

Université de Montréal

Analyse des capacités d'agir d'un syndicat local
en matière de prise en charge des risques psychosociaux au travail : une étude de cas
dans le secteur de la métallurgie au Québec

Par

Guillaume Lesage-Landry

École de relations industrielles,
Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maître des sciences (M. Sc.)
en relations industrielles

Octobre 2021

© Guillaume Lesage-Landry, 2021

Université de Montréal
Faculté des études supérieures et postdoctorales

Ce mémoire intitulé

**Analyse des capacités d'agir d'un syndicat local
en matière de prise en charge des risques psychosociaux au travail : une étude de
cas dans le secteur de la métallurgie au Québec**

Présenté par

Guillaume Lesage-Landry

A été évalué(e) par un jury composé des personnes suivantes

Patrice Jalette

Président-rapporteur

Mélanie Dufour-Poirier

Directrice de recherche

Michel Coutu

Membre du jury

Résumé

En cette ère d'hypertravail (Charest et Rhéaume, 2008) menant à une plus grande charge de travail, les travailleurs souffrent. Malgré cela, peu d'études ont abordé la question de la prise en charge de la santé mentale au travail dans une perspective syndicale. Nous avons ainsi approfondi nos connaissances sur les initiatives syndicales de prise en charge des risques psychosociaux (RPS) au Québec. Ce mémoire cherche donc à répondre à la question de recherche : **comment se façonnent les capacités d'agir d'un syndicat local en matière de prise en charge des risques psychosociaux au travail?**

Pour y répondre, nous avons utilisé plusieurs écrits portant sur les ressources de pouvoir à la disposition des syndicats, les cadres identitaires et les ressources normatives pouvant venir influencer les capacités d'agir des syndicats en matière de prise en charge des risques psychosociaux. En plus de ces écrits, nous avons aussi porté une attention sur l'influence que peut exercer la collaboration patronale-syndicale sur le développement des capacités d'agir des syndicats. Nos données de recherche ont été amassées grâce à une étude de cas, où nous avons fait 8 entretiens semi-dirigés auprès d'un syndicat local affilié à la FTQ dans le secteur de la métallurgie au Québec.

Nos résultats démontrent que certaines ressources et certains éléments des cadres identitaires exercent une influence positive sur les capacités d'agir du syndicat en matière de prise en charge des RPS : le réseautage externe et les intérêts partagés par le groupe de référence et le groupe d'opposition. Toutefois, les ressources et les éléments des cadres identitaires exercent une influence négative sur les capacités d'agir du syndicat en matière de prise en charge des RPS : nous pensons au projet syndical et aux ressources organisationnelles.

Mots-clés : Risques psychosociaux, capacité d'agir syndicale, prise en charge de la santé mentale, collaboration patronale-syndicale, renouvellement des actions syndicales, ressources de pouvoir, cadres identitaires.

Abstract

In this era of hyper-work (Charest and Rhéaume, 2008) leading to a greater workload and a strong subjective investment at work, workers are suffering. Despite this, few studies have addressed the issue of managing mental health in the workplace from a trade union perspective. We have thus deepened our knowledge of union initiatives for the management of psychosocial risks (PSR) in Quebec. This thesis therefore seeks to answer the research question: **how are the capacities of a local union to act in terms of taking charge of psychosocial risks at work?**

To answer this, we used several writings on the power resources available to unions, identity frameworks and normative resources that can influence the development of unions' capacities to act in terms of taking charge of psychosocial risks. In addition to these writings, we also paid attention to the influence that labour-management collaboration can exert on the development of union capacities to act. Our research data was gathered through a case study, where we conducted 8 semi-structured interviews with a local union affiliated with the FTQ in the metallurgy sector in Quebec.

Our results show that certain resources and certain elements of identity frameworks have a positive influence on the union's capacities to act in terms of taking charge of PSR: external networking and the interests shared by the reference group and the group of opposition. However, certain resources and elements of identity frameworks have a negative influence on the union's capacity to act in terms of taking charge of RPS: we are thinking of the union project and organizational resources.

Keywords: Psychosocial risks, union capacity to act, mental health care, employer-union collaboration, renewal of union actions, power resources, identity frameworks.

Table des matières

Résumé.....	iii
Liste des tableaux.....	viii
Liste des Figures	ix
Liste des abréviations	x
Remerciements	xii
Introduction: La santé mentale au travail	1
Chapitre 1: Les risques psychosociaux (RPS) en milieu de travail et les capacités d’agir des organisations syndicales sur le plan de leur prise en charge.....	5
1.1 La toile de fond des risques psychosociaux (RPS).....	8
1.1.1 Les RPS : une problématique d’ordres individuel et collectif.....	8
1.1.2 Les statistiques par rapport aux RPS et à la souffrance mentale au travail.....	10
1.1.3 Les causes derrière l’apparition des RPS et la souffrance au travail... ..	12
1.1.4 Les sources juridiques encadrant la prise en charge de la santé (mentale) au travail.....	15
1.2 Les capacités d’agir des organisations syndicales face aux RPS	41
1.2.1 Les réseaux d’entraide syndicale.....	41
1.2.2 Les interventions syndicales au Canada : les exemples du STTP, du SEN et SCFP.....	46
1.2.3 Ailleurs dans le monde : l’exemple de France Télécom.....	51
1.3 La synthèse de la littérature	54
Chapitre 2: Les choix théoriques : Comment se façonnent les capacités d’agir des syndicats en matière de prise en charge des RPS ?	56
2.1 Les capacités d’agir des syndicats en matière de prise en charge des RPS	57
2.2 L’identité syndicale : son rôle au moment d’aborder la prise en charge des RPS en milieu de travail	60
2.3 Le rôle des ressources de pouvoir dans l’élaboration de capacités d’agir fortes en matière de santé mentale	66
2.3.1 Les ressources organisationnelles.....	66
2.3.2 Les ressources délibératives	68
2.3.3 L’insertion dans les réseaux externes	70
2.4 Les clefs d’analyse	94

Chapitre 3: Le cadre d'analyse : comment se façonnent les capacités d'agir des syndicats en matière de prise en charge des RPS?	100
3.1 Les objectifs et les questions de recherche.....	101
3.2 L'opérationnalisation et la conceptualisation de nos variables d'analyse.	102
3.2.1 Les capacités d'agir des syndicats en matière de prise en charge des RPS (VD).....	102
3.2.2 Les cadres identitaires syndicaux (VI3)	103
3.2.3 Les ressources à la disposition du syndicat (VI1)	107
3.2.4 Les ressources normatives à la disposition du syndicat (VI2).....	110
3.2.5 Le réseautage interne (VM)	112
3.2.6 Les capacités d'agir comme piste de renouveau	116
Chapitre 4: La méthodologie de recherche	120
4.1 Le type d'approche	121
4.2 Le type de données	122
4.3 L'étude de cas	122
4.3.1 Le choix du cas	123
4.4 Le portrait du syndicat local étudié.....	124
4.4.1 L'historique du syndicat local et des relations de travail.....	125
4.4.2 La structure interne du syndicat étudié	135
Chapitre 5: La présentation des résultats.....	140
5.1 La prise en charge des RPS dans l'entreprise étudié.....	140
5.1.1 Les mesures de prise en charge	140
5.1.2 Les instances de prise en charge des RPS et de la prévention.....	143
5.1.3 Les ressources normatives d'ordre public et la prise en charge des RPS.....	146
5.1 Les cadres identitaires	148
5.1.1 Le projet syndical	148
5.1.2 Le « Nous ».....	153
5.1.3 Le « Eux »	155
5.2 Les ressources de pouvoir	157
5.2.1 Les ressources organisationnelles.....	157
5.2.2 Les ressources délibératives	162
5.2.3 Le réseautage externe vertical	168
5.3.4 Le réseau externe horizontal	172

