

LA RECHERCHE
DANS LE RÉSEAU
DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

Le
monde
du travail
se
réinvente



SOMMAIRE

- 3** Le tsunami IA
- 6** Le futur est à nos portes
- 7** Les politiques EDI sous la loupe
- 10** Quand le travail rend malade
- 13** Bien planifier le retour au travail
- 14** Les femmes au travail
- 16** La coopération intergénérationnelle au travail

Quand le travail se redéfinit



Il n'y a pas si longtemps, on travaillait sans Internet. Sans courriels. Sans réseaux sociaux. Sans Google! Et, il va sans dire, sans intelligence artificielle (IA). Cette réalité, que plusieurs d'entre nous ont pourtant connue, paraît inimaginable aujourd'hui tant le monde du travail s'est numérisé.

La pandémie de COVID-19 a donné un coup de pouce à cette dématérialisation; l'arrivée en trombe de l'IA, en 2022, a propulsé les organisations dans une nouvelle dimension.

Vidéoconférences, robotique, plateformes, automatisation croissante des tâches... Si les nouvelles technologies facilitent la vie et offrent une souplesse inédite, elles relèguent les interactions humaines au second plan. Elles remettent aussi en question les structures économiques traditionnelles, la notion même de métier et brouillent les frontières entre vie professionnelle et sociale.

Ces mutations n'effacent pas les maux associés au travail. Au contraire, elles peuvent les exacerber. Fatigue, anxiété, pression de performance, conflits: jamais les risques associés à la vie professionnelle n'ont été aussi pris au sérieux qu'aujourd'hui. Comment redéfinir le travail dans un monde où tout s'accélère? Comment faire une place à chacun et chacune, accueillir les diversités, les sensibilités, répondre à la quête de sens, qui se fait de plus en plus pressante? La recherche est essentielle, pour décrypter ces mutations... et mieux les embrasser.

Ce dossier est inséré dans le numéro d'avril-mai 2025 du magazine *Québec Science*. Il a été financé par l'Université du Québec et produit par le magazine *Québec Science*.

Les dix établissements de l'Université du Québec ont pour mission de faciliter l'accessibilité à l'enseignement universitaire, en plus de contribuer au développement scientifique du Québec et au développement de ses régions.

Coordination: Marine Corniou, Kathleen Lavoie et Etienne Carbonneau, en collaboration avec les dix établissements de l'Université du Québec

Rédaction: Raphaëlle Corbeil, Marine Corniou, Catherine Couturier, Laurence Niosi, Marie-Lise Rousseau et Jean-Daniel Tessier

Révision-correction: Christine Dumazet et Ariane Dupuis

Direction artistique: Danielle Sayer

Illustrations de couverture: Shutterstock.com



Le tsunami IA : entre craintes et promesses

Depuis le lancement de ChatGPT en 2022, l'intelligence artificielle déferle dans toutes les sphères de nos vies, et nos milieux de travail n'y font pas exception. Assiste-t-on à une vague de fond qui va révolutionner de manière durable l'organisation du travail ?

Et doit-on appréhender le ressac ?

Par Jean-Daniel Tessier

Traduire un document, améliorer un courriel, générer un rapport ou le résumé d'une réunion, remplir un formulaire... Selon un récent sondage de KPMG, près de la moitié des Canadiens et Canadiennes utilisent désormais l'intelligence artificielle (IA) dans leur travail, contre seulement 22 % en 2023.

De plus, en 2024, 6,1 % des entreprises canadiennes déclaraient avoir utilisé l'IA pour produire des biens ou des services, selon Statistique Canada. Cependant, ces données pourraient ne pas être représentatives de l'infiltration de l'IA dans les milieux de travail. Un



document de l'Observatoire international sur les impacts sociétaux de l'IA et du numérique (OBVIA) note une « difficulté à bien capter et mesurer le déploiement de l'IA ».

Quoi qu'il en soit, la mutation est enclenchée. Et elle est porteuse de promesses : plusieurs voient en l'IA la possibilité de libérer les travailleurs et

travailleuses de certaines tâches répétitives et d'accroître la productivité des organisations.

Mais ChatGPT, Copilot et Fathom allègent-ils forcément la charge de travail ? Rendent-ils les entreprises plus performantes ? Pas si vite, souligne **Guillaume Desjardins**, professeur au Département de relations industrielles

de l'Université du Québec en Outaouais (UQO). « L'IA ne sera pas la grosse révolution à laquelle les gens s'attendent, précise-t-il. Les entreprises ne peuvent pas simplement l'intégrer et espérer en tirer des bénéfices. Comme n'importe quel outil, l'IA doit être utilisée à bon escient et en toute connaissance de ses limites pour se révéler efficace. »

Ce spécialiste de la psychologie organisationnelle a cosigné fin 2024 un article dans la revue universitaire *Ad Machina*, dans lequel il déboulonne quelques mythes associés à l'intégration de l'IA dans les milieux de travail.

Selon lui, dans beaucoup d'entreprises où la bureaucratie est lourdement implantée, l'arrivée de l'IA n'entraînera pas de réels gains d'efficacité. Il met en cause la stupidité organisationnelle, un concept défini comme l'absence de réflexivité et de raisonnement au sein des entreprises. « La nature des interactions humaines dans une organisation est nécessairement imparfaite, voire inefficace, et ne pourra être compensée par l'utilisation d'un outil technologique », lit-on.

VERS UNE POLARISATION DU TRAVAIL ?

« La question à se poser, c'est quel genre de tâches sont remplacées ? » indique de son côté **Mélanie Trottier**, chercheuse au Département d'organisation et de ressources humaines de l'Université du Québec à Montréal (UQAM). « Si on remplace seulement les tâches répétitives ou plus simples – celles qui nous offrent un répit mental –, il y a un risque que l'arrivée de l'IA intensifie notre charge de travail », avertit-elle. Cette forme de paradoxe n'est pas le seul écueil. Si l'intégration de l'IA peut diminuer les tâches ennuyeuses, elle peut aussi diminuer du même coup l'autonomie et la capacité du personnel à prendre des décisions, deux aspects essentiels au bien-être au travail.

