



# Outils de GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Journée

**RH** en action

Perspectives, bonnes pratiques et solutions

3!

**CSMO**  
ÉSAC

30 avril 2026



1431, rue Fullum, bureau 106  
Montréal (Québec) H2K 0B5  
514 259-7714  
1 866 259-7714 (Sans frais)  
514 259-7189 (Télécopieur)  
[www.csmoesac.qc.ca](http://www.csmoesac.qc.ca)  
[info@csmoesac.qc.ca](mailto:info@csmoesac.qc.ca)

Avec le soutien de la Fondation Lucie et André Chagnon



## Remerciements

Merci à tous ceux et celles qui ont été présent·e·s pour faire de cette 3<sup>e</sup> édition ce qu'elle est. Derrière chaque détail de cet événement se trouve des personnes passionnées et investies, dont la contribution fait toute la différence dans le succès de cette journée. Plus que jamais, votre implication et votre professionnalisme dans le secteur contribuent à le faire rayonner et à affirmer toute son importance.



## AVANT-PROPOS

**Afin de relever les défis de main-d'œuvre en ÉSAC, ceux d'aujourd'hui et ceux de demain, et ce dans une optique rassembleuse et ancrée dans les engagements pris dans le cadre du Sommet de l'économie sociale 2025, le projet Concert' actions se poursuit!**

C'est donc dans cette vision que le CSMO-ÉSAC renouvelle la journée *Rh en action!* et le cahier des participant·e·s. L'objectif étant de répondre aux enjeux d'attraction et de fidélisation de la main-d'œuvre, ainsi que le bien-être des gestionnaires qui assument de multiples responsabilités.


Vous trouverez donc, au travers des différentes thématiques inspirantes, des conseils et des outils pratiques pour pouvoir attirer et/ou fidéliser vos talents et vous positionner comme employeur de choix.

**Nous croyons que de bonnes pratiques et une saine gestion des ressources humaines seront des atouts majeurs dans la réalisation de votre mission, tout en prenant soin de l'humain·e dernière le-la gestionnaire.**

# TABLE DES MATIÈRES

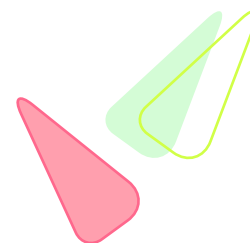
---

La saine performance en économie sociale et action communautaire... c'est possible ?	6
IA selon vos conditions • Réflexes clés pour un usage efficace, responsable et maîtrisé	10
Favoriser la responsabilisation, créer l'engagement	13
Rôle de DG : prendre soin de sa santé mentale	15
Quand l'entreprise devient une famille : Génération Z & Leadership structurant	18
Bâtir ensemble   Guide pratique de co-construction d'une politique des conditions de travail (PCT)	21
Être gestionnaire à l'ère de l'IA • Au-delà de l'outil	25
Plan de match pour mon bien-être psychologique	28
Coin-coin Santé mentale	35
Coin-coin EDI	37
Feuilles de notes	40



**OUTILS**      *ET*  
**FICHES**  
**PRATIQUES**

# LA SAINE PERFORMANCE EN ÉCONOMIE SOCIALE ET ACTION COMMUNAUTAIRE...C'EST POSSIBLE?



En 2020, 20 % des travailleur·euse·s communautaires affirmaient vivre de l'épuisement professionnel (UQAM, 2020). Un an plus tard, c'est 29 % des travailleur·euse·s du milieu communautaire qui rapportaient vivre de l'épuisement professionnel (UQAM, 2021). Une autre étude met en lumière un risque plus élevé de vivre un niveau d'épuisement professionnel et de détresse psychologique chez les travailleur·euse·s communautaires qui occupent un rôle de gestion (Truong et al. 2024).

## Définition de la saine performance

La saine performance, c'est la conciliation entre l'efficacité et le bien-être. Elle vise à maintenir un équilibre dynamique entre la performance et le bien-être des travailleur·euse·s.

## Les principaux déterminants du bien-être psychologique en milieu de travail

### Éléments liés à l'organisation du travail et aux pratiques de gestion

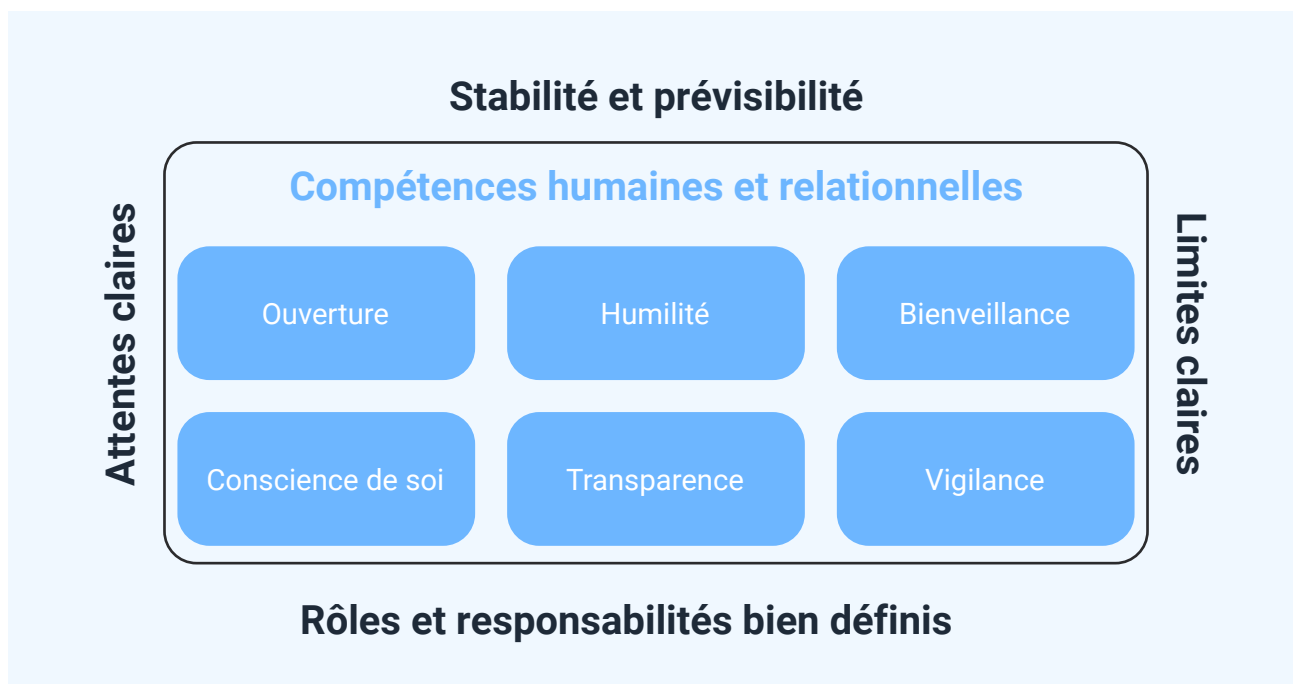
Facteurs de risque	Facteurs de protection
<ul style="list-style-type: none"><li>• Charge de travail trop élevée</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Charge de travail équilibrée</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Manque d'autonomie décisionnelle</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Participation aux prises de décisions qui nous concernent</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Manque de reconnaissance</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reconnaissance du travail accompli</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Manque de clarté dans les rôles et responsabilités</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rôles et responsabilités clairement définis</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Soutien social inadéquat</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Soutien social de la part des collègues et supérieurs</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Situations de harcèlement</li><li>• Conflit de valeur</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Prise en charge des situations de harcèlement</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Insécurité face à l'emploi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sécurité d'emploi et possibilités d'avancement de développement des compétences</li></ul>



## Des outils concrets...

... permettant aux gestionnaires de contribuer à la saine performance et au bien-être psychologique au travail...

... et ce, en adoptant adoptant une attitude bienveillante, d'ouverture, à l'intérieur d'un cadre clair, stable dans le temps, cohérent avec la réalité du milieu de travail. Un cadre, des limites et des attentes claires amènent une structure stable et prévisible pour les équipes, ce qui contribue au sentiment de sécurité. C'est à l'intérieur de ce cadre que le ou la gestionnaire peut adopter une approche humaine qui favorise le bien-être en mettant en pratique des compétences humaines et relationnelles. L'équilibre entre le cadre et l'aspect humain qui favorise la saine performance.



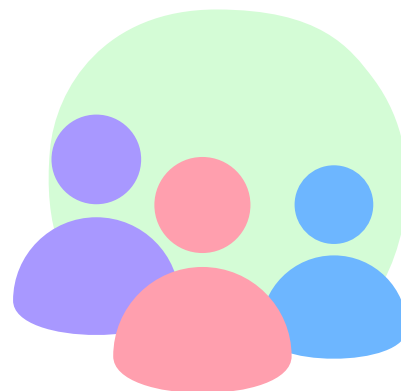
### 1. Compétences humaines et relationnelles

#### Ouverture

Cette compétence consiste à accueillir les autres, leurs idées, perspectives et expériences avec curiosité et non jugement; à aller à la recherche d'opinions différentes et de reconnaître leur valeur ajoutée. L'ouverture favorise la capacité à s'adapter et à faire face à des situations complexes, ambiguës, incertaines de manière constructive.

#### Humilité

L'humilité fait référence à la capacité à reconnaître ses propres limites et à demander de l'aide. L'humilité favorise le soutien mutuel, ce qui agit à titre préventif face à l'épuisement professionnel.



### **Bienveillance**

La bienveillance est une attitude qui vise à souhaiter le bien de l'autre, axée sur les forces et qualités de la personne et qui encourage le respect de ses propres limites. La bienveillance favorise un climat de travail respectueux et compréhensif et encourage le soutien mutuel.

### **Conscience de soi**

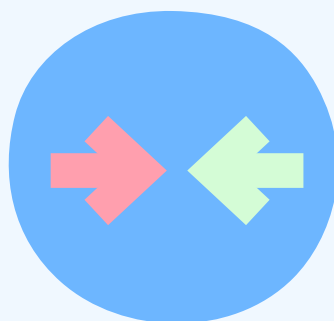
Il s'agit de la capacité à reconnaître et accueillir ses émotions et d'en reconnaître l'effet sur autrui. La conscience de soi favorise la responsabilisation de chacun·e.

### **Transparence**

Communiquer avec transparence fait référence à un partage proactif, clair et honnête d'information pertinente. La transparence favorise la confiance au sein d'une équipe.

### **Vigilance**

La vigilance organisationnelle fait référence à l'attention qui est portée à différents indicateurs du bien-être psychologique. La vigilance permet d'être proactif dans la prévention et dans la mise en œuvre de stratégies qui favorisent le bien-être psychologique.