5.4 L'influence des ressources normatives d'ordre public	175
5.5 Le réseautage interne	177
5.5.1 L'évolution de la relation de collaboration entre les acteurs	177
5.5.2 Le niveau de collaboration	182
5.5 Les capacités d'agir en matière de RPS	188
Chapitre 6: La discussion et la conclusion	192
6.1 Les cadres identitaires syndicaux (VI3).....	193
6.1.1 Le « Nous ».....	193
6.1.2 Le projet syndical	196
6.1.3 Le « Eux »	201
6.2 Les Ressources à la disposition du syndicat (VI1).....	204
6.2.1 Les ressources organisationnelles.....	204
6.2.2 Les ressources délibératives	208
6.2.3 Le réseautage externe	212
6.3 L'impact des ressources normatives (VI2).....	216
6.4 Le réseautage interne (VM).....	221
6.4 Les capacités d'agir des syndicats en matière de prise en charge des RPS (VD).....	230
6.5 La synthèse des analyses	236
6.6 Les forces et les faiblesses de la recherche.....	239
6.6.1 Les forces de notre recherche	240
6.6.2 Les faiblesses de notre recherche	241
6.7 La conclusion et les pistes de réflexion.....	242
Bibliographie.....	249
ANNEXE 1	xiii
ANNEXE 2	xxi
ANNEXE 3	xxiii
ANNEXE 4.....	xxvi

Liste des tableaux

Tableau 1 : L'opérationnalisation des dimensions d'analyse	117
Tableau 2 : Le calendrier des entrevues semi-dirigées	124
Tableau 3 : Les principales revendications du syndicat étudié (1970 à 2020) .	133
Tableau 4 : L'historique du syndicat étudié	135
Tableau 5 : Les sources de conflit dans l'entreprise étudiée.....	135
Tableau 6 : La structure interne du syndicat étudié.....	139
Tableau 7 : Les acteurs et les instances de prise en charge des RPS et des enjeux en santé et sécurité	148
Tableau 8 : Le projet syndical	153
Tableau 9 : Le Nous.....	157
Tableau 10 : Le Eux.....	157
Tableau 11 : Les ressources organisationnelles (physiques et institutionnelles du syndicat local soutenant la prise en charge des RPS).....	162
Tableau 12 : Les ressources délibératives soutenant le travail syndical	167
Tableau 13 : Le réseautage vertical en appui à la prise en charge des RPS ...	172
Tableau 14 : Le réseautage externe horizontal en marge de la prise en charge des RPS.....	174
Tableau 15 : Les spécificités du réseautage interne en appui à la prise en charge des RPS.....	187

Liste des Figures

Figure 1 : Deux configuration partenariales opposées.....	83
Figure 2 : Le modèle conceptuel.....	101

Liste des abréviations

Bureau de normalisation du Québec	BNQ
Coalition avenir Québec	CAQ
Code canadien du travail	CCT
Confédération française de l'encadrement - Confédération générale des cadres	CFE- CGC
Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail	CNESST
Canadian standardisation association	CSA
Commission de la santé mentale du Canada	CSMC
Confédération des syndicats nationaux	CSN
Délégués Sociaux	DS
Fédération du travail de la Colombie-Britannique	FTCB
Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec	FTQ
Loi sur les accidents de travail et les maladies professionnelles	LAMTP
Loi sur les normes du travail	LNT
Loi sur la santé et la sécurité du travail	LSST
Nouveaux mouvements sociaux	NMS
Nova Scotia Government and General Employees Union	NSGEU
Organisation internationale du travail	OIT
Organisation mondiale de la santé	OMS
Organisation des nations unies	ONU
Programme d'aide aux employés	PAE
Représentant en Prévention	RP

Risques Psychosociaux	RPS
Syndicat canadien de la fonction publique	SCFP
Syndicat des employées et employés nationaux	SEN
Santé et sécurité au travail	SST
Syndicat de travailleurs et travailleuses des postes	STTP
Solidaire Unitaires Démocratique – Postes, Télégraphes et Télécommunications	SUD-PTT

Introduction

La santé mentale au travail

Le syndicalisme est en crise (Haiven, Lévesque et Roby, 2006) : « les restructurations d'entreprise, la précarisation de l'emploi, la tertiarisation de l'économie et le désengagement de l'État représenteraient autant de changements provoquant un affaiblissement du pouvoir des syndicats. » (p.567). Le déclin des entreprises industrielles traditionnellement syndiquées au profit du développement de petites et moyennes entreprises dans le secteur des services; le brouillage de la responsabilité de l'employeur; le morcellement de la relation d'emploi et l'accroissement du travail informel, à bas salaires et flexible, avec la multiplication de la sous-traitance en cascade (Yerochewski, 2013), y contribuent également. L'ensemble de ces facteurs a réduit le pouvoir du mouvement syndical et sa capacité à agir face aux employeurs, en témoigne la baisse de salaire réel comparativement à l'augmentation de la productivité (Rouillard, 2018). Pour les syndicats, il devient nécessaire, afin de garder un certain pouvoir face à l'employeur, de mettre en mouvement un nouveau syndical et de réorienter les actions syndicales vers de nouveaux horizons lors des phases de négociation, ainsi que dans la prise de décisions (Haiven, Lévesque et Roby, 2006). Les RPS, la gestion et la prise en charge des troubles de santé mentale en milieu de travail constituent des exemples de nouveaux enjeux émergeant de cette transformation du travail, où l'on dénote une augmentation du stress au travail, ainsi qu'une augmentation des troubles de santé mentale chez les travailleurs. Dans cette perspective, il devient nécessaire de mieux comprendre la crise à l'intérieur de laquelle s'inscrit le nouveau syndical.

Selon Thwaites (2016), plusieurs solutions peuvent être adoptées par les syndicats cherchant à sortir de cette crise, dont celles visant à : recentrer l'action syndicale vers les nouveaux enjeux vécus par les membres; mettre en place des

espaces de dialogue social afin de prendre en compte les préoccupations de nouveaux groupes (Haiven, Lévesque et Roby, 2006); recruter dans les secteurs non traditionnels; explorer d'autres champs d'action, notamment par l'élaboration de stratégies syndicales décentralisées fondées sur la communauté (Haiven, Lévesque et Roby, 2006); mettre en place des actions politiques syndicales accrues, telles la création de coalitions entre des organisations de la communauté civile et des organisations syndicales afin de manifester contre des enjeux importants pour la société (Tattersall, 2005); collaborer avec les nouveaux mouvements sociaux (NMS), comme avec la Fédération du travail de la Colombie-Britannique (FTCB) qui a prêté son soutien financier et ses effectifs à *Solidarity Coalition*, pour protéger les personnes en situation de difficultés suivant le rétrécissement des programmes sociaux dans la province; mener des actions communes avec les NMS; participer à la vie de l'entreprise; et s'engager à l'international (Thwaites, 2016). Grâce à ces actions, un syndicat en perte de pouvoir, notamment en phase de négociations, peut opter pour les solutions les plus adaptées à sa situation. Une telle recherche de solutions peut contribuer à mettre en place : un syndicalisme renouvelé et dynamique; un syndicalisme agissant en partenariat avec son milieu socio-économique; un syndicalisme engagé sur le plan politique; et un syndicalisme impliqué dans des questions économiques, politiques aux niveaux national et international (Thwaites, 2016).