C'est aussi ce qu'entrevoit **Julie M.É. Garneau**, professeure au Département de relations industrielles de l'UQO. Dans ses travaux, cette spécialiste des relations de travail définit la qualité d'un



ENSEMBLE FACE À LA VAGUE

Julie M.É. Garneau s'intéresse particulièrement au secteur de l'aéronautique et à la relation humain-machine dans le processus de production. Elle est persuadée qu'on peut augmenter la productivité des entreprises tout en améliorant la qualité des emplois, à condition d'instaurer de bonnes structures de gouvernance. « Ce qu'on voit dans nos études, dit-elle, c'est que les entreprises seules ont beaucoup de difficultés à entreprendre ce virage technologique. »

À ce titre, les comités sectoriels de main-d'œuvre, qui rassemblent des membres des parties patronale et syndicale d'un même secteur d'activité, sont intéressants pour négocier et encadrer le déploiement de l'IA. Dans l'industrie aéronautique, les entreprises sont toutes liées : « L'une fabrique le train d'atterrissage, l'autre fait les ailes, une troisième s'occupe des bancs, du cockpit... » Elles ont donc tout intérêt à collaborer, notamment pour former une main-d'œuvre qualifiée, selon la chercheuse. Si un secteur se concerta pour adopter une nouvelle technologie, les écoles pourront s'y arrimer pour former des personnes sur ces nouveaux outils.



emploi comme la combinaison de trois facteurs : les risques auxquels fait face la personne employée (physiques, psychologiques, sociaux, financiers), l'autonomie qui lui est accordée (pour prendre des décisions, gérer son temps et sa charge de travail) et le sens que la personne donne à son travail (la possibilité de s'épanouir en étant capable d'exprimer ses préoccupations, de participer à la prise de décision et de développer des compétences).

C'est à travers cette lorgnette à trois dimensions que M^{me} Garneau analyse les conséquences de l'intégration du numérique et de l'IA sur la qualité des emplois. L'effet (positif, négatif ou souvent entre les deux) dépend des technologies adoptées, du contexte d'implantation et de la gouvernance.

Un rapport de l'Institut du Québec publié au début de l'année 2025 estimait à 810 000 le nombre de personnes occupant un emploi menacé par l'automatisation et l'IA, soit 18 % de la main-d'œuvre totale. Mais ce que Julie M.É. Garneau considère comme un risque plus imminent que la suppression de postes, c'est une accentuation de la « polarisation » du marché du travail, c'est-à-dire la création d'emplois hautement qualifiés (et bien rémunérés) et d'emplois moins qualifiés et moins valorisants – et une dégradation des autres emplois.

GESTIONNAIRES ARTIFICIELS

Autre dimension qui intéresse la chercheuse : l'irruption de l'IA dans la direction des organisations, dans la gestion des pauses, des horaires... Les risques que l'IA soit utilisée pour restreindre l'autonomie des travailleurs et travailleuses « sont quand même très grands », avertit-elle.

Mircea Vultur, professeur de sociologie à l'Institut national de la recherche scientifique (INRS), s'intéresse particulièrement à la gestion algorithmique, qu'il définit comme « l'introduction d'algorithmes pour améliorer la gestion du milieu du travail, la surveillance des travailleurs et l'évaluation du rendement ».

DES CERVEAUX POUR L'INFORMATIQUE DE DEMAIN

On ne sait pas quand l'ordinateur quantique performant verra le jour, mais une chose est sûre : il faut s'y préparer. Utiliser une telle machine, qui effectue ses calculs en tirant profit des propriétés quantiques, n'est pas intuitif. « C'est un paradigme fondamentalement différent, une nouvelle façon de réfléchir et d'appréhender les problèmes », souligne **Olivier Landon-Cardinal**, professeur enseignant à l'École de technologie supérieure (ÉTS). C'est pourquoi l'établissement propose une formation dans le domaine, en s'appuyant sur les ordinateurs quantiques de recherche disponibles au Québec : MonarQ, de Calcul Québec, ou encore IBM Quantum System One à Bromont – des sortes de prototypes qui ne servent pas à encore résoudre des problèmes, mais qui permettent de se former. « Les prochaines découvertes vont résulter de l'exploration : on ne veut pas dire aux étudiants et étudiantes quoi faire ni brider leur imagination. On leur donne un bagage théorique ; on les laisse mener cette exploration », explique l'enseignant, dont le programme accueille une cinquantaine de recrues par session.

Ce mode de fonctionnement, associé aux plateformes comme Uber, se diffuse dans d'autres milieux de travail. On se sert de plus en plus d'algorithmes pour « sélectionner le personnel, assigner les tâches et les horaires, imposer des mesures disciplinaires », dit-il.

Selon lui, l'IA a un impact général positif sur la performance du personnel et des entreprises, parce qu'elle réduit les tâches fastidieuses et les risques d'erreur. Mais elle peut mener à une surveillance « exagérée » de la main-d'œuvre. Les entreprises doivent d'ailleurs en user avec parcimonie, recommande M. Vultur, pour ne pas éroder la confiance de leur personnel.

Et puisque cet encadrement est exercé par un mécanisme impersonnel, les décisions sont perçues comme « sans appel ». Or, il faut qu'il y ait une responsabilisation humaine pour les décisions qui sont prises par des algorithmes, rappelle M. Vultur.

Chose certaine, « il ne faut pas mettre sur les épaules des employés la responsabilité de s'adapter », dit Mélanie Trottier. Selon elle, les travailleurs et les

travailleuses doivent être consultés en amont de l'implantation de l'IA dans le milieu de travail, et doivent pouvoir exprimer leurs préférences et leurs préoccupations. « On peut collectivement décider de préserver un aspect du travail qui est satisfaisant, qui donne un sens. »

À ce titre, Mircea Vultur salue la réflexion collective entamée par le Conseil de l'innovation du Québec, qui recommandait, dans un rapport publié au printemps 2024, de moderniser les lois du travail. Et le sociologue voit d'un bon œil que les clauses technologiques encadrant l'usage de l'IA commencent à faire leur place dans les conventions collectives de la province.

Même si elle estime quant à elle que la recherche est toujours un peu à la traîne par rapport aux avancées technologiques, Julie M.É. Garneau croit fermement qu'« il est important d'aller voir sur le terrain comment ça se passe ». C'est ce qui permettra de nuancer les discours utopiques, « qui croient que la technologie va tout sauver », et les prévisions alarmistes, « qui disent que ce sera la fin du travail ». ■



Le futur est à nos portes

Depuis des décennies, on imagine le futur peuplé de robots à tout faire, capables de nous soulager des corvées pénibles.

