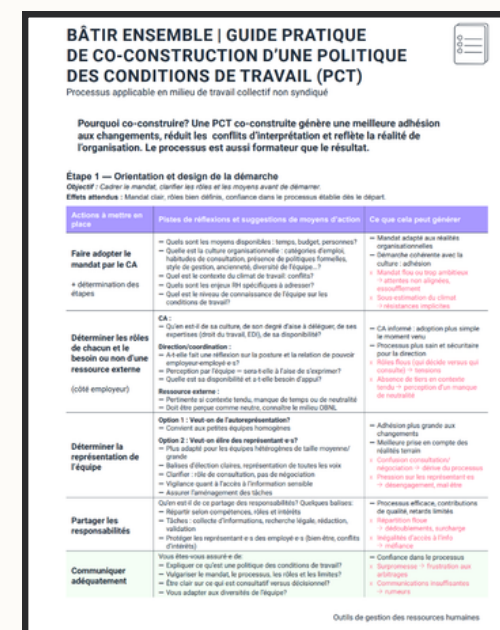
Atelier en petits groupes

30 minutes

- 3-4 par groupe
- Choisir une de vos organisations pour faire une étude de cas
- Utiliser le gabarit et le cahier de participation
- Désigner un·e porte parole pour la plénière



cahier de participation
p. 21



Plénière

5 min par équipe

1. Organisation choisie pour étude de cas
2. Éléments essentiels de contexte
3. Qui va mener le travail ? Qui forme le comité ? Pourquoi ?
4. Comment prévoyez-vous communiquer le mandat ?



Nos expérience de processus de création & révision de PCT

Comité sectoriel de main d'œuvre en économie sociale et action communautaire | CSMO-ÉSAC

Révision de la PCT

- Trentaine d'employé-es
- Mixité de type d'emploi
- Grande diversité
- Culture de gestion participative
- Climat de travail ébranlé par la croissance
- PCT inadaptée à la nouvelle réalité

Rôles et partage des tâches

- Comité mixte incluant membres de CA, direction générale adjointe (DGA) et deux employées élues
- Membres CA: conseil juridique, garde-fou \$
- DGA: rédaction, boucle avec les directions
- Employées élues: consultation et représentation de l'équipe, rédaction

Conseil québécois LGBT

Création de la PCT

- Dizaine d'employé-es
- Homogénéité de types d'emploi
- Diversité d'identités, mais homogénéité de valeurs
- Culture assez horizontale
- Climat de travail de confiance: peu d'ancienneté des employé-es
- Aucune politique formelle, pratiques seulement

Rôles et partage des tâches

- Travail incluant l'équipe entière, la direction générale et une consultante externe à l'animation et structuration
- Au moins une séance SANS la DG
- Rédaction par la consultante