Face aux transformations du travail, Charest et Rhéaume notaient, en 2008, une hyperactivité du travail définie comme un excès de travail ou une surcharge de travail, vécue à son tour comme une réponse à une exigence externe à l'organisation qui est affectée par des choix personnels ou collectifs, comme la conciliation travail-famille. L'hyperactivité au travail se produit dans un contexte où les critères objectifs de la charge de travail demeurent flous, rendant la surcharge de travail difficilement identifiable. L'hyperactivité au travail implique donc un fort investissement au travail, créant, par le fait même, une grande source de fierté et de signe de performance. Malgré cela, ce concept est souvent suivi par de forts discours de victimisation de la part des travailleurs. Ce

sentiment de victimisation peut s'expliquer par le fardeau qu'apporte cette surcharge de travail à l'employé. C'est-à-dire lorsqu'il y a un fort investissement subjectif du travailleur qui considère sa tâche comme continue et se sent obligé de continuer malgré tout. Malgré la fatigue et les horaires chargés, les travailleurs s'acharneront à leurs tâches afin de ne pas subir les répercussions de ne pas avoir suivi la cadence que l'hyperactivité au travail vient normaliser (Charest et Rhéaume, 2008).

L'hyperactivité, pratiquée par un plus grand nombre [de travailleurs], devient une norme de référence pour tous à laquelle il faut s'adapter et se conformer au risque d'être identifié dans une culture de l'endurance, comme le maillon faible du système. On l'appelle alors " hypertravail ". (Charest et Rhéaume, 2008, p.94)

Face à cette transformation du travail, certaines organisations syndicales conçoivent la santé mentale au travail et tous les risques pouvant avoir des effets négatifs sur un travailleur, sur sa santé (autant physique que psychologique) et sur sa qualité de vie, comme étant des défis importants (Bourque et Dufour-Poirier, 2013). Dans cette optique, nous explorerons ainsi le développement des capacités d'Agir des syndicats en matière de prise en charge des RPS dans les milieux de travail. Ainsi, nous cherchons à répondre à question de recherche : **comment se façonnent les capacités d'agir d'un syndicat local en matière de prise en charge des risques psychosociaux au travail?** Mais plus encore, nous avons aussi établi une sous-question de recherche : **en quoi la collaboration patronale et syndicale influence-t-elle le renouvellement des capacités d'agir syndicales au chapitre de la prise en charge des RPS?** Pour y répondre, nous cherchons à approfondir nos connaissances par rapport aux différentes conceptions de la prise en charge des RPS recensées dans la littérature. Par la suite, nous nous concentrons sur les différents écrits théoriques pouvant nous aider à développer un modèle conceptuel nous permettant d'analyser plus en détails le développement des capacités d'agir des syndicats

en matière de prise en charge des RPS. Ce modèle conceptuel nous a permis, ensuite, d'analyser plus profondément les capacités d'agir d'un syndicat en particulier en matière de prise en charge des RPS, que nous analyserons afin de faire ressortir les éléments clés pouvant exercer une influence sur le développement des capacités d'agir du syndicat en matière de prise en charge des RPS.

Nous étudierons, tout d'abord dans le chapitre 1, la littérature reliée à la santé mentale au travail et à la prise en charge des RPS par les organisations syndicales, les employeurs et le gouvernement. Ensuite, le chapitre 2 cherche à expliquer les différents concepts que nous avons utilisé afin d'analyser plus en détails le façonnement des capacités d'agir d'un syndicat en matière de prise en charge des RPS. Avec ces concepts, le chapitre 3 nous a permis d'établir un modèle conceptuel, que nous avons opérationnalisé afin de faire ressortir de nos entretiens les données primordiales à notre étude. Le chapitre 4, pour sa part, explique la méthodologie utilisée dans le cadre de notre recherche. À la suite de nos entretiens, nous avons présenté nos résultats dans le chapitre 5. Finalement le chapitre 6, vient analyser ces résultats afin de faire ressortir les différents concepts clés pouvant venir influencer le développement des capacités d'agir d'un syndicat en matière de prise en charge des RPS dans le milieu de travail.

Chapitre 1

Les risques psychosociaux (RPS) en milieu de travail et les capacités d’agir des organisations syndicales sur le plan de leur prise en charge

Dans ce chapitre, nous établirons la toile de fond des RPS, sur le plan individuel, mais aussi sur le plan collectif. Par la suite, nous discuterons des sources juridiques encadrant la prise en charge de la santé mentale au travail. Puis, nous nous concentrerons par après aux capacités d’agir des organisations syndicales face aux RPS. Pour ce faire, nous étudierons différentes initiatives syndicales permettant une prise en charge des RPS dans le milieu de travail.

Tout d’abord, nous devons comprendre que la réponse syndicale face aux RPS au travail s’inscrit dans cette tentative de diversification des stratégies d’action et de mobilisation de ressources afin d’accroître le pouvoir des syndicats. Dans cette optique, les RPS reliés au travail prennent de plus en plus d’importance pour les syndicats : les actions syndicales traditionnelles sont remises en question, les acquis deviennent plus difficiles à maintenir, entre autres la sécurité d’emploi au vu de la précarisation grandissante des travailleurs. Cette conjoncture force « les syndicats à consacrer davantage de ressources au recrutement de nouveaux adhérents et, dans certains cas, à développer des pratiques d’organisation innovantes » (Haiven, Lévesque et Roby, 2006, p.568). Face à ces enjeux, les syndicats cherchent à renouveler leur capacité d’agir afin de regagner un certain pouvoir face à l’employeur pour aider les salariés. Pour ce faire, contrer et prendre en charge les RPS peuvent alors devenir une piste de renouveau syndicale intéressante.

Nous comprenons ainsi que la constitution d'un marché de l'expertise en matière de santé mentale; l'évolution des savoirs; et les mutations juridiques et législatives (Delmas, 2014) démontrent une transformation du travail et de son organisation. C'est donc dans ce cadre que les syndicats s'intéressent à la santé mentale au travail, car leur objectif « s'inscrit dans un contexte où l'impression d'une perte d'audience a incité à chercher de nouveaux thèmes de revendication et à concevoir la proximité à la réalité du vécu professionnel comme un moyen de renouer avec la syndicalisation » (Delmas, 2014, p.30). En d'autres termes, face à une perte d'audience, de membres et de pouvoir face aux entreprises, les syndicats cherchent à repenser le syndicalisme afin de correspondre aux nouvelles réalités de la société contemporaine, ainsi qu'avec les nouveaux défis émergeant de cette société, en transformant et en réorganisant le travail afin d'intégrer de nouvelles revendications à l'image des enjeux vécu par les travailleurs. C'est dans cette optique que les syndicats tentent de renouer avec les travailleurs, et surtout avec leur réalité et les défis qui les attendent, en mettant en place de nouvelles actions syndicales, de la formation portant sur les enjeux entourant la réalité des travailleurs, telles que de nouvelles mesures portant sur les risques associés à leur environnement de travail, les problèmes longtemps considérés comme étant individuels, à l'instar des troubles de santé mentale. Certains syndicats cherchent ainsi à promouvoir une approche non individualisée des questions de santé mentale au travail, que ce soit par des séminaires, des questionnaires, des formations ou des entretiens. D'autres tentent de déculpabiliser les travailleurs des souffrances qu'ils peuvent vivre face à leur travail (Delmas, 2014), le but étant de mobiliser les syndicats et leurs membres contre les RPS. Les syndicats essaient ainsi d'améliorer les conditions de travail, tout en demandant une plus grande reconnaissance judiciaire de la responsabilité des employeurs et des RPS pouvant nuire à la santé mentale d'un travailleur (Delmas, 2014).