Eh bien, on y est!

Par **Marine Corniou**

Si la science-fiction nous abreuve depuis longtemps de scénarios futuristes où les robots remplacent les humains dans toutes sortes de situations, l'avenir est peut-être plutôt à une collaboration avec les machines.

C'est du moins ce que laissent présager les travaux de **David St-Onge**, professeur au Département de génie mécanique de l'École de technologie supérieure (ÉTS). « Jusqu'au début des années 2000, les systèmes robotiques utilisés dans l'industrie manufacturière étaient séparés des travailleurs », explique-t-il. Pour des raisons de sécurité, mieux valait tenir le personnel à distance des machines d'assemblage. Mais cette frontière s'estompe de plus en plus, au profit de la « robotique collaborative ». « Le système robotique et les employés partagent désormais

l'espace et la tâche de travail, précise le chercheur. Les robots collaboratifs, ou *cobots*, sortent de leur cage! »

Dans les faits, ils sont le plus souvent fixes : il s'agit de bras robotisés qui assistent un humain pour des tâches de précision. « Mais de plus en plus de *cobots* deviennent mobiles, notamment en maintenance. Notre équipe travaille à combiner les deux : mettre des bras robotiques sur des bases mobiles, qui peuvent, par exemple, se saisir d'une pièce et l'amener ailleurs dans l'usine. »

Le hic, c'est qu'il n'existe pas encore de normes de santé et de sécurité pour assurer une cohabitation heureuse entre le personnel humain et ces assistants métalliques. « Un de mes étudiants travaille par exemple sur la prédiction des actions et des mouvements des travailleurs, pour éviter les

collisions », ajoute-t-il. Son objectif : toujours partir du besoin des humains pour trouver des solutions robotisées utiles, bien perçues et qui suscitent l'engagement du personnel.

MINES 4.0

Réduire les risques pour le personnel, tout en augmentant la productivité : c'est aussi ce que vise **Mourad Nedil**, professeur à l'École de génie de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue (UQAT), dans le secteur minier cette fois. « Les mines intelligentes sont l'avenir de l'industrie minière. Elles intègrent des technologies comme l'Internet des objets, les mégadonnées [*big data*] et l'intelligence artificielle pour optimiser les opérations, automatiser les processus et garantir des environnements plus sûrs, efficaces et durables. Les robots autonomes, tels que les véhicules miniers et les drones spécialisés, jouent un rôle essentiel dans cette transformation », explique le titulaire de la Chaire institutionnelle en développement de nouvelles technologies de communication et d'automatisation pour les mines intelligentes.

Le défi : faire communiquer tous ces outils dans des mines souterraines! « L'environnement complexe des galeries minières, avec ses diffractions et réflexions multiples, perturbe les signaux radio. De plus, l'absence de GPS constitue un défi majeur pour les robots autonomes. Ils doivent se tourner vers d'autres techniques de localisation, comme des lidars, des caméras pour cartographier l'environnement et estimer la position en temps réel. L'un des objectifs de la Chaire est de concevoir des antennes pour assurer une communication entre les robots mobiles et les systèmes de contrôle, tout en développant des algorithmes de navigation autonome », ajoute l'expert. Il met les bouchées doubles pour y parvenir : ces mines intelligentes sont déjà une réalité, notamment en Australie, mais le « niveau de maturité technologique au Québec reste inférieur à celui des leaders mondiaux ». ■



Les politiques EDI sous la loupe

Les politiques d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI) dans les milieux de travail sont de plus en plus mises à mal. Pourtant, la recherche démontre qu'elles en valent le coup.

Par Marie-Lise Rousseau

Les trois lettres du sigle EDI ont fait couler beaucoup d'encre depuis le retour à la Maison-Blanche de Donald Trump, les valeurs défendues par ces politiques étant dans la ligne de mire du président des États-Unis et

de ses émules. S'inscrivant dans cette mouvance conservatrice, de grandes marques, comme Molson Coors, Ford et Harley-Davidson, ont mis la hache dans leurs programmes de diversité et d'inclusion au cours de la dernière année.

Ces décisions reflètent une mécompréhension des objectifs de ces pratiques, déplore la professeure au Département de relations industrielles de l'Université du Québec en Outaouais (UQO) **Valérie Lederer**, qui se dit préoccupée par ce ressac. « Certains pensent que faire de l'EDI, c'est aller à l'encontre de la méritocratie. En fait, c'est le contraire : un système basé sur le mérite demande un environnement où tout le monde a les mêmes chances, peut s'épanouir et performer sans obstacle lié à des paramètres qu'il ou elle ne maîtrise pas, comme son sexe à la naissance ou des inégalités structurelles. »

Dans un monde idéal, tout le monde bénéficierait de chances égales. C'est en se basant sur ce principe que les premières politiques EDI ont vu le jour à

partir des années 1960, en phase avec les mouvements sociaux de l'époque. Une image souvent employée dans le domaine pour définir le concept est celle de trois personnes de grandeurs différentes regardant un match derrière une clôture. Les politiques EDI visent à ce qu'elles puissent toutes profiter pleinement de la partie. Ces programmes reconnaissent aussi la diversité du personnel au sein d'une organisation, notamment sur les plans de la diversité culturelle et de genre, afin de s'adapter aux différentes réalités.

« Le but ultime des politiques EDI est l'épanouissement des individus au travail, résume la professeure à l'École d'études autochtones de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue (UQAT) **Joanie Caron**. Il s'agit d'une façon de penser et d'agir qui va créer des environnements de travail où tout le monde se sent respecté, valorisé et bienvenu. »

Peu de données existent sur l'application de ces programmes au Québec, mais on les trouve davantage dans les organisations publiques, plus souvent assujetties à des lois en ce sens. « Dans l'administration publique, l'EDI fait souvent partie de la marque employeur. Cela dit, plusieurs organisations dans le privé mettent aussi en avant la diversité dans leurs valeurs, c'est présent dans les affichages de postes », mentionne **Maude Boulet**, professeure en gestion des ressources humaines à l'École nationale d'administration publique (ENAP), qui a analysé 500 affichages de poste dans le cadre d'une étude.