## **2. Une responsabilité partagée**

D'une part, les gestionnaires ont la responsabilité d'adopter des pratiques de gestion sécuritaires au niveau psychologique (loi 27). D'autre part, les employé·e·s ont la responsabilité de contribuer à un climat de travail sain. Les gestionnaires peuvent créer des conditions et un milieu de travail favorable au bien-être des employé·e·s, les employé·e·s demeurent tout de même responsables de prendre soin de leur santé psychologique.

## **3. Les limites**

Les limites font partie de toute dynamique, autant au niveau relationnel qu'au niveau organisationnel. Identifier et nommer ses limites, celles de l'organisation, et créer un environnement où les employé·e·s sont en mesure de nommer les leurs et qu'elles soient reçues de manière humaine et bienveillante contribuent au bien-être psychologique.

### **Recette gagnante pour la mise en place de limites :**

- **Prévisibilité** : le cadre de travail, les attentes et les limites sont nommées clairement et à l'avance.
- **Stabilité** : les limites sont stables dans le temps, le cadre ne change pas de manière imprévisible.
- **Cohérence** : les limites sont cohérentes avec les besoins de l'organisation et les besoins individuels de la personne qui pose sa limite.

## 4. La communication non violente (CNV)



### Pourquoi la communication non violente ?

- Favorise des relations interpersonnelles saines, constructives et authentiques.
- Favorise la résolution efficace des conflits en évitant de blâmer et juger.
- Favorise la création d'un climat de travail positif et le renforcement du sentiment de sécurité psychologique.
- Favorise le développement de compétences émotionnelles et sociales comme l'empathie.
- Facilite la collaboration en permettant de formuler des demandes claires.
- Augmente la conscience de soi et le pouvoir d'agir.

### Les étapes de la CNV

1. **Observation** : nommer les faits, sans juger, interpréter, évaluer.
2. **Identification et expression des émotions** : nommer son émotion en parlant au « je ».
3. **Formulation de demandes concrètes** : formuler une demande concrète, précise, positive, réaliste, négociable et qui incite à l'action.

#### Cette fiche a été rédigée par



**David Ford Johnson,**  
Directeur général d'Arborescence



**Maude McAllister**  
Intervenante psychosociale et responsable  
des services aux organisations

**Arborescence** est un organisme à but non-lucratif montréalais qui offre gratuitement de l'information, du soutien et des outils aux proches d'une personne vivant avec un enjeu de santé mentale (avec ou sans diagnostic).



# IA SELON VOS CONDITIONS

## Réflexes clés pour un usage efficace, responsable et maîtrisé



### Partir de l'intention, pas de l'outil

L'efficacité de l'IA dépend directement de la clarté de l'objectif poursuivi.  
Un usage non intentionnel produit des résultats génériques, peu exploitables.

**L'IA n'est pas une solution, c'est un amplificateur.**

Avant chaque usage, formuler explicitement :

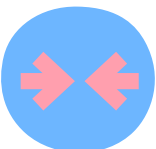
- Le résultat attendu
- Le niveau de qualité requis
- Le contexte d'utilisation

### Positionner l'IA comme levier opérationnel

**L'IA accélère ce qui est déjà partiellement structuré.**

L'IA apporte le plus de valeur lorsqu'elle intervient sur des tâches :

- Structurables
- Répétitives
- À faible ambiguïté



### Encadrer l'usage pour éviter les dérives

Sans cadre, l'IA introduit des risques opérationnels et réputationnels.

**L'usage doit être intentionnel, relu et contextualisé.**

Principaux risques :

- Dégradation de la qualité (contenu non vérifié)
- Perte de contrôle sur l'information
- Utilisation inadaptée au contexte

## Intégrer la confidentialité comme contrainte structurante

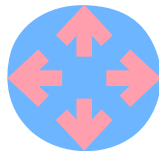
L'IA impose une discipline immédiate sur les données utilisées.

Enjeu : Protéger les informations sensibles tout en permettant l'usage.

### Approche :

- Abstraction des cas
- Anonymisation systématique
- Réduction au strict nécessaire

**Toute donnée exposée devient un risque.**



## Reconnaître les limites intrinsèques de l'IA

Les réponses générées peuvent être :

- Plausibles mais incorrectes
- Biaisées
- Simplifiées à l'excès

Implication :

- Validation des éléments critiques
- Confrontation avec l'expérience
- Production d'alternatives

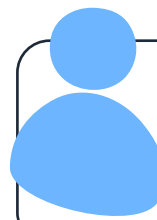
**La qualité perçue ne garantit pas la justesse.**

## Maintenir une responsabilité humaine explicite

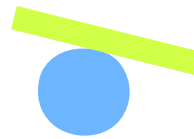
L'IA ne prend pas de décision, elle propose des options.

Rôle de l'utilisateur :

- Analyser la pertinence
- Adapter au contexte réel
- Arbitrer



**La responsabilité ne se délègue pas.**



## Rechercher un équilibre entre performance et discernement

L'enjeu n'est pas d'automatiser, mais d'augmenter la capacité de travail sans dégrader la qualité des décisions.

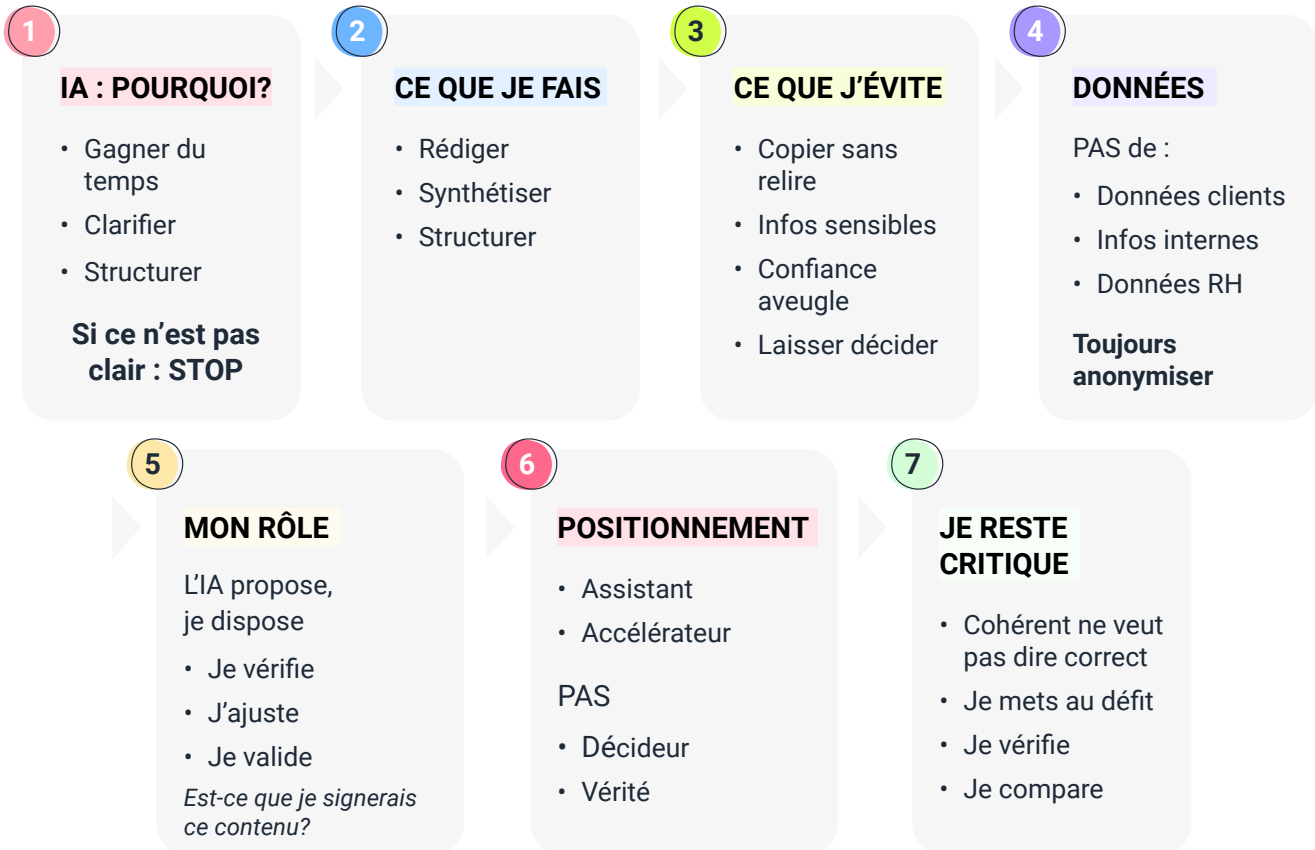
Questions clés :

- Cet usage améliore-t-il réellement la performance ?
- Réduit-il la qualité de la réflexion ?
- Est-il aligné avec les exigences de l'organisation ?

**L'IA est un levier de performance uniquement si elle reste maîtrisée.**

# L'IA : gagner du temps, sans perdre le contrôle

Utilisation de l'IA comme outil stratégique pour gagner du temps



Cette fiche a été rédigée par



**Anita Montassier**

cofondatrice d'Éthique AI et experte en transformation organisationnelle avec plus de 15 ans d'expérience

Anita accompagne les organisations dans des environnements complexes où les décisions sont stratégiques et fortement exposées. À travers Éthique AI, elle développe des solutions pour améliorer la qualité, la cohérence et la traçabilité des décisions, notamment en ressources humaines. Elle intervient également comme conférencière sur les enjeux de gouvernance de l'IA et de leadership en contexte de transformation.

# FAVORISER LA RESPONSABILISATION, CRÉER L'ENGAGEMENT

**La responsabilisation joue un rôle central dans la vitalité des équipes. Lorsqu'une personne comprend clairement ce qui est attendu, qu'elle se sent capable d'agir et qu'elle dispose d'un espace pour réfléchir et contribuer, elle est beaucoup plus susceptible de s'engager pleinement dans son travail.**

Les recherches en psychologie motivationnelle, notamment la théorie de l'autodétermination, montrent que les personnes s'investissent davantage lorsque trois besoins fondamentaux sont soutenus dans leur environnement de travail : le besoin d'autonomie, le sentiment de compétence et la qualité des relations avec les autres. Dans ce contexte, la responsabilisation devient un levier puissant pour favoriser l'initiative, la collaboration et l'engagement durable au sein des équipes.

## Distinctions importantes

- **Autonomie** : Vous donnez de l'espace en misant sur la capacité d'une personne à s'organiser et à agir par elle-même.
- **Délégation** : Vous confiez une tâche, tout en gardant le contrôle sur ce qui doit être fait et sur la façon de le faire.
- **Responsabilisation** : Vous soutenez la personne pour qu'elle prenne pleinement sa responsabilité dans l'atteinte d'un résultat, en l'invitant à réfléchir, à décider et à agir.