Selon Statistique Canada (2016), 20% des Canadiens seraient à risque de développer des problèmes de santé psychologique ou une maladie d'ordre

psychologique au cours de l'année. Ce nouvel enjeu, que sont les RPS et le développement de trouble de santé mentale au travail, vient à être considéré comme donnant un nouvel essor à la pensée et à la pratique syndicale (Charest et Rhéaume, 2008). Les premières actions mises en place par les syndicats étaient davantage reliées à des aspects physiques et économiques et monnayaient les impacts des risques sanitaires et l'environnement de travail.

Ils [les syndicats] favorisent toutefois un traitement financier des maux du travail plutôt qu'une mise en cause de son contenu et de son organisation, conformément au « Compromis Fordiste » qui consiste à compenser financièrement une aliénation au travail jugé dans son principe inévitable. (Delmas, 2014, p. 27)

Avec l'émergence des RPS, les syndicats tentent d'élargir leurs capacités d'agir et d'exercer une certaine influence sur l'organisation du travail. Des organisations syndicales, comme la Confédération des syndicats nationaux (CSN), la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ), le Syndicat des employées et employés nationaux (SEN) et le Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP), nous offrent plusieurs initiatives à étudier pour mieux comprendre comment les syndicats ont fait face aux RPS et aux troubles de santé mentale touchant les travailleurs. Par exemple, pour la CSN (Centraide, S.D.) et la FTQ (FTQ, 2018), la meilleure option a consisté à mettre en place un programme d'entraide syndicale entre les travailleurs, grâce aux réseaux d'entraide : dans cette perspective, former des intervenants à l'écoute des travailleurs en difficultés et les diriger vers les ressources aidantes nécessaires ont été jusqu'ici les solutions adoptées. D'autres organisations syndicales, comme le SCFP, ont insisté pour qu'une entente de principe soit acceptée dans la convention collective, par la création d'un groupe de travail paritaire afin de cerner les problèmes au chapitre de la santé mentale au travail et soumettre des recommandations à l'employeur ainsi qu'au syndicat. C'est dans ce contexte que

s'inscrit notre question de recherche : comment se façonnent les capacités d'agir des syndicats au chapitre de la prise en charge des RPS au travail?

1.1 La toile de fond des risques psychosociaux (RPS)

1.1.1 Les RPS : une problématique d'ordres individuel et collectif

« Les risques psychosociaux renvoient à l'organisation du travail et au contexte du travail susceptibles d'avoir un impact négatif sur la santé » (Bourque et Dufour-Poirier, 2013, p.44). Plus précisément, les RPS peuvent être définis comme des « facteurs qui sont liés à l'organisation du travail, aux pratiques de gestion, aux conditions d'emploi et aux relations sociales et qui augmentent la probabilité d'engendrer des effets néfastes sur la santé physique et psychologique des personnes exposées ». (Gouvernement du Québec, 2016). Dans le cadre de notre étude, nous devons spécifier que nous nous concentrerons sur les effets que peuvent avoir les RPS sur la santé psychologique des travailleurs. De plus, comme De Gaulejac (2011) l'indique, un risque psychosocial est un concept se voulant neutre : l'idée vise à ne pas séparer la causalité psychologique et sociale d'une situation, tout en restant assez large pour comprendre une multitude de situations mettant à risque, physiquement ou psychologiquement, un travailleur (dans le cadre de notre étude nous nous pencherons sur l'aspect psychologique). Les RPS peuvent s'observer selon des signes cliniques. Les RPS peuvent ainsi engendrer différents symptômes chez un travailleur. Ceux-ci seraient associés à de l'angoisse, de l'anxiété et de l'insomnie, des idées noires, des pertes de mémoire, l'intériorisation d'un sentiment d'échec, des difficultés de concentration, des palpitations, une hyperémotivité, etc. (Bourque et Dufour-Poirier, 2013). De plus, ces signes s'accompagnent souvent d'une consommation élevée de tabac et d'alcool, de maux de dos, d'ulcères, de troubles cardio-respiratoires, et plus encore. Nous comprenons que les risques psychosociaux restent un concept

large, englobant également les phénomènes d'habitudes addictives, la dépression, la violence, le harcèlement et toutes les formes de discrimination liées au travail et à son organisation (De Gaulejac, 2011).

Les risques psychosociaux se déploient à deux niveaux : individuel et collectif. Les risques psychosociaux, comme De Gaulejac (2011) l'explique, touchent les travailleurs un à la fois, donc individuellement, pouvant mener à des troubles de santé mentale individualisés : ils peuvent aussi mener à des désordres d'ordre collectif. Le champ psychosocial, au niveau individuel, « prend en compte et intègre les dimensions mentales, cognitives, psychologiques, émotionnelles, morales et psychosomatiques, soit les troubles organiques dont les causes sont psychiques » (p. 67). Au niveau collectif, les RPS se réfèrent aux troubles devenus de plus en plus récurrents, entraînant des problèmes pour une même population, tels que des arrêts de travail, des congés de maladie en grand nombre ou plusieurs cas de suicide liés au travail, dans **une même organisation** : dans ce cas, les risques psychosociaux ne touchent pas uniquement un seul travailleur. Par exemple, plusieurs cas de suicides liés au travail dans une même organisation peuvent être causés par des facteurs susceptibles d'être communs à l'ensemble d'entre eux et comporter des répercussions psychologiques sur les collègues touchés par une telle tragédie, en l'occurrence, les modes d'organisation du travail, renvoyant cela à un niveau de santé d'ordre collectif, ce que nous pourrions observer plus tard avec France Télécom.

En somme, il devient intéressant d'étudier les capacités d'agir développées par les syndicats au chapitre de la prise en charge des RPS afin de protéger l'ensemble des travailleurs des RPS et, par le fait même, réduire les risques de développer des troubles de santé mentale.

1.1.2 Les statistiques par rapport aux RPS et à la souffrance mentale au travail

Nous l'avons dit, le travail est en changement : ces changements affectent directement et même indirectement tous les travailleurs, car « les conditions objectives et subjectives du travail subissent des transformations complètes » (De Gaulejac, 2011, p41). Ces transformations du travail peuvent être facilement observées, notamment dans la réduction de la charge de travail physique avec l'automatisation. Cette diminution de la charge physique au travail s'est accompagnée d'une augmentation de son intensité : la charge de travail d'un salarié s'est déplacée, passant de l'aspect physique à un aspect de plus en plus psychique (De Gaulejac, 2011) : un salarié travaille ainsi beaucoup moins physiquement qu'un travailleur au 19^e siècle, pour un salaire plus élevé. Cependant, celui-ci travaillait beaucoup plus intensément et produisait davantage, grâce aux transformations du travail. Nombreux sont ceux qui « ont décrit à quel point l'intensification du travail et la surcharge résultant des mesures de rationalisation dans les milieux de travail (entreprises, services publics ou privés) ont affecté la santé mentale des travailleurs » (Charest et Rhéaume, 2008, p. 97). Un exemple de cette intensification du travail peut facilement s'observer par le niveau de stress élevé ressenti par les travailleurs.

En France tout d'abord, les statistiques sur le travail et les travailleurs font état des répercussions de ces transformations. Un sondage *OpinionWay* (2009) avance que plus de 50% des travailleurs ressentiraient du stress au travail. Environ 24% des hommes et 37% des femmes au travail seraient touchés par des troubles psychologiques liés à leur activité professionnelle (De Gaulejac, 2011). Finalement, en 2009, l'enquête de *l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail* établissait que les causes de stress seraient « à rechercher dans l'organisation du travail (41%); la non-satisfaction des exigences personnelles (38%); les relations avec la hiérarchie et les collègues (32%); ainsi que les changements dans le travail (31%) » (p. 45). Nous comprenons ici que le

stress, une composante principale de la souffrance au travail, est ressenti par une grande partie des travailleurs. Les RPS au travail sont une des causes principales du stress et de la souffrance au travail. Face à ces statistiques, les syndicats explorent de nouvelles actions afin d'aider les travailleurs et diminuer les RPS dans les milieux de travail.