DE NOMBREUX AVANTAGES

L'efficacité des politiques EDI n'est plus à prouver. Bien que leur mise en place requière des ressources, les entreprises qui les adoptent récoltent les fruits de leurs efforts. Parmi les résultats à long terme : bien-être, productivité, rendement et stabilité. « Ça favorise aussi la créativité et l'innovation, ce qui donne aux entreprises une meilleure compétitivité et une meilleure réputation, en



plus d'un meilleur attrait en tant qu'employeur », souligne Joanie Caron.

La professeure à l'UQAT a établi ce constat en menant des travaux sur l'employabilité autochtone dans le secteur minier. Dans le cadre de ses études doctorales en 2020, elle a étudié les pratiques de recrutement des entreprises dans les communautés autochtones et les mesures mises en place pour les inclure, comme des programmes de liaison, de préparation à l'emploi, de formation, d'activité culturelle ou encore de mentorat. « On a constaté que les entreprises qui appliquaient le plus de mesures et qui investissaient le plus d'efforts atteignaient la masse critique ou l'effet du nombre. Plus il y avait d'employés autochtones au sein des entreprises, meilleur était le climat de travail et plus les relations avec les allochtones étaient bonnes. »

Joanie Caron mène actuellement un projet sur l'employabilité autochtone au sein des PME québécoises, ce qui devrait permettre de brosser un portrait provincial de la situation. Déjà, la première étape de son étude, un sondage en ligne, a permis d'établir que « plus de la moitié de ces entreprises ont déjà eu des employés autochtones et que la majorité est satisfaite de cette main-d'œuvre », indique-t-elle en guise de résultat préliminaire.

De son côté, **Valérie Martin** consacre ses recherches aux personnes en situation de handicap en milieu de travail. « Il peut s'agir de handicaps sur le plan sensoriel – par exemple la vue ou l'audition –, sur le plan des apprentissages ou encore sur le plan cognitif », précise la professeure au Département d'organisation et ressources humaines de l'Université du Québec à Montréal (UQAM).

Il est important que les organisations prennent en compte les besoins spécifiques du personnel, tant physiques – en aménageant des toilettes adaptées ou en installant des portes automatiques, par exemple – que sociaux. À cet égard, le Québec a du retard, déplore la chercheuse. « Toutes les organisations publiques sont bien en dessous des cibles en matière d'embauche dans la catégorie des handicapés. »

Dans le cadre d'une étude, elle s'est intéressée à l'employabilité des personnes autistes. Elle donne l'exemple d'un programmeur informatique qui a pu bénéficier d'aménagements spécifiques à sa réalité. « L'employeur a trouvé un rythme de travail et une organisation pour s'adapter à cette personne dont le travail a beaucoup de valeur et qui, en retour, a pu mettre ses grandes capacités au service de la compagnie. C'était gagnant-gagnant. »

DE L'IMPORTANCE DE L'INTERSECTIONNALITÉ

Dans certains cas, un membre du personnel peut incarner à lui seul plus d'une facette de la diversité. C'est ce qu'on appelle l'intersectionnalité, une perspective importante à considérer dans la recherche. Valérie Lederer donne l'exemple de ses travaux sur le vieillissement de la population en milieu de travail. « Les femmes vieillissantes vivent la ménopause, ce qui affecte leur vie au travail. Autre exemple, les parents des travailleurs issus de l'immigration vont parfois tomber malades dans d'autres pays, ce qui complique leur vie professionnelle. J'essaie de regarder l'ensemble de ces facteurs. »

Selon cette même approche, la professeure de l'UQO mène actuellement une étude sur les travailleuses enceintes issues de l'immigration récente dans le secteur de l'hébergement et de la restauration au Québec. « On cherche à comprendre comment elles naviguent dans la gestion de la grossesse au travail avec les barrières de la langue, de la précarité et des dédales administratifs. »

Pour sa part, Maude Boulet de l'ENAP s'intéresse particulièrement au sentiment d'inclusion du personnel. Dans le cadre d'une étude, elle s'est penchée sur la perception de discrimination de travailleurs et travailleuses. « Ce n'est pas parce qu'une personne pense avoir été discriminée qu'elle l'a été, précise-t-elle, mais les résultats montrent que le fait de penser cela a un gros impact sur la santé mentale et le bien-être. »

le piège de l'EDI performative. « L'EDI ne doit pas être juste un discours, c'est vraiment une approche stratégique pour améliorer les environnements de travail », résume Valérie Lederer.

Joanie Caron, de l'UQAT, compare ces façades de diversité et d'inclusion à l'écoblanchiment, cette technique de marketing visant à donner l'apparence de pratiques écoresponsables. Elle a notamment été témoin d'EDI performative

L'IA AU SERVICE DE L'INCLUSION?

L'intelligence artificielle (IA) pourrait-elle favoriser la diversité de la main-d'œuvre sans parti pris inconscient? Voilà la question sur laquelle se penche une équipe de l'Université du Québec à Rimouski (UQAR). Son objectif est d'examiner l'utilisation des systèmes d'IA dans les activités de recrutement et d'analyser les effets sur la diversité de la main-d'œuvre, afin d'offrir un accès plus équitable aux personnes issues de groupes sous-représentés.

« Diverses activités de recrutement, de présélection et de sélection du personnel, comme la rédaction du contenu des offres d'emploi, l'affichage des postes et l'analyse initiale des candidatures, peuvent être teintées de biais inconscients qui, involontairement, entravent l'embauche d'une main-d'œuvre diversifiée », souligne **Andrée-Anne Deschênes**, professeure au Département des sciences de la gestion de l'UQAR et chercheuse principale du projet.

Plus récemment, elle a montré l'importance des politiques EDI aux yeux du personnel. « Quand on demande aux employés s'ils trouvent que ces politiques sont efficaces et équitables dans leur organisation, ceux qui répondent par l'affirmative sont mieux au travail », explique-t-elle.

GARE À L'EDI PERFORMATIVE

Équité, diversité, inclusion. Ces mots font bonne figure pour améliorer une image de marque. Au-delà des beaux principes, il est primordial que les politiques EDI se développent grâce à des mesures concrètes aux résultats tangibles, sans quoi, elles tomberont dans

des contextes d'employabilité autochtone. « Il y a de plus en plus d'ouverture aux cultures autochtones, se réjouit-elle, mais, on ne se le cachera pas, l'industrie de l'exploitation des ressources naturelles cherche aussi l'acceptabilité sociale de ses projets. »

Malgré les vents contraires qui soufflent sur ces programmes, les milieux de travail ont tout à gagner à instaurer des politiques EDI. « La diversité va continuer à exister, convient Valérie Martin. Est-ce qu'on veut avoir une réflexion structurée pour que tous nos employés continuent à performer? Pour ça, il faut être capable de prendre en considération les besoins de cette diversité. » ■





Quand le travail rend malade

Épuisement, dépression, troubles anxieux... Au Canada, pas moins de 500 000 travailleuses et travailleurs s'absentent du travail chaque semaine pour des problèmes de santé mentale. Comment rendre les milieux de travail plus propices au bien-être? Rencontre avec trois spécialistes de la question.