Cette distinction permet de mieux comprendre certaines situations où les gestionnaires pensent responsabiliser leur équipe alors qu'ils délèguent ou donnent simplement de l'autonomie.

## Les conditions qui soutiennent la responsabilisation

La responsabilisation se développe dans un contexte relationnel et organisationnel particulier.



Le modèle de Patrick Lencioni met en lumière certaines dynamiques clés dans les équipes :

- **Créer la confiance** : La confiance permet aux membres d'une équipe de se montrer authentiques, de partager leurs préoccupations et de reconnaître leurs erreurs.
- **Oser confronter** : Lorsque la confiance est présente, les équipes peuvent débattre ouvertement des idées et des points de vue.
- **S'engager** : Les personnes se mobilisent davantage lorsqu'elles comprennent clairement les décisions et les priorités.
- **Se tenir responsables** : Les membres de l'équipe sont capables de se nommer entre eux les comportements qui soutiennent ou nuisent au travail collectif.
- **Garder le focus sur les résultats collectifs** : L'attention est orientée vers la contribution de chacun au résultat de l'équipe.



## Pièges fréquents

Certaines pratiques peuvent involontairement freiner la responsabilisation.

- Le flou bienveillant
- Les attentes ne sont pas clairement formulées, ce qui crée de l'incertitude et de l'inconfort.
- Le pilotage automatique
- Les façons de faire restent les mêmes sans être questionnées.
- La reprise de la charge

Le gestionnaire reprend le contrôle lorsque la situation devient plus exigeante, ce qui limite l'apprentissage et l'appropriation par l'équipe.

## Trois leviers pour encourager la responsabilisation

1

### Nommer des attentes claires et spécifiques

- Clarifier le résultat attendu
- Identifier ce qui est non négociable et ce qui est flexible
- Nommer les délais et les critères de réussite

2

### Ajuster sa posture de gestion

- Poser des questions plutôt que donner des directives
- Aider à identifier ce qui bloque
- Soutenir sans porter la responsabilité à la place de l'autre

3

### Reconnaître les efforts, pas seulement les résultats

La responsabilisation est un apprentissage. Reconnaître les démarches et les initiatives contribue à renforcer l'engagement.

Cette fiche a été rédigée par



### Audrey Prud'Homme

Cofondatrice de Luminescence, coach professionnelle certifiée et facilitatrice

Audrey accompagne depuis plusieurs années des gestionnaires et des équipes dans le développement de pratiques de gestion qui soutiennent l'engagement et la responsabilisation au travail.



# RÔLE DE DG : PRENDRE SOIN DE SA SANTÉ MENTALE • Identifier et répondre à mes besoins professionnels pour mieux desservir mon organisme

Être à la direction générale d'une organisation, c'est porter une responsabilité élevée dans un contexte de ressources limitées, de pressions multiples et d'attentes souvent contradictoires.

*Exemple : les attentes des équipes, les attentes des membres, les attentes du CA, les attentes des bailleurs de fond, les attentes des partenaires ne sont pas toujours cohérentes. Elles sont parfois contradictoires entre elles. C'est donc à la direction générale de gérer cette incohérence ou cette contradiction.*

À force de répondre aux besoins de l'organisation, des équipes, du conseil d'administration, des partenaires et des clientèles, les besoins professionnels de la direction générale passent fréquemment au second plan. Cette tension est inhérente au rôle. La reconnaître, la nommer et agir sur ce qui est à notre portée est un acte professionnel et stratégique.

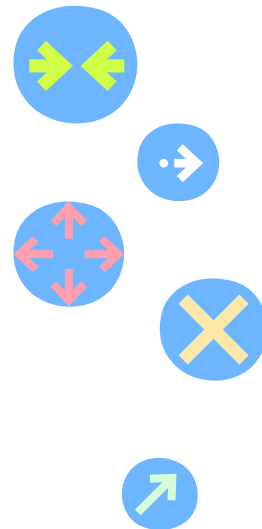
## Les besoins professionnels des DG : de quoi parle-t-on ?

Les besoins professionnels des directions générales sont distincts à la fois des besoins de l'organisation (financement, gestion du personnel, reddition de comptes...) et des besoins personnels (santé physique, équilibre de vie...). Ils se situent au cœur du rôle lui-même.

Ces besoins peuvent prendre plusieurs formes, comme par exemple :

- **Prendre du recul** : avoir un espace-temps pour réfléchir stratégiquement, sortir du mode réactif.
- **Clarifier les attentes** : définir, avec le CA et l'équipe, ce qui relève réellement du rôle de DG, et ce qui n'en relève pas.
- **Poser ses limites** : nommer explicitement les limites plutôt que de les subir; ajuster certaines attentes (disponibilité, charge, urgences).
- **Sortir de l'opérationnel** : augmenter sa capacité à déléguer pour à la fois augmenter les compétences des équipes, baisser la dépendance à une seule personne, et avoir de l'espace-temps pour se développer.
- **Développer des compétences ciblées** : identifier les zones de fragilité et y répondre de manière concrète.
- **Briser l'isolement** : le rôle de DG est souvent solitaire. Pouvoir échanger avec des pairs vivant des réalités similaires est un levier puissant.
- **S'autoriser l'imperfection** : accepter de ne pas avoir toujours la réponse, et apprendre de cette réalité plutôt que de la subir.

Ces besoins peuvent être divers, selon chaque personne, son contexte, son organisme.



## Quelques leviers concrets pour mieux vivre son rôle

Ces pistes ne sont pas des prescriptions. Elles sont des hypothèses à tester, à adapter selon chaque contexte.

1

### Poser ses limites : des points de départ réalistes

Levier	Premier pas possible
Clarifier ce qui relève de mon rôle... et ce qui n'en relève pas	Revoir la description de poste ou en créer une, avec le CA
Ajuster les attentes avec le CA	Nommer explicitement les enjeux de disponibilité et de charge lors d'un huis clos
Mettre en place des règles simples	Définir des plages protégées, des délais de réponse acceptables
S'appuyer sur des allié·e·s	Impliquer la présidence du CA ou des pairs DG comme miroir ou soutien

### Briser l'isolement : des avenues à explorer

- Participer à des groupes de co-développement entre DG du secteur.
- Créer ou rejoindre un cercle informel de pairs (rencontres régulières, confidentielles).
- Mandater un accompagnement externe ponctuel (coaching, consultation) pour des enjeux spécifiques au rôle.

2

### Se donner la permission de prendre du recul

Prendre du recul n'est pas improductif : c'est une condition de durabilité du leadership. Quelques pratiques concrètes :

- Bloquer un temps hebdomadaire de réflexion stratégique – et le protéger.
- Se poser régulièrement la question : « De quoi ai-je besoin pour continuer à tenir dans ce rôle? »
- Distinguer l'urgence perçue de l'urgence réelle, et agir en conséquence.

3

### Redéfinir le rôle du gestionnaire

Identifier ses défis personnels face à la délégation, s'interroger sur ses pratiques, comprendre ses propres freins.

- Comprendre les facteurs clés de succès d'une délégation réussie.
- Comprendre le processus et les étapes d'une délégation efficace.
- Identifier ses propres solutions.

4



## Questions pour poursuivre la réflexion

Ces questions peuvent être utiles à tout moment – que vous ayez participé à l'atelier ou non.

### Sur mes besoins

- Qu'est-ce qui me pèse le plus dans mon rôle de DG en ce moment ?
- Ce dont j'aurais le plus besoin pour mieux vivre ce rôle, ici et maintenant, est...
- Est-ce que je distingue clairement mes besoins professionnels de ceux de mon organisation ?

### Sur mes leviers

- Qu'est-ce que j'ai déjà essayé, avec plus ou moins de succès ?
- Où est-ce que je dis « oui » alors que je pourrais dire « pas maintenant » ou « autrement » ?
- Qu'est-ce qui serait un premier pas réaliste, sans tout chambouler ?

### Sur ma posture

- Qu'est-ce qui m'empêche de poser certaines limites (peur, loyauté, contexte) ?
- Et si ce que je décris n'était pas un problème à régler, mais une marge de manœuvre à explorer ?

### Cette fiche a été rédigée par



**Audrey Mougnot, M.Sc., Adm.A**  
Consultante en management stratégique  
spécialisée dans l'économie sociale et les OBNL

Audrey cumule plus de 15 ans d'expérience en direction d'organisations en Europe et au Québec, et est chargée de cours à HEC Montréal. Elle accompagne ses clients avec une approche collaborative pour co-construire des stratégies personnalisées, visant à maximiser leur impact tout en renforçant l'autonomie de leurs équipes.

# QUAND L'ENTREPRISE DEVIENT UNE FAMILLE : GÉNÉRATION Z & LEADERSHIP STRUCTURANT



## Pourquoi la Gen Z cherche une « famille » au travail

La Gen Z cherche à satisfaire ces 3 besoins au travail avec plus d'intensité que les générations précédentes (*Théorie de l'autodétermination – Deci & Ryan (1985, 2000)*) :

- **COMPÉTENCE** : Se sentir efficace et reconnu pour ses accomplissements.
- **AUTONOMIE** : Avoir une influence réelle sur ses choix et sa façon de travailler.
- **APPARTENANCE** : Se sentir connecté-e et partie intégrante d'un groupe significatif.

**46 %** des Gen Z rapportent un **stress important** au travail (*APA, 2023*)

**3x** plus susceptibles d'**anxiété** que les Boomers (*McKinsey, 2022*)

**61 %** ont envisagé de **quitter** pour préserver leur santé mentale (*Deloitte, 2023*)

## Les parallèles famille/ organisation

FAMILLE		ORGANISATION
Figures parentales	→	Gestionnaires
Climat émotionnel	→	Culture organisationnelle
Sécurité affective	→	Sécurité psychologique
Gestion des conflits	→	Tensions d'équipe
Favoritisme ou équité	→	Justice organisationnelle

« La conviction qu'on peut prendre des risques interpersonnels sans être puni ou humilié. »  
*Amy Edmondson, 1999. Facteur #1 des équipes performantes selon le Projet Aristotle de Google (2016).*

## Les 4 styles organisationnels (*inspirés des styles parentaux - Baumrind, 1966*)

### AUTORITAIRE

Haute exigence · Faible chaleur

→ Stress, conformité, départs

### DYSFONCTIONNEL

Faible exigence · Faible chaleur

→ Toxicité, absentéisme, épuisement

### COHÉRENT

Haute exigence · Haute chaleur

→ Engagement, performance, fidélisation

### PERMISSIF

Faible exigence · Haute chaleur

→ Inefficacité, conflits, démotivation

# Les 4 leviers concrets pour les gestionnaires

1

## Clarifier le cadre

- Clarifier les attentes : définir précisément qualité, délais, façon de travailler. Ne pas supposer que l'employé-e « devrait savoir ».
- Structurer les rituels : réunions fixes, check-ins 1:1, rétroactions planifiées. La prévisibilité crée la sécurité.
- Nommer l'implicite : rendre explicites les règles informelles. Le sous-entendu génère de l'anxiété.
- Feedback régulier : ne pas attendre l'évaluation annuelle. La Gen Z a besoin d'une boussole continue.