Au Québec, la situation semble assez similaire, à plusieurs égards. Selon une étude réalisée en 2008 par *l'Institut de la statistique du Québec* portant sur le stress au travail et la santé mentale chez les adultes québécois, 38,8% des travailleurs âgés de 15 à 75 ans ayant travaillé 12 mois évaluent leur propre niveau de stress au travail comme étant élevé. De plus, « le niveau élevé de détresse psychologique tend à augmenter parmi la population en emploi quand le revenu diminue : celui-ci passe de 21 % en situation de revenu élevé à 39 % en situation de revenu faible » (p.34). Plus encore, 39% des travailleurs considèrent la majorité de leur journée de travail comme étant « assez à extrêmement stressante ». En 2017, une étude sur le stress lié au travail réalisé par *Statistique Canada* rapportait que 27% des travailleurs évaluaient leur niveau de stress quotidien comme étant élevé. Plus encore, 62% des travailleurs considèrent leur travail comme leur source principale de stress.

Face à ces statistiques, autant en France qu'au Québec, le stress apparaît pratiquement indissociable du travail et amène certains travailleurs à développer des troubles de santé mentale en raison des risques psychosociaux des suites d'une souffrance éprouvée au travail. Cette montée de la souffrance au travail doit être prise en compte, par le syndicat ainsi que par l'employeur, lors de l'élaboration de stratégies afin de réduire les risques psychosociaux au travail et ainsi favoriser un environnement de travail sain, exempt de tout risque pouvant affecter un travailleur et la qualité de son travail. C'est donc par l'élaboration de stratégies de prise en charge des risques psychosociaux en milieu de travail que les syndicats et les employeurs peuvent tenter de pallier le problème et faire face à cet enjeu grandissant dans le monde du travail.

L'État et l'employeur tente aussi de venir intégrer des normes pouvant améliorer l'environnement de travail et réduire les risques à la santé d'un travailleur. À ce titre, le gouvernement québécois a adopté à l'automne 2021 le projet de loi 59, une réforme afin de renforcer les lois et les normes du travail, notamment par l'actualisation de la liste de maladies professionnelles¹ consacrée dans la *Loi sur les accidents de travail et les maladies professionnelles* (LATMP). Du côté fédéral, le gouvernement du Canada a mis en place plusieurs normes et sources juridiques (propre au « droit mou »²) afin de mieux protéger les travailleurs contre les risques pouvant être portés à leur santé au travail, notamment en favorisant l'adoption d'accommodement raisonnable entre les travailleurs en difficultés et l'employeur, ou par la création de normes publiques venant favoriser la gestion des risques psychosociaux dans le milieu de travail. Nous étudierons dans les prochaines sections les différentes normes mises en place à l'international, au Canada et ainsi qu'au Québec.

1.1.3 Les causes derrière l'apparition des RPS et la souffrance au travail

Un sentiment d'incapacité et d'impuissance peut émerger lorsque les conditions de travail affectent le travailleur : des objectifs irréalistes fixés par la direction; l'accélération du rythme de travail; les efforts d'adaptation lors de changement dans l'organisation de travail; la pression des délais; la surcharge et la concurrence entre les travailleurs (De Gaulejac, 2005). La souffrance créée est susceptible de mener à : du surmenage, de la fatigue, une perte de sens et l'apparition d'un sentiment d'isolement. Tandis que plusieurs considèrent la

¹ La *Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles* (LATMP) ne fait pas mention des différents troubles de santé mentale pouvant être développés au travail : la dépression et les troubles d'anxiété ne figurent pas dans l'annexe des maladies professionnelles.

² Le « droit mou » représente l'ensemble des normes juridiques dépourvues de tout effet obligatoire et contraignantes. Ces normes sont établies dans des lois, des codes de conduite, des ordonnances administratives, des recommandations, des lignes directrices et des chartes éthiques provenant de personnes privées, d'associations professionnelles ou d'organisations non gouvernementales (Travaux publics et services gouvernementaux Canada, 2015).

souffrance au travail comme étant le nouveau mal des temps modernes, dans notre société d'individus vivant sous la pression, celle-ci s'avère pourtant banalisée, entre autres à cause « des exigences d'un marché hyperconcurrentiel et de la rentabilité à court terme » (Bourque et Dufour-Poirier, 2013, p. 45). La précarité et la flexibilité de plus en plus accrue au travail, la peur du chômage, les menaces de licenciement collectif, les fermetures et les fusions d'entreprises accentuent le phénomène. C'est donc dire que la souffrance au travail, un mal connu et étudié par plusieurs scientifiques depuis les années 1990 (Piotet, 2011), devient de plus en plus présente dans notre société et chez les travailleurs.

Plus spécifiquement encore, Zawieja et Guarneri (2014) expliquent que la souffrance au travail provient des conditions de travail, telles que l'environnement de travail, les tâches et les responsabilités susceptibles d'affecter le niveau de stress d'un travailleur, entraînant des conséquences sur sa santé. L'organisation du travail peut affecter la santé mentale d'un travailleur, que ce soit par l'intensité de la charge de travail ou de la production exigée par l'entreprise. Cette souffrance émanerait d'un décalage dans le rapport entre le désir et les attentes du travailleur et l'organisation réelle du travail. On considère alors que la perception d'un employé face à l'organisation ne reflète pas l'organisation réelle du travail dans une entreprise : l'image construite de son travail et de son organisation ne serait pas réellement conforme à l'organisation du travail prévalant dans l'entreprise. Cette défaillance résiderait dans le décalage entre le travail prescrit par les dirigeants et le travail réel (De Gaulejac, 2011) : celui-ci s'observerait dans les règles mises en place et, même, dans le niveau de reconnaissance ressenti par les travailleurs dans l'organisation. En découlerait une incapacité d'agir et de pouvoir faire, ressentie comme une atteinte à l'intégrité de ces derniers. C'est donc, en partie par des règles et une atmosphère de travail néfaste que des salariés en arriveraient à souffrir au travail. Ces RPS affecteraient ainsi un travailleur et augmenteraient sa

perception d'impuissance face aux décisions et à l'organisation du travail en présence dans l'entreprise.

Face à cette souffrance au travail, les organisations syndicales doivent aller chercher l'appui des employeurs pour améliorer l'organisation du travail afin de protéger les travailleurs (Bilodeau, 1994). Malgré cela, la réaction des employeurs demeure, souvent, peu proactive. Selon Charest et Rhéaume (2008), certains employeurs favoriseraient davantage la compensation monétaire pour les travailleurs affectés plutôt que de mettre en place des programmes venant prendre en charge les RPS en milieu de travail :

L'employeur ne reconnaît généralement pas les liens entre l'organisation du travail et les problèmes de santé mentale. En conséquence, il est plus facile d'attribuer à certains individus la responsabilité d'une mauvaise adaptation à l'environnement de travail que de repérer les situations qui comportent des aspects pathogènes pour le plus grand nombre. (Charest et Rhéaume, 2008, p.101)

Il semblerait ainsi beaucoup plus facile pour les employeurs de payer des indemnités aux travailleurs touchés par des troubles de santé mentale plutôt que de poser un regard critique sur l'organisation du travail en elle-même (Charest et Rhéaume, 2008). Il serait beaucoup plus complexe et coûteux de modifier un milieu de travail et l'organisation du travail au sein d'une entreprise que de payer des indemnités aux travailleurs affectés par des troubles de santé mentale au travail. Comme Laflamme (2017) l'explique, dans les décisions rendues en fonction des jurisprudences ³ des instances québécoises, les mesures d'accommodement seraient les plus demandées : 44% des décisions concernent le maintien du lien d'emploi, malgré des absences prolongées ou répétées, sans pour autant exiger un changement dans l'organisation du travail et des tâches