Par **Laurence Niosi**

L'IMPORTANCE DU CONTEXTE

Dans ses travaux de recherche, **Angelo Soares** fait toujours le même constat : les gens travaillent souvent à s'en rendre malades. Une telle surcharge de travail peut parfois mener à toutes sortes de problèmes de santé mentale, à des dépressions, à des épuisements professionnels, voire à des pensées suicidaires.

« Les organisations persistent aujourd'hui à utiliser des principes de gestion du début du 20^e siècle, au moment du taylorisme. On parle

maintenant de néo-taylorisme, ou de nouvelle gestion publique, qui consiste à vouloir faire plus avec moins », estime le professeur au Département d'organisation et ressources humaines de l'Université du Québec à Montréal (UQAM).

En 2022, le sociologue a mené une vaste étude sur le bonheur au travail des médecins vétérinaires dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre. Sur les 975 membres de l'Ordre des médecins vétérinaires du Québec interrogés, 54 % souffraient de détresse psychologique et 16 % avaient des idées suicidaires.

La principale coupable : la surcharge de travail. Le harcèlement psychologique était également un problème important, puisque 30 % des répondants et répondantes affirmaient en avoir subi.

Les questions financières et les relations parfois tendues avec la clientèle pouvaient également être une source de détresse. « Parfois, le médecin peut sauver l'animal, mais le service coûte cher, et ça va frustrer des clients qui estiment que le médecin ne pense qu'à l'argent. Ce qui est faux », explique le sociologue.

Angelo Soares a fait un constat similaire quand il s'est penché, dans le cadre de ses recherches, sur le milieu de l'enseignement. Un milieu dans lequel sont souvent dénoncées les mauvaises conditions, la surcharge de travail et une violence exacerbée par la pandémie de COVID-19. Le chercheur rappelle qu'en 2022, plus des trois quarts des lésions attribuables à la violence physique survenaient au Québec dans les secteurs des soins de santé et assistance sociale et de l'enseignement, selon la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail.

Selon lui, les organisations gagneraient à cesser d'« individualiser le problème », qui prend plutôt sa source dans l'organisation du travail. « Le contexte est invisible pour les gens, donc c'est plus facile de pointer les collègues comme étant la source de problème, ou les patrons, les superviseurs, les patients », croit-il.

Ce sont en fait les exigences, les conditions et les horaires de travail qui

peuvent rendre les gens malades. Les organisations doivent donc faire de la « prévention primaire ». « Ce n'est pas une fatalité. Mais au lieu d'agir, les organisations en font très peu. Vous pouvez faire tout le yoga du monde et manger des oméga-3, si le contexte ne vous permet pas de vous développer, d'être créatif, de vivre équilibré, vous allez être malade », dit-il.

MESURER LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

Que ce soit une charge de travail élevée, une gestion défaillante, un cas de harcèlement, un manque de reconnaissance, certaines situations vécues de manière répétée au travail augmentent les problèmes de santé psychologique et physique. Ces risques psychosociaux (RPS),

parfois perçus comme abstraits, sont pourtant mesurables et modifiables.

« Mais comme ce sont des risques invisibles, ça reste un sacré défi pour les employeurs. Il y a un besoin criant d'outils de reconnaissance et d'évaluation des RPS », souligne **Mahée Gilbert-Ouimet**, professeure au Département des sciences de la santé à l'Université du Québec à Rimouski.

La chercheuse et des collègues ont mis au point un outil numérique, appelé BEST (Vers l'amélioration du bien-être et de la santé au travail), pour prévenir la violence et les autres RPS. « Le recensement des RPS constitue le premier pas pour contenir l'apparition des troubles physiques et mentaux, de l'épuisement professionnel aux maladies cardiovasculaires », rappelle-t-elle.

LE DROIT À LA DÉCONNEXION

De nombreuses études le démontrent : l'hyperconnectivité a des effets néfastes sur la santé mentale et physique des travailleurs et travailleuses. C'est pourquoi l'Ontario et de nombreux pays, comme la France ou l'Argentine, ont déjà légiféré pour encadrer « le droit à la déconnexion », soit le droit de ne pas répondre aux demandes liées au travail en dehors des heures travaillées.

« La déconnexion peut préserver la santé mentale et prévenir l'épuisement, à condition qu'elle soit bien respectée », souligne la chercheuse **Ariane Ollier-Malaterre**, qui est titulaire de la Chaire de recherche du Canada sur la régulation du digital dans la vie professionnelle et personnelle. Elle examine la manière dont les individus peuvent concevoir et mettre en œuvre des stratégies pour réguler leur connectivité, leur présentation d'eux-mêmes en ligne et leur vie privée.

Avec son équipe, la professeure du Département d'organisation et ressources humaines de l'École des sciences de la gestion à l'UQAM a recensé ces conditions essentielles. D'abord, le droit à la déconnexion doit être applicable à tous les milieux, pas seulement aux grandes entreprises. La loi en Ontario concerne uniquement les structures de 25 employés ou employées et plus, par exemple.

Ensuite, les membres dirigeants, les gestionnaires et les ressources humaines doivent travailler à ce que la culture organisationnelle soutienne l'exercice de ce droit. Finalement, les préférences et les réalités individuelles doivent être respectées. Certaines personnes ont besoin de s'écarter du traditionnel 9 à 5, ou sont plus productives le soir ou à d'autres moments de la journée. La souplesse est donc le mot d'ordre.





L'outil intègre un répertoire de 200 pratiques organisationnelles pour réduire les risques psychosociaux, de même qu'un questionnaire qui permet de mesurer ces risques : soutien social, reconnaissance, justice organisationnelle, violence au travail... « Le questionnaire mesure à la fois les RPS les plus documentés et les RPS émergents (comme les stresseurs numériques ou les conflits éthiques), ce qui offre une analyse plus riche que la plupart des questionnaires existant dans le domaine », précise la chercheuse.