2

## Renforcer la sécurité psychologique

- Modéliser la vulnérabilité : dire « j'ai fait une erreur » donne la permission d'être humain-e.
- Valoriser les questions : une question = un signal d'engagement, pas d'incompétence.
- Gérer les désaccords avec curiosité : « Dis-moi en plus » plutôt que « oui, mais... ».
- Éviter les micro-agressions : soupirs, ton impatient, interruptions. La Gen Z est hypersensible aux signaux non verbaux.

3

## Donner du sens au travail

- Relier les tâches à l'impact : nommer concrètement et régulièrement la contribution de l'employé-e.
- Permettre le job crafting : permettre l'ajustement des responsabilités selon les forces : +30 % d'engagement (Berg et al., 2010).
- Passer du JOB à la VOCATION : du « moyen de gagner sa vie » à « contribution à quelque chose de plus grand ».

4

## Redéfinir le rôle du gestionnaire

- Donner des ordres  
→ Co-construire le cadre
- Évaluer les résultats  
→ Accompagner le parcours
- Être une autorité  
→ Être un repère sécurisant
- Gérer les erreurs → Transformer les erreurs en apprentissages

**70 %** de la **variance de l'engagement** des employé-e-s s'explique par le-la gestionnaire direct-e.

(Gallup, 2015)

Cela signifie que la majorité des différences observées dans le niveau d'engagement des employé-e-s est liée à la personne qui les supervise au quotidien. Concrètement, cela veut dire que deux employé-e-s ayant un poste similaire, dans une même organisation, peuvent vivre une expérience de travail très différente selon leur gestionnaire. Ce dernier ou cette dernière influence plusieurs éléments clés, tels que la reconnaissance, la communication, le climat de travail, le soutien offert et la gestion des priorités.

## Ma grille de gestionnaire structurant (outil hebdomadaire)

- **Dimension** : question de vérification.
- **Cadre clair** : mon équipe sait précisément ce qu'on attend d'elle cette semaine.
- **Sécurité** : quelqu'un-e a partagé une erreur ou un doute sans crainte cette semaine.
- **Sens** : j'ai relié le travail de mon équipe à son impact concret.
- **Relation** : j'ai eu un échange informel (non lié à la performance) avec chaque membre.
- **Équité** : j'ai traité chaque employé-e avec la même attention et le même respect.

**Objectif : 5/ 5 chaque semaine.** Si non atteint, c'est une information utile – pas un échec.

### Cette semaine, je m'engage à...

#### Avoir une conversation de sens

Demander à un-e Gen Z : « Qu'est-ce qui te donne le plus d'énergie dans ton travail ? »

Mon action concrète : \_\_\_\_\_

#### Clarifier une attente floue

Identifier une zone d'ambiguïté et la rendre explicite par écrit ou en réunion.

Mon action concrète : \_\_\_\_\_

#### Créer un moment de sécurité

Partager une erreur personnelle ou accueillir une question sans jugement.

Mon action concrète : \_\_\_\_\_

### / Rappels importants

Les différences intergénérationnelles sont des tendances, pas des vérités individuelles. Chaque génération est unique.

#### Années de naissance de chaque génération :

Baby-boomers : 1946 – 1964

Génération X : 1965 – 1980

Génération Y (*Milléniaux*) : 1981 – 1996

Génération Z : 1997 – 2012

Génération Alpha : 2013 – aujourd'hui

Les parallèles famille/organisation sont des métaphores heuristiques - utiles pour comprendre les dynamiques, pas des équivalences strictes.

Les questionnaires ne sont pas des thérapeutes. Pour des besoins cliniques, référez aux ressources appropriées.

### Cette fiche a été rédigée par



#### Marc Larouche - Président - Indicateur H

Conseiller syndical et consultant en santé organisationnelle

Marc est titulaire d'une licence en droit, d'un DESS en gestion globale de la santé au travail et d'une maîtrise en santé mentale. Il accompagne les organisations et les travailleurs dans la gestion des invalidités, le retour au travail et l'amélioration des pratiques RH, en combinant expertise légale, humaine et stratégique pour créer des milieux de travail plus sains et durables.

# 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
<p><b>Faire adopter le mandat par le CA</b></p> <p>+ détermination des étapes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Quels sont les moyens disponibles : temps, budget, personnes?</li> <li>– Quelle est la culture organisationnelle : catégories d'emploi, habitudes de consultation, présence de politiques formelles, style de gestion, ancienneté, diversité de l'équipe...?</li> <li>– Quel est le contexte du climat de travail: conflits?</li> <li>– Quels sont les enjeux RH spécifiques à adresser?</li> <li>– Quel est le niveau de connaissance de l'équipe sur les conditions de travail?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Mandat adapté aux réalités organisationnelles</li> <li>– Démarche cohérente avec la culture : adhésion</li> <li>x <b>Mandat flou ou trop ambitieux</b> → <b>attentes non alignées, essoufflement</b></li> <li>x <b>Sous-estimation du climat</b> → <b>résistances implicites</b></li> </ul>
<p><b>Déterminer les rôles de chacun et le besoin ou non d'une ressource externe</b></p> <p>(côté employeur)</p>	<p><b>CA :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Qu'en est-il de sa culture, de son degré d'aise à déléguer, de ses expertises (droit du travail, EDI), de sa disponibilité?</li> </ul> <p><b>Direction/coordination :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– A-t-elle fait une réflexion sur la posture et la relation de pouvoir employeur-employé-e-s?</li> <li>– Perception par l'équipe – sera-t-elle à l'aise de s'exprimer?</li> <li>– Quelle est sa disponibilité et a-t-elle besoin d'appui?</li> </ul> <p><b>Ressource externe :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Pertinente si contexte tendu, manque de temps ou de neutralité</li> <li>– Doit être perçue comme neutre, connaître le milieu OBNL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– CA informé : adoption plus simple le moment venu</li> <li>– Processus plus sain et sécuritaire pour la direction</li> <li>x <b>Rôles flous (qui décide versus qui consulte) → tensions</b></li> <li>x <b>Absence de tiers en contexte tendu → perception d'un manque de neutralité</b></li> </ul>
<p><b>Déterminer la représentation de l'équipe</b></p>	<p><b>Option 1 : Veut-on de l'autoreprésentation?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Convient aux petites équipes homogènes</li> </ul> <p><b>Option 2 : Veut-on élire des représentant-e-s?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Plus adapté pour les équipes hétérogènes de taille moyenne/grande</li> <li>– Balises d'élection claires, représentation de toutes les voix</li> <li>– Clarifier : rôle de consultation, pas de négociation</li> <li>– Vigilance quant à l'accès à l'information sensible</li> <li>– Assurer l'aménagement des tâches</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Adhésion plus grande aux changements</li> <li>– Meilleure prise en compte des réalités terrain</li> <li>x <b>Confusion consultation/négociation → dérive du processus</b></li> <li>x <b>Pression sur les représentant-es</b> → <b>désengagement, mal-être</b></li> </ul>
<p><b>Partager les responsabilités</b></p>	<p>Qu'en est-il de ce partage des responsabilités? Quelques balises:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Répartir selon compétences, rôles et intérêts</li> <li>– Tâches : collecte d'informations, recherche légale, rédaction, validation</li> <li>– Protéger les représentant-e-s des employé-e-s (bien-être, conflits d'intérêts)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Processus efficace, contributions de qualité, retards limités</li> <li>x <b>Répartition floue</b> → <b>dédoubléments, surcharge</b></li> <li>x <b>Inégalités d'accès à l'info</b> → <b>méfiance</b></li> </ul>
<p><b>Communiquer adéquatement</b></p>	<p>Vous êtes-vous assuré-e de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Expliquer ce qu'est une politique des conditions de travail?</li> <li>– Vulgariser le mandat, le processus, les rôles et les limites?</li> <li>– Être clair sur ce qui est consultatif versus décisionnel?</li> <li>– Vous adapter aux diversités de l'équipe?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Confiance dans le processus</li> <li>x <b>Surpromesse → frustration aux arbitrages</b></li> <li>x <b>Communications insuffisantes</b> → <b>rumeurs</b></li> </ul>

## Étape 2 — Prise d'informations

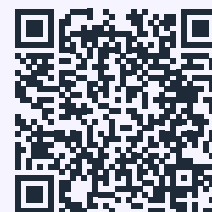
**Objectif :** Rassembler une information fiable et représentative avant toute rédaction.

**Effets attendus :** Image fidèle de la réalité organisationnelle. Équipe qui se sent entendue avant que la rédaction commence.