³ Ensemble des décisions judiciaires et administratives, qui constitue une source du droit. (Larousse, 2013)

pour le travailleur. La seconde mesure d'accommodement la plus demandée vise un retour au travail progressif ou la réduction des heures de travail, en témoignent 41,5% des décisions. Tandis que lorsque l'on demande une modification du travail en lui-même, nous pouvons voir qu'il n'y aurait que 19% des décisions optant pour ce type d'accommodement. Il semblerait difficile de faire modifier les conditions de travail ainsi que ses tâches, plutôt que de simplement réintégrer un travailleur à son poste, sans réelle modification de l'organisation du travail, et sans réelle tentative de pallier les RPS dans le milieu de travail. Dans cette optique, étudier plus en profondeur ce phénomène, notamment dans une perspective syndicale, nous permettra de mieux comprendre et de faire ressortir des pistes de réflexion susceptibles de lutter contre les causes d'une telle souffrance chez les salariés et ainsi d'outiller davantage les syndicats face aux difficultés rencontrées par les travailleurs.

1.1.4 Les sources juridiques encadrant la prise en charge de la santé (mentale) au travail.

1.1.4.1 À l'international

Pour comprendre les sources juridiques encadrant les RPS, il s'avère nécessaire de faire état des normes mises sur pied par les organisations internationales, telles que l'*Organisation des Nations Unies* (ONU) et l'*Organisation internationale du Travail* (OIT).

Premièrement, une des actions mises en place par l'ONU, suivant sa création en 1945, fut de lancer l'Organisation mondiale de la santé (OMS) en 1948. L'OMS vise à « amener tous les peuples au niveau de santé le plus élevé possible » (Laflamme, 2008, p. 64). C'est en 1976 que l'on a pu commencer à observer de nouveaux éléments concernant la santé et l'hygiène de vie censés améliorer la santé physique et mentale de toute personne. Le *Pacte international relatif aux*

droits économiques, sociaux et culturels, ratifiés le 19 mai 1976 par le Canada, reconnaît aussi « le droit qu'a toute personne de jouir du meilleur état de santé physique et mentale qu'il soit capable d'atteindre » (Laflamme, 2008, p. 66). Ce pacte incite les pays signataires à mettre en place des mesures pour diminuer la mortalité infantile, améliorer les aspects de l'hygiène du milieu (exemple : santé industrielle), prévenir et traiter toute maladie épidémique, endémique, professionnelle et, finalement, créer des conditions hygiéniques saines afin d'assurer des services médicaux adéquats en cas de maladie (Laflamme, 2008). La signature de ce pacte vient mettre, en quelque sorte, les bases de la santé physique et mentale, favorisant des milieux de travail, sains et hygiéniques. Ces bases sont primordiales dans la prise en charge des troubles de santé mentale au travail : elles fournissent pour tous les pays signataires, les balises nécessaires à la mise en place de politiques publiques favorisant des milieux de travail sains et misant sur la prise en charge et le contrôle des risques psychosociaux.

Deuxièmement, un autre apport important de l'OMS est d'avoir mis sur pied la *Conférence internationale sur la promotion de la santé* en 1986, ayant mené à la ratification de la *Charte d'Ottawa*. Cette charte avait « pour objet de conférer aux populations les moyens d'assurer un plus grand contrôle sur leur propre santé et davantage de moyens de l'améliorer » (Laflamme, 2008, p. 76). Cinq domaines d'actions ressortent de cette Charte : 1) l'élaboration de politiques pour la santé; 2) la création d'un environnement sécuritaire et favorisant la santé du travailleur; 3) le renforcement de l'action communautaire; 4) l'acquisition d'aptitudes individuelles; et 5) la réorientation des services de santé. Cette Charte est restée essentielle lors des conférences suivantes : elle a permis d'améliorer et de préciser les domaines d'action acceptés, évoqués précédemment, par les États signataires.

Une autre Charte, celle *de Jakarta*, rédigée en 1997 et acceptée à l'unanimité par les pays participants à la Conférence, dont le Canada, a eu pour objectif de

promouvoir la responsabilité sociale en matière de santé; d'accroître les investissements en faveur du développement sanitaire; de renforcer et d'élargir les partenariats en santé; d'accroître les capacités communautaires; de responsabiliser l'individu; et de mettre en place une infrastructure de promotion de la santé (Laflamme, 2008). Cette Charte est venue mettre l'accent sur l'importance d'un milieu de travail sain. Selon ses termes, il devient primordial de prendre en considération « l'ensemble des facteurs physiques, émotionnels, psychosociaux, organisationnels et économiques, tant dans les milieux de travail que dans les autres sphères de la vie quotidienne » (p. 78), lors de l'élaboration de politiques portant sur les milieux de travail sain. Pour ce faire, ces politiques doivent s'appuyer sur quatre fondements, soit : la promotion de la santé ; la santé et la sécurité au travail ; la gestion des ressources humaines; et le développement économique et social durable (Laflamme, 2008).

Troisièmement, l'OIT a joué un rôle fondamental dans l'implantation d'un processus visant à mieux encadrer la protection de la santé des travailleurs. La *Convention sur la sécurité et la santé des travailleurs* (C155), par exemple, met l'accent sur « l'élaboration d'une "politique nationale cohérente" en matière de sécurité et de santé au travail, définie, mise en application et réexaminée périodiquement "en consultation avec les organisations d'employeurs et de travailleurs les plus représentatives" » (Laflamme, 2008, p.87). Plus encore, l'OIT a joué un rôle déterminant dans la réparation des accidents de travail et des maladies professionnelles grâce à la *Convention sur les prestations en cas d'accidents de travail et de maladies professionnelles* (C121): sa dernière modification a eu lieu en 2002, avec l'adoption de la *Recommandation sur la liste des maladies professionnelles*.

Cette convention ne cherche pas à définir concrètement les concepts d'accidents de travail et de maladies professionnelles : elle vise plutôt à obliger les différents États signataires à formuler leur propre définition de ces concepts dans leur législation. Par sa ratification, les États signataires doivent mettre en application

des lois protégeant les travailleurs face aux accidents de travail, ce qui implique de définir eux-mêmes leur conception d'accident de travail. Bien que le Canada ne soit pas un État signataire de cette convention, la C121 a néanmoins permis d'améliorer les lois déjà mises en place au pays afin qu'elles puissent protéger un plus grand bassin de travailleurs, pour protéger les travailleurs de certains types d'accidents et de maladies que l'on ne reconnaissait pas en lien avec le travail, notamment en s'inspirant de la liste des maladies professionnelles établie par la convention C121. Effectivement, le Canada s'inspire de la recommandation portant sur la liste des maladies professionnelles en vue d'améliorer ses lois en matière d'accidents de travail et de maladies professionnelles. Toutefois, les RPS et ses conséquences pour les travailleurs, telles que la dépression, ne font toujours pas partie de la liste des maladies professionnelles de la LATMP. Dans cette optique, où les troubles de santé mentale ne sont toujours pas reconnus comme étant des maladies professionnelles, il devient plus difficile pour les syndicats, au niveau local, de défendre leurs membres éprouvant des troubles de santé mentale au travail, car la législation ne reconnaît pas la majorité d'entre eux.