L'outil est testé dans 14 CHSLD et au sein de trois universités québécoises. Deux secteurs, la santé et l'éducation, dont le personnel est « particulièrement exposé aux risques psychosociaux », souligne-t-elle.

Déjà, les travaux qu'elle mène depuis des années avec ses collègues ont poussé le gouvernement à entreprendre des gestes concrets. Dès l'automne 2025, les employeurs québécois seront

obligés de mesurer les risques psychosociaux et de les inclure dans leur démarche de prévention, afin de se conformer à Loi modernisant le régime de santé et de sécurité du travail (Loi 27).

Il s'agit là d'une « mini-révolution » dans le milieu du travail, se réjouit Mahée Gilbert-Ouimet. « Ce n'est pas parfait, mais le fait que les risques psychosociaux soient nommés dans la Loi va permettre aux milieux de travail de s'y intéresser davantage », affirme-t-elle.

LE POSITIF AU PREMIER PLAN

Être conscient de notre niveau de mal-être au travail, c'est bien, mais encore faut-il savoir ce qui nous rend heureux. **Stéphanie Austin** s'intéresse aux indicateurs qui peuvent rehausser le bien-être au travail, de même que favoriser la « pleine santé » psychologique, physique et sociale des travailleurs et travailleuses. Cela inclut, par le fait même, un fonctionnement optimal des organisations.

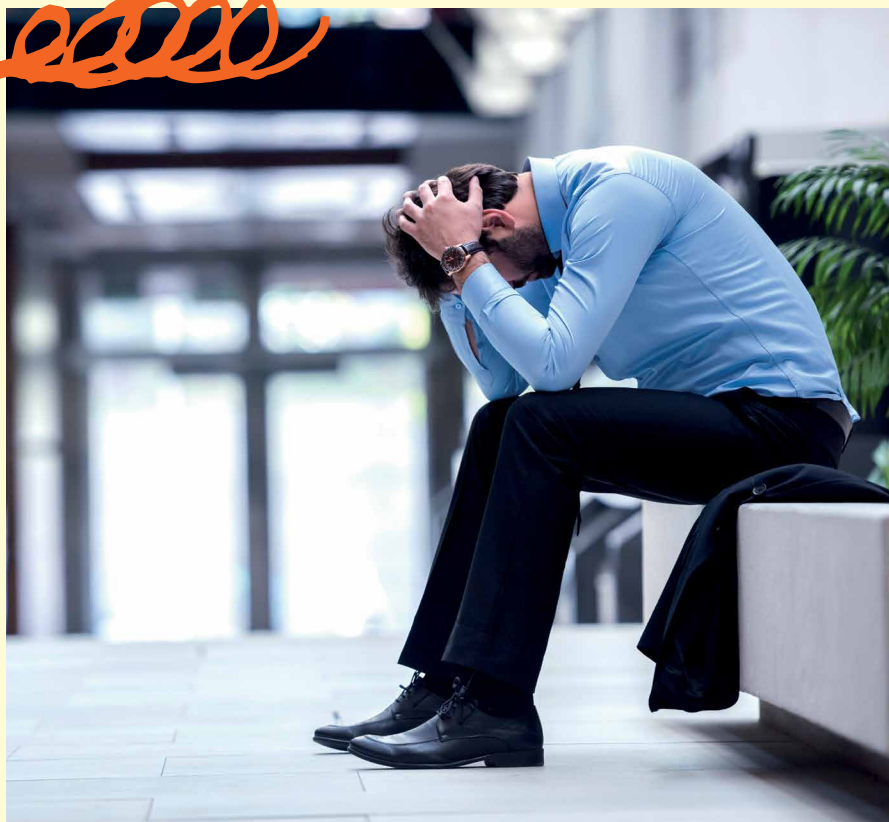
« Pendant longtemps, on traitait de la santé psychologique au travail en évaluant le mal-être. Environ 80 à 90 % de la littérature scientifique aujourd'hui porte encore sur ces indicateurs », fait remarquer la professeure titulaire en comportement organisationnel à l'École de gestion de l'Université du Québec à Trois-Rivières.

Elle souligne l'importance de s'intéresser « aux deux côtés de la médaille » quand vient le temps d'évaluer les risques psychosociaux. « Certes, on mesure la détresse, l'anxiété et les symptômes d'épuisement. Mais, en contrepartie, on doit mesurer ce qui peut augmenter le bonheur », affirme celle qui dirige aussi le Groupe de recherche motivation mieux-être (M2ÊTRE), qui rassemble depuis 2014 des scientifiques de différentes disciplines (gestion, psychologie, ergothérapie, sciences biomédicales et infirmières).

Que ce soit la reconnaissance au travail, la réalisation ou la possibilité de développement, les indices du bonheur sont multiples. « Une rencontre de travail peut donner de la vigueur, une retraite d'écriture aussi. Ça nous apporte de la satisfaction au travail », dit-elle.

Dans le cadre de recherches menées pendant la pandémie de COVID-19, Stéphanie Austin a utilisé ces indicateurs pour évaluer le bien-être du personnel en télétravail et en présentiel. Par exemple, les résultats montrent que les personnes en télétravail ont une plus grande satisfaction familiale (indicateur de bien-être personnel), mais qu'elles présentent un engagement au travail (indicateur de bien-être professionnel) moindre que celui des travailleurs et travailleuses en présentiel. Tout est donc question d'équilibre!

La chercheuse fait un lien direct entre le bien-être des individus et la vitalité des organisations. « Dans les prochaines années, surtout au Québec, il n'y aura pas de boom démographique important, donc il faut que les entreprises apprennent à retenir les employés avec le bien-être. Il faut stopper la spirale de démissions », dit-elle. ■





Bien planifier le retour au travail

Selon l'Organisation de coopération et de développement économiques, entre 30 et 50 % des incapacités et des maladies de longue durée de la population active sont imputables à un trouble mental (lié au travail ou pas). Le taux de rechute après un retour au travail varie entre 20 et 80 %.