Actions à mettre en place	Pistes de réflexions et suggestions de moyens d'action	Ce que cela peut générer
<b>Recenser les pratiques actuelles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Recenser pratiques formelles ET informelles</li> <li>– Documenter incohérences et zones grises</li> <li>– Considérer tous les statuts d'emploi (régulier, contractuel, temps partiel...)</li> <li>– Identifier enjeux d'équité, de charge et de climat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Lecture lucide de la situation actuelle</li> <li>– Identification des écarts entre pratiques réelles et souhaitées</li> <li>x Sous-estimer les pratiques informelles → décalage avec future politique</li> </ul>
<b>Consulter l'équipe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Multiplier les canaux : sondage anonyme, boîte à idées, ateliers, entrevues, panneau d'affichage, etc.</li> <li>– Assurer confidentialité – absence de risque de représailles</li> <li>– Viser toutes les voix, y compris les plus discrètes</li> <li>– Se questionner sur le confort à s'exprimer devant la hiérarchie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Participation large et représentative</li> <li>– Sentiment d'écoute réel</li> <li>x Créer des attentes implicites → frustration si arbitrages non explicités</li> </ul>
<b>Consulter les gestionnaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Identifier les zones de flou et d'iniquité vécues au quotidien</li> <li>– Identifier ce qui fonctionne et ce qui pose problème dans « le réel »</li> <li>– Garder en tête : les gestionnaires sont aussi des employé-e-s!</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Politique plus applicable et ancrée dans l'opérationnel</li> <li>x Surpondérer la vision gestionnaire → déséquilibre avec besoins de l'équipe</li> </ul>
<b>S'informer sur le cadre légal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Identifier les obligations légales : CNESST, Charte des droits et libertés, Code civil, 3<sup>e</sup> partie de la Loi sur les compagnies - la loi est un minimum</li> <li>– S'appuyer sur une expertise juridique au besoin (voir ressources)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Conformité légale, décisions sécurisées</li> </ul>
<b>Trouver des exemples externes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Comparer avec des PCT d'organisations similaires; adapter, pas copier !</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ouverture des possibles – positionnement stratégique</li> <li>x Importer des pratiques inadaptées à la culture ou aux moyens</li> </ul>
<b>Communiquer adéquatement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Assurer confidentialité et sécurité – nommer l'absence de risque de représailles</li> <li>– Être transparent sur les limites : tout entendre ≠ tout retenir</li> <li>– Répéter les messages clés tout au long de la collecte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Renforcement de la confiance</li> <li>– Diminution des résistances et des malentendus</li> </ul>



Retrouvez plus d'information et un document plus complet sur le site internet du CSMO-ÉSAC



### 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.

Actions à mettre en place	Pistes de réflexions et suggestions de moyens d'action	Ce que cela peut générer
<b>Structurer le document</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Définir les sections clés : conditions générales, congés, avantages, disciplinaire, SST...</li> <li>– Prioriser selon les enjeux issus de la consultation</li> <li>– Utiliser un langage accessible, pensé pour l'usage réel</li> <li>– Si mise à jour d'une politique existante : éviter le rapiéçage : cohérence d'ensemble</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Politique lisible et utilisable</li> <li>– Meilleure appropriation par l'équipe</li> <li>x Document trop lourd ou technique : faible utilisation réelle</li> </ul>
<b>Adopter une approche inclusive (EDI)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Traduire concrètement les besoins exprimés</li> <li>– Identifier biais et exclusions potentielles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Politique plus équitable et représentative</li> </ul>
<b>Évaluer les impacts</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Évaluer les impacts différenciés selon les profils et types de postes</li> <li>– Chiffrer les impacts financiers – arbitrer entre souhaitable et réaliste</li> <li>– Tester des scénarios concrets (cas vécus ou fictifs)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Décisions éclairées, documentées</li> <li>x Impacts non évalués → risques financiers et d'inéquité</li> </ul>
<b>Se donner un processus de rédaction</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Clarifier qui rédige, qui valide, qui donne rétroaction</li> <li>– Prévoir boucles de rétroaction ciblées (équipe, CA désigné-es, gestion)</li> <li>– Expliquer les choix retenus ET les refus</li> <li>– Éviter la rédaction en vase clos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Transparence, cohérence, moins de surprises à l'adoption</li> <li>x Rédaction isolée : angles morts majeurs découverts trop tard</li> </ul>
<b>Rédiger un préambule</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Mettre de l'avant : valeurs, intention de l'employeur, sens donné à la PCT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Cohérence culture/ pratiques</li> <li>– Clarté des intentions : donner du sens</li> <li>x Préambule déconnecté des pratiques réelles → perte de crédibilité</li> </ul>
<b>Communiquer adéquatement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Maintenir la visibilité du processus tout au long de la rédaction</li> <li>– Informer des arbitrages et partager les avancées régulièrement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Engagement</li> <li>x Silence prolongé → perception d'un processus opaque</li> </ul>

### 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.

Actions à mettre en place	Pistes de réflexions et suggestions de moyens d'action	Ce que cela peut générer
<b>Faire adopter la PCT au CA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Présenter une synthèse : mandat, processus, besoins exprimés, changements clés, impact financier</li> <li>– Créer un tableau comparatif des conditions (normes, organisations comparables)</li> <li>– Préparer la direction à expliquer les décisions, y compris les refus</li> <li>– Prévoir du temps pour questions – éviter l'effet de surprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Adoption facilitée, alignement stratégique</li> <li>x Débat technique sans préparation → ralentissement ou blocage</li> <li>x Arriver au CA sans préparation → renvoi en révision, perte de confiance</li> </ul>
<b>Prévoir des mesures transitoires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Prévoir une implantation progressive</li> <li>– Intégrer une logique d'ajustement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Implantation plus fluide, réduction des chocs</li> <li>x Absence de transition → surcharge ou rejet opérationnel</li> </ul>
<b>Outiller les gestionnaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Outiller les gestionnaires : formation, suivi post-adoption, identification rapide des écarts</li> <li>– Anticiper les cas non couverts et les zones encore floues</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ajustement rapide et réduction des dérives</li> <li>x Gestionnaires non outillés → application incohérente</li> </ul>
<b>Communiquer adéquatement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Expliquer la politique et ses intentions par des rencontres alliant vulgarisation et synthèse</li> <li>– Donner des exemples concrets, nommer les limites et zones floues</li> <li>– Prévoir temps d'échange, FAQ au besoin</li> <li>– Clarifier mesures transitoires : quoi s'applique, quand et comment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Compréhension et appropriation réelles</li> <li>– Diminution des résistances</li> <li>x Diffusion uniquement documentaire → faible appropriation</li> </ul>

## 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.

Actions à mettre en place	Pistes de réflexions et suggestions de moyens d'action	Ce que cela peut générer
<b>Évaluer le processus</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Qu'aurions-nous pu améliorer?</li><li>– Quels sont les apprentissages collectifs à retenir de cette démarche visant la mise en place d'une PCT ou sa révision?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Apprentissage pour les démarches futures</li><li>x Absence de retour critique → reproduction des mêmes angles morts</li></ul>
<b>Définir des indicateurs</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Définir des indicateurs mesurables : climat, équité, rétention, compréhension</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Évaluation structurée, décisions basées sur des données</li><li>x Indicateurs non suivis → perte de valeur de l'exercice</li></ul>
<b>Effectuer un suivi de l'application de la PCT</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Observer les écarts réel versus prévu</li><li>– Mettre en place une veille en gestion des situations</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Ajustements rapides et réduction des dérives</li><li>x Laisser s'installer des écarts → perte de crédibilité de la PCT</li></ul>
<b>Réviser la PCT de façon périodique</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Définir une fréquence claire de révision dès l'adoption – inscrire au calendrier</li><li>– Considérer la PCT comme un outil évolutif, jamais définitif</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Pérennité et adaptation continue</li></ul>
<b>Communiquer adéquatement</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Maintenir un espace de rétroaction dans le temps</li><li>– Valoriser les ajustements comme signe de maturité organisationnelle</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Culture de rétroaction renforcée</li><li>– Engagement durable</li><li>x Absence de communication → perception que la PCT est statique et figée</li></ul>

## Ressources utiles

- Boîte à outils en gestion des ressources humaines (CSMO-ÉSAC + Centre St-Pierre + autres)  
À noter: on y retrouve entre autres un exemple d'une politique des conditions de travail en format Word.  
C'est tout simple: on la télécharge et on l'adapte! : [csmoesac.qc.ca](http://csmoesac.qc.ca)
- Au bas de l'échelle (défense des droits des personnes salariées non syndiquées) : [aubasdelechelle.ca](http://aubasdelechelle.ca)
- CNESST (normes du travail, équité, santé et sécurité) : [cnesst.gouv.qc.ca](http://cnesst.gouv.qc.ca)
- CORAIL (registre des conventions collectives) : [corail.gouv.qc.ca](http://corail.gouv.qc.ca)
- Justice Pro Bono : [probonoquebec.ca](http://probonoquebec.ca)
- Communagir (outils d'animation) : [communagir.org](http://communagir.org)
- ASSTSAS (accompagnement des organisations dans leurs actions en santé et en sécurité au travail) : [asstsas.qc.ca](http://asstsas.qc.ca)

### Cette fiche a été rédigée par



**Astrid Hédou, Ariane Marchand-Labelle et Alice Bernier du CSMO-ÉSAC**  
et grâce à l'assistance de l'IA

# ÊTRE GESTIONNAIRE À L'ÈRE DE L'IA

Au-delà de l'outil

**L'arrivée de l'intelligence artificielle transforme rapidement les environnements de travail. Dans plusieurs organisations, elle est d'abord abordée sous l'angle des outils : automatisation, analyse de données, génération de contenus ou soutien à la prise de décision.**

Mais sur le terrain, ce que cette transformation met surtout en lumière, c'est l'évolution du rôle du gestionnaire.

Lorsque des systèmes peuvent analyser de grandes quantités d'information, proposer des scénarios ou générer des recommandations, la contribution du gestionnaire se déplace. Elle repose de plus en plus sur le jugement, la capacité à donner du sens et la création de repères clairs pour les équipes dans un environnement en mouvement.

Dans ce contexte, l'IA ne remplace pas le rôle du gestionnaire. Elle met plutôt en évidence ce qui, dans ce rôle, demeure profondément humain.

## Ce que l'IA transforme dans le rôle du gestionnaire

Pendant longtemps, le rôle du gestionnaire reposait en grande partie sur l'expertise, la capacité d'analyse et la prise de décision rapide.

Avec l'arrivée de l'intelligence artificielle, une partie de ces fonctions peut maintenant être soutenue par des systèmes capables d'analyser des données ou de générer des recommandations.

Ce déplacement fait émerger d'autres dimensions du rôle de gestion, notamment la capacité à :

- exercer son jugement dans des situations complexes
- prioriser dans un contexte où l'information est abondante
- poser des repères clairs pour les équipes
- soutenir les personnes dans l'incertitude
- maintenir du sens dans le travail.

Autrement dit, le rôle du gestionnaire se déplace progressivement vers une posture où la contribution humaine devient encore plus visible et essentielle.

## Structurer son jugement lorsque l'IA propose des solutions

L'IA peut générer des analyses ou des recommandations rapidement. Dans ce contexte, l'un des rôles du gestionnaire consiste à rendre son jugement explicite.

**Un protocole simple peut aider à structurer la réflexion (modèle LEAD).**

### 1. Lire ce que l'IA propose réellement

Est-ce un fait, une analyse, une hypothèse ou une recommandation ?

### 2. Enrichir avec le contexte humain

Quelles dimensions de la situation ne peuvent pas être captées par l'IA ? *Par exemple : l'histoire de l'équipe, les dynamiques relationnelles, les tensions ou les signaux faibles.*

### 3. Anticiper les risques

Quelles pourraient être les conséquences si la décision s'avérait inadéquate ?

### 4. Décider en conscience

Est-ce une décision que je suis prêt-e à expliquer et à assumer auprès de mon équipe ou de mon organisation ?



Dans un environnement où l'IA accélère l'accès à l'information, la qualité du jugement devient un facteur déterminant.