1.1.4.2 Les sources juridiques d'ordre public

C'est en 1985 que la première conception d'*accommodement raisonnable* voit le jour au Canada : la Cour suprême⁴ déclarait alors que l'employeur avait l'obligation de prendre les mesures nécessaires afin de remédier aux conséquences de la discrimination subie par un employé en raison de l'effet préjudiciable d'une règle ou d'une mesure imposée à tous (Laflamme, 2017). Par la suite, en 1999, la Cour suprême⁵ déclarait que l'employeur « devait intégrer cette obligation d'accommodement à l'intérieur même de ses normes d'emploi,

⁴ *Ontario (Commission ontarienne des droits de la personne) c. Simpsons-Sears Ltd.*, [1985] 2 R.C.S. 536.

⁵ *Colombie-Britannique (Public Service Employee Relations Commission) c. British Columbia Government and Service Employees' Union (B.C.G.S.E.U.)* (Grief de Meiorin), [1999] 3 R.C.S. 3 (ci-après «Meiorin»).

c'est-à-dire qu'il devait adapter celles-ci afin de tenir compte des besoins des personnes handicapées » (Bégin-Robitaille et Laflamme, 2013, p. 402). Dans cet esprit, en 2000, la définition de la notion de handicap a été révisée par la *Cour suprême*⁶ : un handicap émane ou est le résultat tout aussi bien d'une stricte condition biomédicale, d'une limitation, d'une affection, d'une construction sociale, d'une perception de limitation que d'une combinaison de tous ces facteurs (Bégin-Robitaille et Laflamme, 2013). Un handicap, aux yeux de la Cour suprême du Canada, n'est plus uniquement lié à une condition médicale. Tout trouble de santé peut forcer l'employeur à avoir recours à un accommodement raisonnable pour intégrer ou réintégrer un employé à son travail. Nous comprenons ici que le Fédéral instaure un certain système de prévention où l'on tente, grâce aux accommodements raisonnables, de réduire les risques psychosociaux dans un milieu de travail pour intégrer un travailleur en difficultés, tout en prenant en compte les besoins de celui-ci : cela implique de mettre en place, dans certains cas de figure, des modifications dans l'organisation de son travail. En effet, selon la Cour suprême, l'obligation d'accommodement d'un employeur doit prendre en compte les diverses pistes de solutions possibles afin de composer avec la capacité d'un travailleur en difficultés, ce qui tendrait à favoriser l'intégration et le maintien à l'emploi des travailleurs souffrant de troubles de santé mentale (Laflamme, 2017).

Dans cette perspective, « la protection du droit à l'égalité s'étend dorénavant à toute altération ou limitation liée à l'état de santé mentale, permanente ou temporaire, réelle ou perçue, de même qu'à des pathologies telles que l'alcoolisme ou la toxicomanie » (Bégin-Robitaille et Laflamme, 2013, p. 402). L'employeur a une obligation d'accommodement et doit faire tout en son pouvoir, y compris modifier les conditions de travail, afin de maintenir un travailleur handicapé en emploi, sans que cela ne devienne une contrainte excessive, ni ne dénature pour autant le sens du contrat de travail impliquant un salaire pour

⁶ *Québec (Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse) c. Montréal (Ville)*, [2000] 1 R.C.S. 665.

l'accomplissement d'une prestation de travail. Lorsque l'on parle de contrainte excessive, la Cour suprême la définit, en fonction des arrêts *Central Alberta Dairy Pool*⁷ et *Renaud*⁸, comme étant un accommodement entraînant un coût financier prohibitif, une atteinte significative aux droits des travailleurs de l'organisation ou au bon fonctionnement de l'entreprise ou de l'institution en question.

En étudiant la législation canadienne concernant les troubles de santé mentale au travail, les tribunaux ayant compétence au Québec, dans les cas de troubles de santé mentale au travail au-delà de la *Cour suprême*, sont : le *Tribunal des droits de la personne du Québec*, la *Commission de la fonction publique*, les *Tribunaux d'arbitrage* et le *Tribunal administratif du travail*. La majorité des décisions rendues par ces tribunaux concerne la fin d'emploi pour un travailleur, que ce soit un congédiement administratif ou disciplinaire. « Le cas le plus fréquemment rencontré est celui du salarié qui présente un taux d'absentéisme chronique, provoqué par son handicap mental, et qui fut congédié par l'employeur en raison de son incapacité à accomplir sa prestation de travail (congédiement administratif) » (Bégin-Robitaille et Laflamme, 2013, p. 405). Les auteurs nous expliquent que ce type de recours provient de la réaction du travailleur à son congédiement, épaulé par son syndicat, demandant à avoir droit à un accommodement. Lors de l'audition, pour le grief concernant ce congédiement, devant un arbitre, l'employeur doit démontrer un désir d'accommoder le travailleur, même si auparavant, les absences répétées du travailleur étaient tolérées.

En plus de cela, il est important de comprendre comment les travailleurs touchés par des troubles de santé mentale au travail sont perçus par la jurisprudence canadienne. Bégin-Robitaille et Laflamme (2013) nous indiquent que les décisions rendues par les tribunaux fédéraux, en l'occurrence le *Tribunal canadien des droits de la personne* et la *Commission de la fonction publique du*

⁷ *Central Alberta Dairy Pool c. Alberta (Human Rights Commission)*, [1990] 2 R.C.S. 489.

⁸ *Central Okanagan School District no 23 c. Renaud*, [1992] 2 R.C.S. 970 [Renaud].

Canada, sont influencées par celles des tribunaux du Canada anglais (l'Ontario et la Colombie-Britannique), ce qui peut avoir un impact sur toute entreprise sous juridiction fédérale, située au Québec, à l'instar de Postes Canada⁹. « De manière générale, ceux-ci [les tribunaux] ont eu tendance, ces dernières années, à reconnaître une responsabilité accrue de l'employeur à l'égard de la santé mentale de ses employés » (Bégin-Robitaille et Laflamme, 2013, p. 408).

En ce qui a trait à l'obligation d'accommodement raisonnable au travail, celle-ci est considérée sous deux aspects : procédural et substantif (Bégin-Robitaille et Laflamme, 2013).

Le volet procédural, tel que présenté par Bégin-Robitaille et Laflamme (2013), oblige l'employeur à s'informer et à acquérir tous les renseignements et les informations nécessaires concernant le trouble du travailleur, ainsi que toutes les répercussions et les conséquences susceptibles d'affecter le travail de celui-ci. Cette obligation doit être prise en compte dès que l'employeur a des raisons de croire qu'un travailleur peut être affecté par des troubles de santé mentale. Cela signifie, du même coup, que l'employeur doit tenter de mettre en place une collaboration active et efficace avec ses travailleurs, et même parfois, ou obligatoirement avec un comité paritaire en santé-sécurité, avec le syndicat, afin de déceler tout problème pouvant émerger du milieu de travail. Malgré cela, dans plusieurs cas, selon Bégin-Robitaille et Laflamme (2013), le tribunal a considéré que l'employeur n'avait pas réellement agi selon son obligation procédurale, prenant des décisions rapidement, sans porter une réelle attention aux recommandations fait par le comité et aux difficultés du travailleur. Un exemple

⁹ Les entreprises de compétence fédérale, régies par le *Code canadien du travail* (CCT), exercent des activités dans les secteurs suivants: administration d'un Conseil de bande indienne, banques, communications: radiodiffusion, télédiffusion, câblodistribution, services Internet, services téléphoniques, élévateurs à grains, meuneries et minoteries, ministères et organismes fédéraux, service postal, transport aérien et aéronautique, transport ferroviaire interprovincial ou international, transport par eau interprovincial ou international, transport par pipeline s'étendant au-delà des limites de la province, transport par route interprovincial ou international (CNESST, 2019, en ligne).

commun est le congédiement d'une personne dépressive, sans tenir compte de l'obligation d'accommodement : un salarié démontrant des symptômes dépressifs aurait dû être considéré par l'employeur dès le départ¹⁰.