Par Laurence Niosi

La maladie mentale coûte plus de 50 milliards de dollars à l'économie canadienne par année. Après une pause, le retour au travail doit être soigneusement planifié pour éviter la rechute. Les travaux de **Marc Corbière**, professeur au Département d'éducation et pédagogie de l'Université du Québec à Montréal (UQAM), mettent notamment l'accent sur l'importance d'une concertation de chaque acteur du retour au travail : supérieurs, ressources humaines, spécialistes en

assurances et personnel de la santé. Certaines entreprises misent même sur une personne pour coordonner le retour au travail : le ou la « CoRAT », qui agit en tant que chef d'orchestre entre toutes ces parties prenantes.

Jean-Paul Dautel fait le même constat. Pour sa thèse de doctorat, le professeur en santé et sécurité du travail au Département de relations industrielles de l'Université du Québec en Outaouais (UQO) a mené des recherches sur le processus de retour

au travail de personnes ayant un trouble de santé mentale dans trois secteurs d'activité : le service postal, la santé et les entreprises informatiques.

Sa conclusion : les organisations disposent de peu de solutions adaptées pour accompagner ces personnes, encore très stigmatisées. « Il n'y a pas de logique de reprise efficace d'activité. Il faut penser que le retour au travail doit faire partie de la thérapie », dit l'avocat de formation.

Selon lui, l'entreprise doit mener une réflexion en amont de la reprise du travail de ces personnes afin d'établir les causes de leur absence. Cela permettrait que les membres du personnel s'absentent moins longtemps. « À l'aide d'un questionnaire soumis aux gestionnaires, on peut comprendre ce qu'il s'est passé et collecter des informations sur la situation de l'employé, ainsi que sur son environnement de travail », pense le chercheur.

Jean-Paul Dautel poursuit aujourd'hui ses recherches avec Mélanie Dufour-Poirier, professeure à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal, sur la prévention des atteintes à la santé mentale causées par le travail. Le duo s'est intéressé notamment aux stratégies de prévention mises en place par les syndicats dans le secteur aérospatial.

« Les syndicats, mais aussi l'ensemble des acteurs du travail, dont l'employeur, ont tous de la difficulté à reconnaître le caractère collectif des dysfonctionnements », constate la chercheuse.

Il y a dans ces organisations très peu d'interventions de prévention primaire, en amont, qui viendraient « poser un regard sur le travail qui a rendu la personne malade » et qui aideraient à éliminer à la source l'apparition des problèmes de santé.

La prévention se doit donc d'être collective et « coconstruite », soulignent les deux scientifiques, qui visent à « décroiser la réflexion ». Selon eux, il faut cesser d'individualiser les problèmes, car tout le monde a une part de responsabilité. ■



Le travail au féminin : la lutte continue !

Qu'elles soient surreprésentées dans certains milieux de travail ou en minorité dans d'autres, les femmes actives font face aux mêmes défis : continuer à se tailler une place et travailler à faire reconnaître leurs droits.

Par Catherine Couturier



PRENDRE SOIN DE CELLES QUI PRENNENT SOIN

Encore aujourd'hui, le travail du soin (ou le *care*, en anglais) est majoritairement exercé par les femmes, et ce, jusque dans la sphère privée. Arrivées à la quarantaine, les femmes doivent parfois s'occuper de leurs jeunes enfants et de leurs parents vieillissants en même temps. « Elles doivent alors souvent diminuer leurs heures de travail », constate **Geneviève McCready**, professeure au Département des soins de la santé à l'Université du Québec à Rimouski (UQAR) et ancienne infirmière.

Elle dirige aujourd'hui le Laboratoire d'expérimentations politiques pour

améliorer les conditions des travailleuses du *care* (LE-PACT). Le but : mêler approche artistique et recherche-action participative pour créer un dialogue entre différents groupes, qui gravitent autour du soin d'autrui dans le Bas-Saint-Laurent.

C'est la pandémie qui a incité Geneviève McCready à vouloir combattre le travail en vase clos. « Pendant que les politiciens ignoraient ce qui se passait sur le terrain, je lisais les témoignages des infirmières sur les forums en ligne. Je me suis dit qu'il y avait des savoirs inutilisés », explique-t-elle. Depuis quelques mois, le projet réunit proches aidants, personnes du milieu

communautaire, personnel soignant, gestionnaires ainsi que politiciens et politiciennes lors de rencontres qui permettent à tous et toutes de partager leur réalité.

Et pour faire tomber les barrières, la chercheuse innove en intégrant des artistes au processus. « Il y a quand même une relation de pouvoir entre tous ces acteurs. On pense que l'art est un moyen de communication qui déstabilisera tout le monde de la même manière. » En créant ce dialogue inusité, la chercheuse espère que les préjugés seront défaits et le pouvoir d'agir modifié, et que l'échange se poursuivra après la fin du projet.

LEADER DANS UN MILIEU MASCULIN

Si, dans plusieurs milieux majoritairement féminins, on observe une prédominance des hommes dans les postes de leadership, l'écart est encore plus frappant dans les milieux traditionnellement masculins, comme celui de la construction. « J'ai occupé des postes de direction durant une quinzaine d'années dans de grands chantiers et dans l'industrie métallurgique. Nous étions environ 12 % de femmes dans les équipes de direction et d'organisation », confie **Katy Langlais**, professeure en gestion des ressources humaines et en développement organisationnel à l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC). Portée par sa propre expérience, elle s'intéresse, dans ses recherches, à toutes les formes de leadership, et plus particulièrement à la contribution du leadership exercé par les femmes.

Dans le milieu des mines et des ressources naturelles, par exemple, où la main-d'œuvre compte si peu de femmes, leur promotion à des rôles de gestion est encore plus difficile. « Il ne suffit pas de dire aux femmes de faire leur place. Il faut changer les méthodes; les hommes doivent être des alliés dans les organisations pour s'assurer de leur faire davantage de place », avance-t-elle.

Et même si on note une amélioration

dans les dernières années, la pandémie aura fait mal ici aussi. « Il y a eu un recul, observe Katy Langlais, qui reste cependant optimiste. De nouvelles générations arrivent sur le marché du travail, et elles n'acceptent plus le modèle du gestionnaire qui impose. Elles veulent travailler en collaboration. »

ADAPTER PLUTÔT QU'EXCLURE

Règles, grossesse, ménopause... Ces épisodes qui rythment la vie des femmes ont longtemps été ignorés ou perçus comme des problèmes par les entreprises. De moins en moins taboues, ces réalités restent encore des obstacles à l'épanouissement des femmes au travail.