## Donner des repères dans un environnement incertain

Lorsque les technologies évoluent rapidement, les équipes cherchent surtout à comprendre dans quoi elles avancent et sur quoi elles peuvent s'appuyer.

Un gestionnaire peut contribuer à créer de la clarté en nommant régulièrement trois éléments :

1. **Ce qui ne change pas** : Les valeurs, les priorités ou les engagements qui demeurent stables.
2. **Ce qui est en train d'évoluer** : Les pratiques, les outils ou les façons de travailler qui sont en transformation.
3. **Comment les décisions seront prises** : Les critères, les responsabilités et les mécanismes qui guideront les décisions pendant cette période de transition.

Cette clarté contribue à réduire l'incertitude et à soutenir la sécurité psychologique des équipes.

## Maintenir le sens dans le travail

Plus les outils technologiques prennent de place, plus la question du sens devient importante. Les personnes s'engagent davantage lorsqu'elles comprennent :

- pourquoi certaines technologies sont utilisées
- quelle contribution unique elles peuvent apporter
- quel impact humain leur travail produit.

La théorie de l'autodétermination montre que la motivation intrinsèque est particulièrement soutenue lorsque les personnes peuvent percevoir leur contribution, leur autonomie et leur impact dans ce qu'elles font. Dans ce contexte, les gestionnaires jouent un rôle clé pour maintenir ces conversations au sein des équipes.



### Trois questions utiles à ouvrir avec son équipe

Pour soutenir la réflexion collective autour de l'IA au travail :

1. Pourquoi utilisons-nous l'IA dans cette situation ?
2. Quelle valeur ajoutée voulons-nous continuer d'apporter comme équipe ?
3. Qu'est-ce que nous souhaitons protéger dans notre façon de travailler ensemble ?

Ces échanges contribuent à replacer l'humain au centre et à soutenir l'engagement collectif dans un contexte de transformation.

Cette fiche a été rédigée par



#### **Barbara Agostini**

Cofondatrice de Luminescence, coach professionnelle certifiée et facilitatrice

Barbara accompagne depuis plusieurs années des gestionnaires et des équipes dans le développement du leadership et l'évolution des pratiques de gestion. Forte d'une expérience à la fois en économie sociale et en grande entreprise, elle s'intéresse particulièrement à la façon dont les gestionnaires peuvent exercer leur rôle avec discernement et cohérence dans des contextes organisationnels en transformation.



# PLAN DE MATCH POUR

## MON BIEN-ÊTRE PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL

Le secteur de l'économie sociale et de l'action communautaire (ÉSAC) présente des défis spécifiques pour les personnes qui y travaillent (ex. : charge de travail élevée, ressources limitées, implication émotionnelle importante), qui peuvent affecter leur santé psychologique.

Conçu par le laboratoire de recherche L'espace T, cet outil a été adapté au secteur avec la collaboration du CSMO-ÉSAC. Il vise à partager les meilleures pratiques pour vous aider à regagner un certain contrôle sur votre santé psychologique au travail.

Cet outil a été testé auprès de 119 personnes travaillant dans le secteur de l'ÉSAC

La très grande majorité l'ont trouvé utile et le recommanderaient à leurs collègues!

### 3 étapes pour favoriser son bien-être psychologique au travail

- 1 Repérer les signes d'une difficulté
- 2 Identifier les stratégies qui font du bien
- 3 Mettre en place les stratégies choisies



Cet outil représente une des façons de prendre soin de votre bien-être au travail.

Le soutien de votre entourage (ex.: collègues, gestionnaire, proches), de votre organisation (ex.: programme d'aide) ou de votre communauté (ex.: ressources d'aide) est tout aussi important à prendre en considération. L'outil peut aussi être utilisé en équipe pour permettre d'entamer des discussions et favoriser le soutien entre collègues.

# ÉTAPE 1 : REPÉRER LES SIGNES D'UNE DIFFICULTÉ

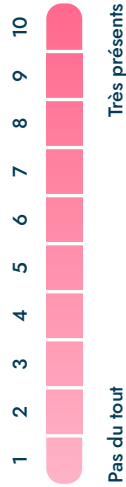
IL EST D'ABORD IMPORTANT DE PRENDRE RÉGULIÈREMENT LE PULS DE SON NIVEAU DE BIEN-ÊTRE PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL.

Évaluez à quel point ces signes précurseurs d'une difficulté sont présents pour vous actuellement :

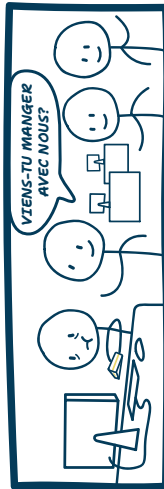
## CHANGEMENTS AU NIVEAU PHYSIQUE



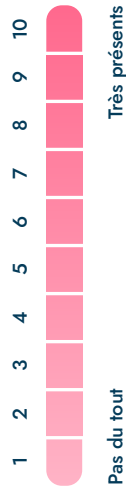
Exemples : - Fatigue et difficultés de sommeil  
- Maux de tête, maux de ventre  
- Tensions, maux de dos



## CHANGEMENTS AU NIVEAU DES COMPORTEMENTS AU TRAVAIL



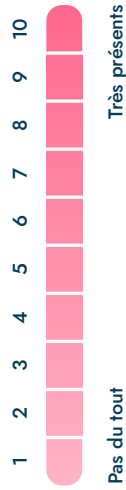
Exemples : - Isolement des collègues  
- Retard, absences fréquentes  
- Difficultés de concentration  
- Surinvestissement au travail



## CHANGEMENTS AU NIVEAU DE L'HUMEUR



Exemples : - Irritabilité, colère  
- Tristesse, baisse de l'estime de soi  
- Stress ou anxiété élevé

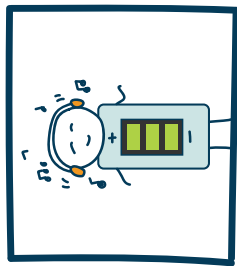


Lorsque vous constatez la présence de ces signes, il est important de mettre en place des stratégies qui font du bien (voir étape 2). Plus vous repérez rapidement ces signes, plus il sera facile d'agir avant que ça dégingole!

# ÉTAPE 2 : IDENTIFIER LES STRATÉGIES QUI FONT DU BIEN

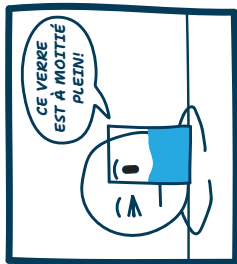
PLUSIEURS STRATÉGIES PERMETTENT DE FAVORISER LE BIEN-ÊTRE PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL. CHAQUE PERSONNE EST DIFFÉRENTE QUANT AUX STRATÉGIES QU'ELLE PRÉFÈRE ET QUI LUI FONT DU BIEN.

✓ COCHEZ LES STRATÉGIES QUI VOUS INTÉRESSENT!



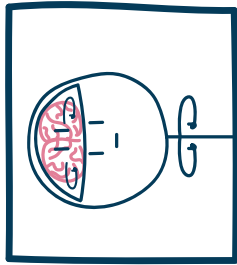
## RÉCUPÉRER SON ÉNERGIE

- 1. J'inclus des pauses dans ma journée pour me changer les idées et relaxer (ex. : sortir quelques minutes, faire des exercices de respiration ou d'étirements).
- 2. Entre les journées de travail, j'effectue des activités pour me changer les idées et me détendre (ex. : activités sociales, activités physiques, activités artistiques).
- 3. Je me valorise par autre chose que mon travail (ex. : nouveaux apprentissages dans ma vie personnelle, bénévolat).
- 4. J'adopte de saines habitudes de vie (ex. : sommeil suffisant, alimentation équilibrée, exercice physique). **45 %\***



## VOIR LES CHOSES PLUS POSITIVEMENT

- 5. J'identifie mes réussites. Je vois mes erreurs comme des occasions d'apprentissage.
- 6. Je fais preuve de gentillesse lorsque je me parle (discours intérieur). J'accepte que mon travail ne soit pas toujours parfait.
- 7. Je repense à des situations positives vécues au travail.
- 8. Je dédramatise les situations (ex. : lors de situations difficiles, je me dis que cela est temporaire).

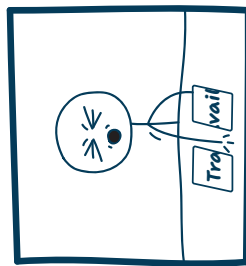


## ÊTRE À L'ÉCOUTE DE SOI

- 9. Je me concentre sur ce qui se passe dans le moment présent.
- 10. J'apprends à identifier et à nommer mes émotions.
- 11. Je porte attention à mes pensées négatives et tente de les modifier.
- 12. J'identifie les éléments que je ne contrôle pas afin de lâcher prise. **53 %\***

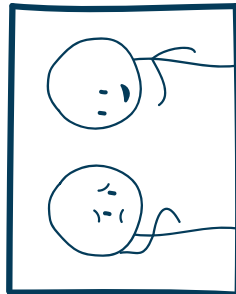
\* % des personnes de l'ESAC ayant choisi cette stratégie.

# ÉTAPE 2 : IDENTIFIER LES STRATÉGIES QUI FONT DU BIEN (SUITE...)



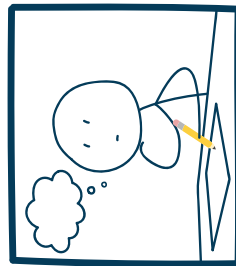
## GÉRER SA CHARGE DE TRAVAIL

- 13. Je me fixe des objectifs de travail réalistes.
- 14. Je sépare mes tâches en plusieurs petites étapes.
- 15. J'apprends à dire non pour éviter d'être surchargé.e.
- 16. Je clarifie ce qui est attendu de moi auprès de mon ou ma gestionnaire ou de mes collègues.



## CHERCHER LE SOUTIEN SOCIAL APPROPRIÉ

- 17. J'ose demander de l'aide pour réaliser certaines tâches.
- 18. Je valide ma perception auprès de collègues dignes de confiance lors de situations problématiques. **37 %\***
- 19. J'échange avec des collègues ayant vécu des difficultés similaires aux miennes.
- 20. J'informe mes collègues ou mon ou ma gestionnaire lorsque je vis une journée plus difficile.



## MES PROPRES STRATÉGIES

Toutes autres stratégies que vous trouvez pertinentes

- 
- 
- 
- 

Maintenant, passez à la page suivante (étape 3) pour établir votre plan de match et mettre les stratégies choisies en action!

\*% des personnes de l'ESAC ayant choisi cette stratégie.

# ÉTAPE 3 :

# [METTRE] EN PLACE LES STRATÉGIES CHOISIES

## LE PLAN DE MATCH

Sélectionnez, à l'aide des menus déroulants, un maximum de 3 stratégies que vous aimeriez mettre en place dans les prochaines semaines.



N'hésitez pas à imprimer cette page afin de garder un rappel des stratégies choisies

Stratégies d'autogestion choisies

1

---

---

---

2

---

---

---

3

---

---

---

Comment vais-je faire pour y penser?  
Pour l'intégrer dans mon quotidien?



Pour approfondir votre plan de match pour chaque stratégie, retrouvez le guide complet [ici](#).



Consultez cette page pour des ressources pouvant vous aider à mettre en place les stratégies choisies

# ÉTAPE 3:

## [METTRE] EN PLACE LES STRATÉGIES CHOISIES (SUITE...)



### MON ÉQUIPE

Les membres de votre entourage peuvent vous aider à mettre en place vos stratégies en vous accompagnant dans certaines activités, en vous encourageant ou en vous donnant des conseils.

Qui pourrait m'aider à mettre mes stratégies en place?

---

---

---

---

---

---

---

De quelle façon ces personnes pourront m'aider?

---

---

---

---

---

---

---



### LES SOLUTIONS FACE AUX OBSTACLES

Certains obstacles pourraient vous freiner dans l'adoption de vos stratégies. Prenez de l'avance en identifiant tout de suite des solutions!

Qu'est-ce qui pourrait faire en sorte que je n'utilise pas mes stratégies? (ex. : manque de temps)

---

---

---

---

---

---

---

Solutions aux obstacles identifiés (ex. : inscrire la stratégie à mon agenda)

---

---

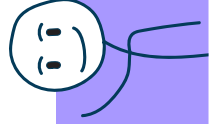
---

---

---

---

---



Voire plan de match est maintenant complété. À vous de jouer! N'hésitez pas à le réviser régulièrement pour mettre de côté certaines stratégies moins efficaces et en adopter de nouvelles!

## COMITÉ AVISEUR GLOBAL-WATCH DÉVELOPPEMENT DE L'OUTIL

Marie-Pier Banville, Cégep Édouard-Montpetit  
Lucille Blais, Ville de Lévis  
Justine Blaise Richards, UQAM  
Selena Ferland, Desjardins  
Lucie Geoffrion, Cégep Édouard-Montpetit  
Isabelle Lipari, Global-Watch  
Sophie Meunier, UQAM  
Marie-Claude Pelletier, Global-Watch  
Marie-Claude Poliquin, BDC  
Camille Roberge, UQAM

## ÉQUIPE DE RECHERCHE- VALIDATION DE L'OUTIL

Annie Beaudin, Relief  
Justine Blaise-Richards, UQAM  
Simon Coulombe, Université Laval  
Marjolaine Gascon-Dépatie, CIUSS de l'Estrie  
Marie-Hélène Gilbert, Université Laval  
Janie Houle, UQAM  
Marie-Michèle Mantha-Belisle, Global-Watch  
Sophie Meunier, UQAM  
Marie-Claude Pelletier, Global-Watch  
Camille Roberge, UQAM  
Christine Sauvé, Relief

### CONTENU DÉVELOPPÉ PAR

**L'espace T**

Laboratoire de recherche en santé psychologique au travail

### AVEC LE SOUTIEN DE



Conseil de recherches en  
sciences humaines du Canada

Social Sciences and Humanities  
Research Council of Canada

UQAM

Faculté des sciences humaines

### ADAPTÉ À L'ÉSAC GRÂCE AU

**CSMO**  
ESAC

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

### AVEC LE SOUTIEN DE

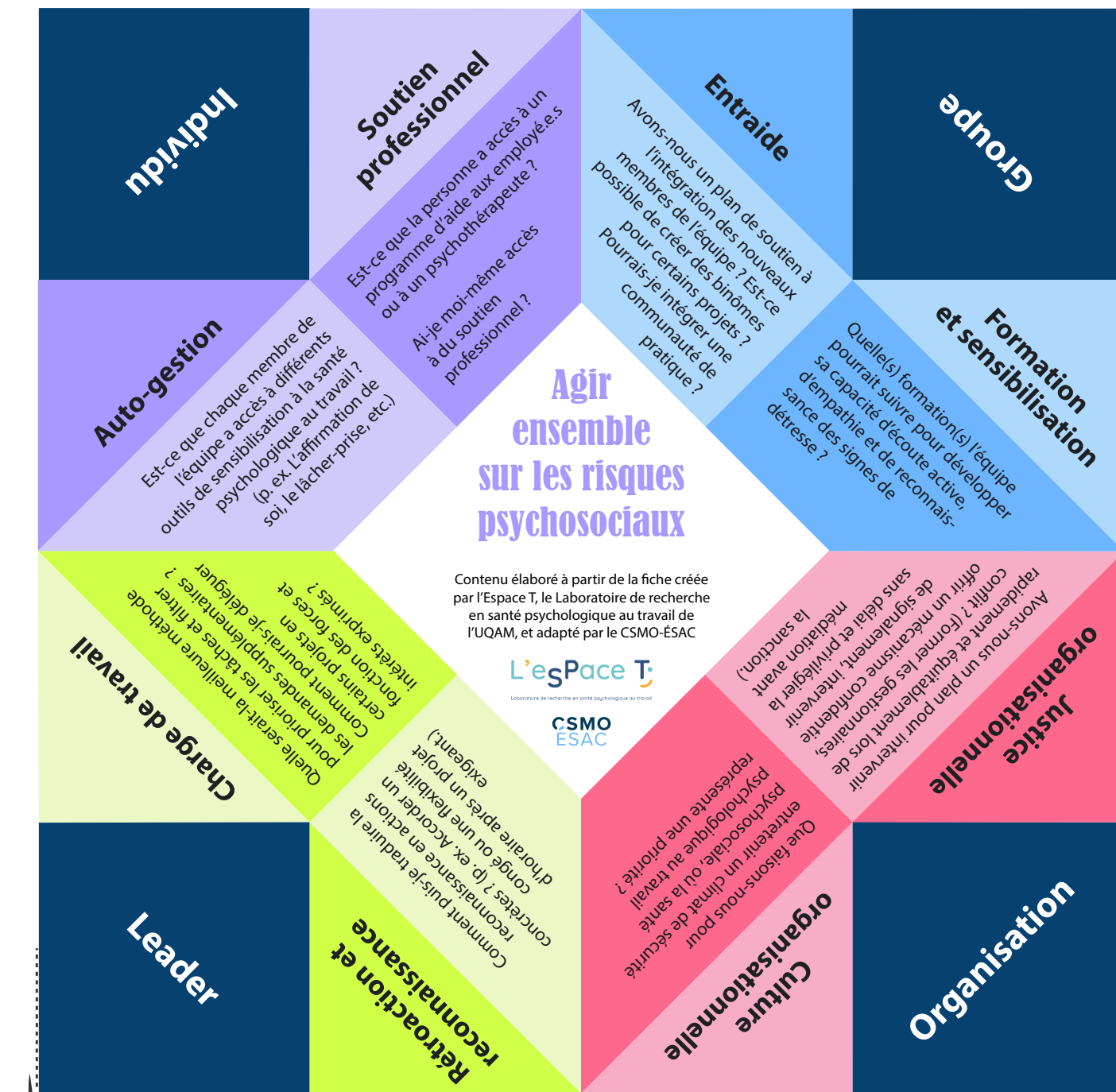


Fondation Lucie  
et André Chagnon

Québec



Pour aller plus loin, découvrez la série d'outils visant à approfondir les stratégies individuelles suggérées aux pages 3 et 4, ainsi que la trousse de prévention des facteurs de risques psychosociaux au travail destinée aux gestionnaires d'OBNL et de coopératives.



## L'approche IGLO pour agir sur les facteurs de risques psychosociaux (RPS)

Pour passer de l'évaluation à l'action, l'approche IGLO propose quatre niveaux complémentaires d'intervention en prévention des RPS :

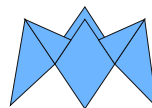
- I** individu : Soutenir l'autogestion et les stratégies personnelles de protection de la santé psychologique.
- G** groupe : Favoriser l'entraide, le soutien et la collaboration au sein des équipes.
- L** leader : Adopter des pratiques de gestion favorables à la santé psychologique (écoute, rétroaction, charge de travail).
- O** organisation : Ajuster les structures, ressources et processus pour réduire les sources de stress.

Dans le contexte de l'ÉSAC, l'écosystème (partenaires, bailleurs de fonds, politiques publiques et conseil d'administration) influence aussi les conditions de travail. La prévention des RPS repose sur une responsabilité partagée.

Pour en savoir plus sur les principes directeurs, les conditions de réussites et des pistes d'intervention concrètes, consultez nos fiches.

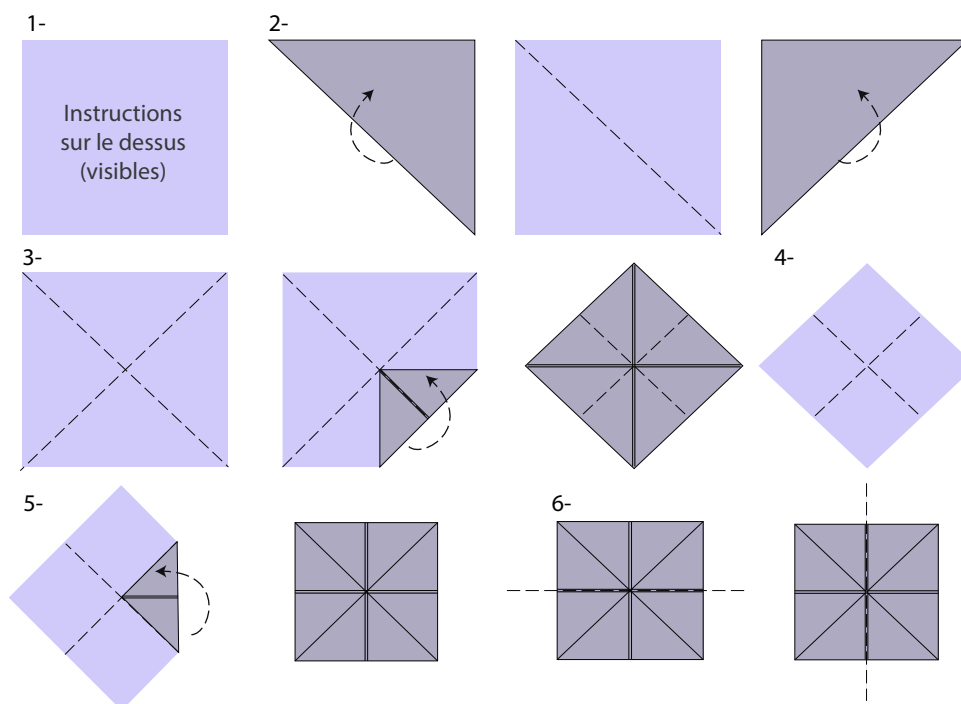


# Préparation



## Piage

- 1- Placer les instructions sur le dessus (face colorée cachée sur une table).
- 2- Plier pour former un triangle. Ouvrir et replier l'autre coin de façon à créer un X avec les plis.
- 3- Déplier la feuille et plier les coins tour à tour vers le centre.
- 4- Retourner la feuille en la maintenant pliée.
- 5- Replier les coins tour à tour vers le centre.
- 6- Replier au centre horizontalement, puis verticalement. Garder le coin-coin plié.
- 7- Insérer les pouces et les index dans les coins ainsi créés.