« Il faut parler menstruations au boulot, lance d'emblée **Marie-Pier Bernard Pelletier**, professeure de relations de travail à l'École des sciences de l'administration de l'Université TÉLUQ. Une prise de conscience collective s'impose pour amorcer un changement significatif dans les milieux de travail et les pratiques organisationnelles. » En l'absence de mesures d'accommodement (salles de repos, télétravail, horaires flexibles, etc.), « de nombreuses femmes sont contraintes de refuser des promotions, de choisir des emplois à temps partiel ou même de changer de poste afin de mieux gérer leurs symptômes menstruels », explique-t-elle.

Du côté de la grossesse, les choses sont mieux encadrées, mais « le droit des femmes reste toujours fragile », souligne **Anne Renée Gravel**, professeure de l'École des sciences de l'administration à l'Université TÉLUQ. Même si le droit au retrait préventif est reconnu par la loi depuis de nombreuses années, « il y a toujours eu des revendications des parties patronales, qui le trouvent notamment difficile à gérer », explique cette ancienne gestionnaire et syndicaliste, qui s'est penchée pour la première fois sur le retrait préventif chez les infirmières lors de son doctorat déposé en 2017. Heureusement, la Loi modernisant

le régime de santé et de sécurité du travail, adoptée en 2021, a fermé la porte à ces contestations. Depuis janvier 2023, le directeur national de santé publique élabore des protocoles qui permettent de recenser les conditions de travail potentiellement dangereuses de la travailleuse enceinte ou qui allaite.

Longtemps géré comme un programme de congé familial, le droit de retrait préventif des travailleuses enceintes n'est pas synonyme de retrait du travail. Il prévoit plutôt le maintien de la travailleuse dans un environnement sain et sécuritaire, soit en allégeant ou en adaptant sa tâche, soit en la transférant dans un autre poste, où elle peut développer d'autres compétences. Chaque année, plus de 30 000 femmes enceintes se prévalent de leur droit de retrait préventif, et plus de la moitié sont maintenues à l'emploi.

Avec la pénurie de main-d'œuvre, on commence à déployer plus d'efforts pour mettre à profit d'autres compétences plutôt que de simplement renvoyer à la maison les travailleuses enceintes, précise Anne Renée Gravel. « Les femmes me disent souvent, "je suis enceinte, ce n'est pas une maladie! J'ai un cerveau et des compétences!" ». Quand ça fonctionne bien, les travailleuses sont satisfaites et acquièrent de nouvelles compétences », résume-t-elle. La chercheuse donne l'exemple d'une infirmière bachelière qui a réorganisé la pharmacie et accédé à un autre poste ensuite, ou celui d'une autre qui, grâce au fait de s'être assise avec ses patientes et patients en dialyse plutôt que d'être restée debout, s'est rapprochée de ceux-ci.

Après s'être plongée dans des milieux traditionnellement féminins, Anne Renée Gravel s'intéressera prochainement à la façon dont la question du retrait préventif est vécue chez les travailleuses de la construction et chez les travailleuses précaires de l'hôtellerie (souvent issues de l'immigration), qui ne connaissent pas toujours leurs droits en la matière. ■





La coopération intergénérationnelle au travail

Pour la première fois de l'histoire, six générations se retrouvent au même moment au travail. Comment faire cohabiter tout ce beau monde?

Par Raphaëlle Corbeil

Les doyens et doyennes de la génération alpha soufflant leurs 14 bougies, plusieurs décrochent leur premier emploi. Ils rejoignent ainsi les générations Z, Y, X, les baby-boomers et les traditionalistes (nés entre 1920 et 1945), dont une petite minorité travaille toujours. Cette diversité générationnelle peut avoir des effets bénéfiques sur les organisations, à condition de savoir bien gérer la cohabitation entre les âges. C'est le pari que fait **Caroline Chevrier**, ergothérapeute et doctorante en sciences biomédicales à l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR), dont la thèse est codirigée par les professeures **Alexandra Lecours** et **Marie-Michèle Lord**, du Département d'ergothérapie. Au moyen d'une recension de plus de 2000 écrits

sur le sujet, la jeune chercheuse tente de mieux définir et comprendre le concept de coopération intergénérationnelle au travail (CIT) afin de dresser une liste des bonnes pratiques.

Chaque génération a-t-elle une façon de travailler qui lui est propre, une attitude ou des attentes particulières face au travail?

Il n'y a pas de consensus dans le milieu de la recherche, ne serait-ce que pour définir ce qu'est une génération. Certains auteurs clament qu'il n'y a pas tant de différences entre les générations; d'autres relèvent certains traits caractéristiques. Par exemple, pour les traditionalistes qui ont connu la guerre, l'éthique du travail, la hiérarchie et les

règles sont considérées comme plus importantes. Des études avancent que les jeunes sont plus conscients de la diversité, de l'environnement ou des enjeux liés à la santé mentale et qu'ils recherchent un équilibre entre travail et vie personnelle. Il faut toutefois faire attention aux généralisations. Il y a des différences importantes au sein même des générations.

Quels sont les défis d'une telle diversité générationnelle?

L'âgisme est encore très présent en milieu de travail. C'est même une des formes de discrimination les mieux tolérées, comparativement au racisme et au sexisme, sur lesquels on commence à être plus avertis. Il y a énormément de préjugés qui persistent entre les générations, et ce, dans toutes les directions. Les jeunes croient que les plus vieux sont malhabiles avec la technologie, sont rigides face au changement, par exemple. Les plus vieux ont tendance à croire que les jeunes ne sont pas fiables. Ces préjugés peuvent mener à des tensions, à des conflits et à des rivalités intergénérationnelles.

Quels sont les avantages d'une bonne coopération des générations?

Au-delà de l'augmentation du bien-être et de la satisfaction au travail, la coopération entre les générations est liée à la transmission des connaissances, et elle aide donc au développement des compétences individuelles. Une bonne CIT est aussi bénéfique pour les équipes. Elle favorise un meilleur climat de travail, le partage des connaissances entre générations, une diminution du risque de conflits et une collaboration accrue au sein d'équipes de travail bénéficiant de perspectives variées, ce qui peut contribuer à améliorer la productivité, la performance et la compétitivité de l'organisation sur le marché du travail. Ces éléments contribueront également à rendre le milieu de travail plus attractif, favorisant la rétention du personnel. ■