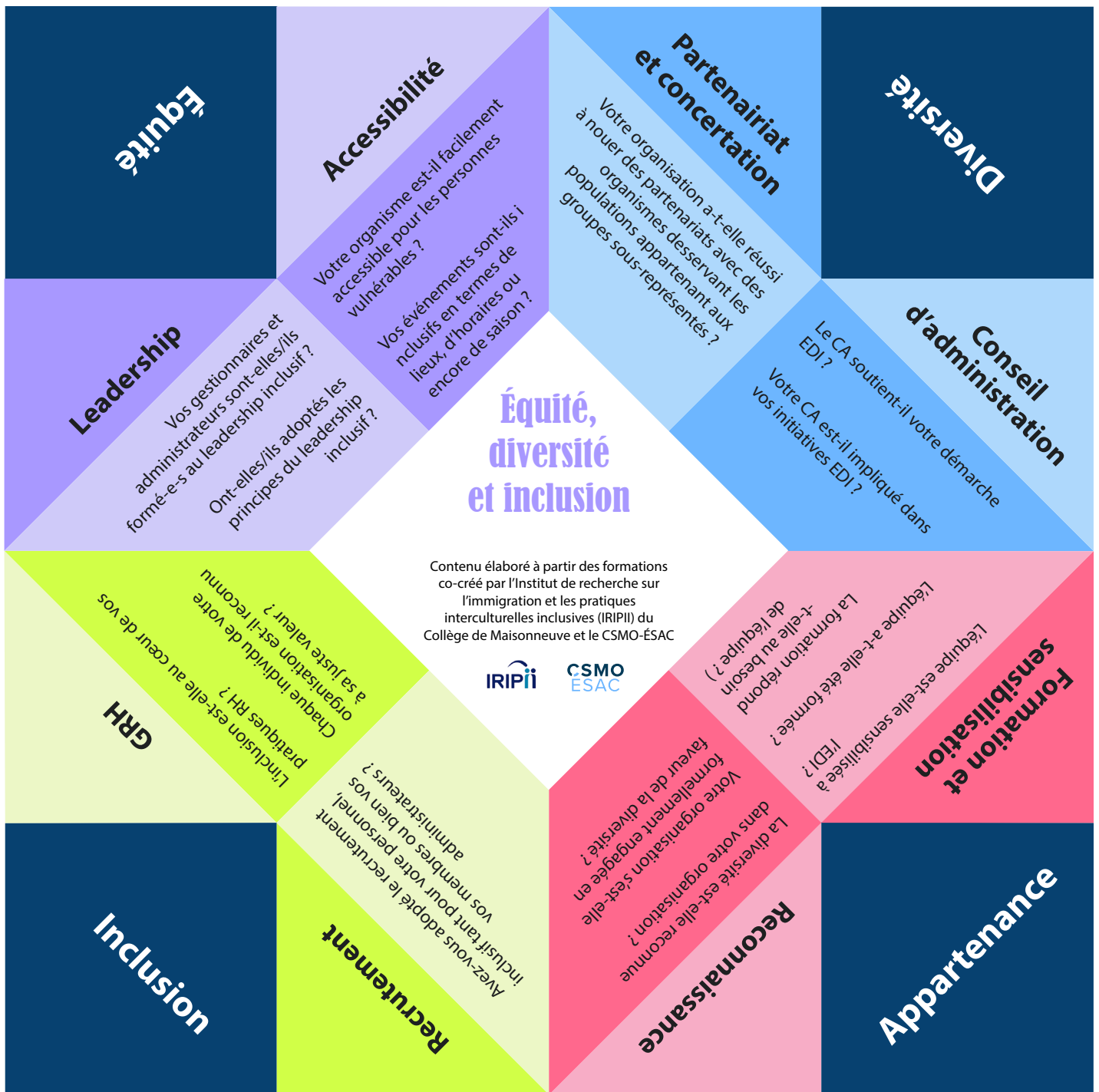


## Comment jouer ?

Ce coin-coin est conçu pour jouer à deux. Il sert à discuter, poser des questions et réfléchir ensemble, pendant et après le jeu.

Tour à tour, une personne manipule le coin-coin et choisit l'un des quatre mots de départ : **Individu, Groupe, Leader ou Organisation.**

Une fois le mot choisi, elle épelle ce mot en alternant les faces intérieures du coin-coin. Le second mot révélé mène à une question ou un élément de réflexion.



## Équité, diversité et inclusion par et pour l'ÉSAC

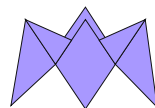
L'action communautaire et l'équité, la diversité et l'inclusion (EDI) partagent les valeurs communes de solidarité et de justice sociale. De plus, la particularité du secteur de l'économie sociale et l'action communautaire (ÉSAC), notamment en termes de gouvernance et de taille de ses organisations, impose une façon spécifique d'appréhender les enjeux d'EDI en ce qui a trait à la formation et aux outils à utiliser.

Justement, pour trouver des outils qui répondent aux réalités des organisations collectives, vous pouvez visiter la page EDI du site internet du CSMO-ÉSAC. Vous y trouverez :

- Un outil d'auto-évaluation
- Un outil de 12 actions en EDI en 12 mois
- Une formation pour aider à y voir plus clair
- Des vidéos pour vous inspirer

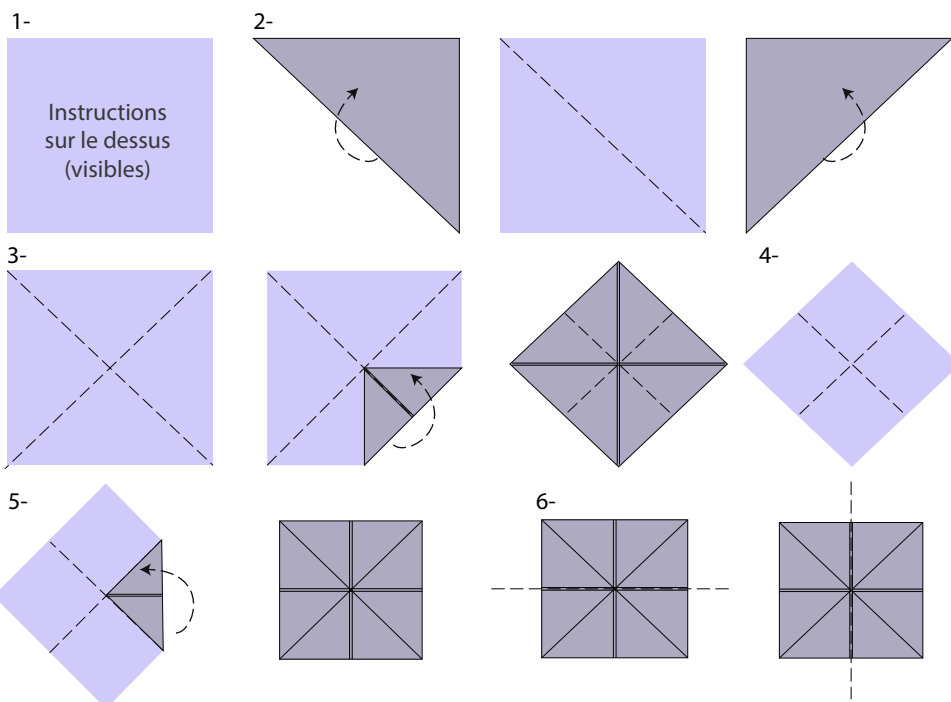


# Préparation



## Piage

- 1- Placer les instructions sur le dessus (face colorée cachée sur une table).
- 2- Plier pour former un triangle. Ouvrir et replier l'autre coin de façon à créer un X avec les plis.
- 3- Déplier la feuille et plier les coins tour à tour vers le centre.
- 4- Retourner la feuille en la maintenant pliée.
- 5- Replier les coins tour à tour vers le centre.
- 6- Replier au centre horizontalement, puis verticalement. Garder le coin-coin plié.
- 7- Insérer les pouces et les index dans les coins ainsi créés.



## Comment jouer ?

Ce coin-coin est conçu pour jouer à deux. Il sert à discuter, poser des questions et réfléchir ensemble, pendant et après le jeu.

Tour à tour, une personne manipule le coin-coin et choisit l'un des quatre mots de départ : **Équité, Diversité, Inclusion ou Appartenance.**

Une fois le mot choisi, elle épelle ce mot en alternant les faces intérieures du coin-coin. Le second mot révélé mène à une question ou un élément de réflexion.



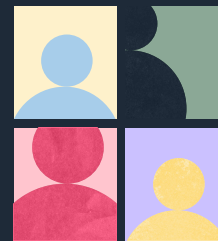
# Se donner des **Repères** pour mieux **prévoir demain.**

N I I I I I I I



Participez au panorama 2026 de l'économie sociale et de l'action communautaire.

RDV sur [www.csmoesac.qc.ca](http://www.csmoesac.qc.ca) pour en savoir plus!



ENQUÊTE  
REPÈRES 2026

Les données des Repères : panorama de la main-d'œuvre en économie sociale et en action communautaire sont essentielles pour **documenter rigoureusement la réalité du secteur dans toutes les régions du Québec et influencer les décisions économiques et politiques en matière d'emploi.**



## Participez à l'enquête dès aujourd'hui !



<https://sondage.biprecherche.com/SE/1/CSMO2026/>

### Ou inscrivez vous à la séance virtuelle d'accompagnement :

Mercredi, **13 mai** de 13 h 30 à 15 h 30



Remplir le questionnaire demande environ 1 h 30. Vous pourrez le compléter en plusieurs moments, tout en conservant vos données.



Pour vous remercier de votre participation, de nombreux prix seront tirés au sort parmi les personnes répondantes, dont, un iPad Air 11po.



Une enquête soutenue par :



Outils de gestion des ressources humaines











**CSMO**  
**ESAC**

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

[csmoesac.qc.ca](http://csmoesac.qc.ca)