Lorsque l'on parle de comité paritaire en santé-sécurité, nous faisons référence à un mécanisme de participation des travailleurs permettant une gestion conjointe de la prévention dans l'entreprise (Marchand et Simard, 1996).

Le comité en santé-sécurité possède des pouvoirs décisionnels sur certaines composantes du programme de prévention de l'établissement (programme de santé au travail, choix du médecin responsable, choix des équipements de protection individuelle, programme de formation-information) et ainsi donner aux travailleurs et à leurs représentants des possibilités d'influence qu'ils n'ont généralement pas lorsque le comité est consultatif. (Marchand et Simard, 1996, p.230)

Lorsqu'un travailleur démontre des symptômes de dépression, l'employeur se doit de s'en informer : pour ce faire, par exemple, la collaboration avec le syndicat, par le comité paritaire en santé-sécurité, pourrait permettre une plus grande participation de celui-ci et un meilleur échange d'informations entre le syndicat et l'employeur (Bilodeau, 1994). Cet échange d'informations permettrait de mieux comprendre la situation du travailleur présentant des symptômes dépressifs. Certaines conditions et facteurs peuvent alors exercer une influence sur le comité en SST (Benach, Menédez et Vogel, 2020), notamment : les conditions sociales et politiques; les conditions au sein des entreprises; les conditions des représentants pour la sécurité; les stratégies et activités de ces derniers en matière d'exposition, de facteurs de risque et de résultats pour la santé.

¹⁰ Ce cas fut observé dans l'arrêt *Bertrend v. Golder Associates*, [2009] B.C.H.R.T. 274 (Bégin-Robitaille et Laflamme, 2013).

Ainsi, un comité paritaire en SST peut être influencé par les conditions sociales et politiques entourant l'entreprise qui peut avoir un impact sur le comité par : « des politiques sociales, la structure du marché du travail, la législation et la réglementation émanant des autorités publiques, le pouvoir des organisations syndicales et l'importance de la négociation collective » (Benach, Menédez et Vogel, 2020, p. 13). Plus encore, le comité peut aussi être influencé par les conditions au sein même de l'entreprise, « en fonction des relations salariales, du secteur économique, de la position financière de l'entreprise, de sa taille et du processus de production » (p. 13). Les représentants en SST peuvent aussi donner une idée des capacités d'influence du comité dans l'entreprise, notamment selon : le niveau de couverture de représentation offerte; les ressources à la disposition des représentants; les connaissances, ainsi que les formations offertes aux représentants; et le niveau de pouvoir des représentants en SST. Ce pouvoir des représentants s'analyse selon leur reconnaissance des travailleurs et de leur autonomie face au syndicat. Les représentants en SST s'avèrent aussi influencés par les stratégies et les politiques de l'organisation syndicale, qui pourrait favoriser la mise en place de réunions du comité en SST, de formations, de suivis des conditions de travail et d'évaluation des risques dans le milieu de travail (Benach, Menédez et Vogel, 2020).

Ensuite, en ce qui a trait à l'aspect substantif, Bégin-Robitaille et Laflamme (2013) nous le décrivent comme étant un aspect qui touche davantage la mise en place de mesures adéquates pour adapter le travail ou les conditions de travail du salarié souffrant d'un trouble de santé mentale, susceptibles d'avoir des répercussions sur son travail, sans pour autant devenir une contrainte excessive dans le milieu de travail. On considère que l'étape du volet procédural est souvent rapidement et sommairement exécutée lors du congédiement ou la réception d'un avis disciplinaire dans un contexte de santé mentale : Bégin-Robitaille et Laflamme (2013) nous expliquent que cela mène les employeurs à rendre des décisions trop hâtives, sans se soucier de la maladie du travailleur.

Par contre, des améliorations sont en cours, en ce qui a trait à l'encadrement des travailleurs en difficultés, notamment la mise en vigueur du projet de loi C-65 (Parlement du Canada, 2018), entré en vigueur le 1^{er} janvier 2021. Ce projet de loi cherche à modifier le *Code canadien du travail* pour « renforcer le régime visant à prévenir le harcèlement et la violence dans les milieux de travail, notamment ceux de nature sexuelle » (Parlement du Canada, 2018). Nous comprenons par cela que l'État cherche à améliorer sa législation afin de permettre une plus grande prise en charge de la santé mentale au travail. Au Canada, comme au Québec, les gouvernements semblent ainsi conscients des changements dans l'organisation du travail et désirent intervenir afin de freiner l'essor des RPS en milieu de travail, grâce à des réformes permettant d'actualiser les lois en vigueur concernant la santé mentale au travail.

Malgré les réformes, l'organisation du travail reste difficilement modifiable pour les travailleurs affectés par les RPS et des troubles de santé mentale au travail, et ce, même avec les accommodements raisonnables. Effectivement, Bégin-Robitaille et Laflamme (2013) dénotent une certaine inefficacité des mesures d'accommodement, ce qui peut s'expliquer par les manquements dans la modification des conditions psychosociales du travail par exemple : les conditions réelles de travail ; les tâches et le retour au travail.

L'analyse qualitative des décisions ne permet pas de mettre en évidence que des mesures d'accommodement reliées aux conditions psychosociales aient bel et bien été mises en œuvre, du moins dans la plupart des dossiers examinés. Au contraire, les décisions font plutôt allusion à de multiples tentatives infructueuses de retour au travail progressif. (p. 407)

Au vu de l'ensemble de ces considérations, le concept d'accommodement raisonnable semble permettre d'améliorer les conditions de travail et la gestion des RPS dans les milieux de travail : celui-ci vient protéger les travailleurs en difficultés ou pouvant être affectés par des RPS en milieu de travail, selon les difficultés vécues par le travailleur. Malgré l'élaboration d'une politique concrète

d'accommodement raisonnable, les employeurs tendent encore et toujours à agir trop rapidement, utilisant sans réelle conviction le processus. Finalement, avec le projet de loi C-65, le parlement fédéral vise à protéger les travailleurs en difficultés, tout en cherchant à agir sur le harcèlement et la violence au travail. Malgré les difficultés à intervenir sur le plan de l'organisation du travail, la législation fédérale, notamment grâce aux accommodements raisonnables permet aux travailleurs touchés par des troubles de santé mentale d'implanter certaines mesures d'accommodation afin de faciliter leur retour au travail ou de réduire leur stress et les RPS au travail. Le projet de loi C-65, reconnaissant le harcèlement psychologique dans les milieux de travail, permettrait ainsi une plus grande protection de la santé psychologique des travailleurs, ce qui peut venir faciliter, pour un travailleur ressentant du harcèlement au travail, la mise en place d'accommodements raisonnables.

Dans 36% des cas d'accommodements répertoriés, demandés et obtenus, le salarié demandait une modification des conditions de son travail à l'employeur. Dans 19% des cas, l'employé exigeait une modification des tâches. « Plus de 80% des demandes de modifications des conditions de travail visaient le retour au travail progressif, sans autre mesure d'accommodement » (Bégin-Robitaille et Laflamme, 2013, p. 407). En d'autres termes, règle générale, les travailleurs recherchent, dans leur demande de modification de tâches, une diminution des facteurs de stress, une rotation et une diversification des tâches, ou même un changement de poste. Cependant, les mesures les plus souvent demandées sont, selon Bégin-Robitaille et Laflamme (2013), le maintien à l'emploi, malgré des absences répétitives ou prolongées. C'est donc dire que malgré la mise en place de plusieurs lois, il demeure toujours difficile de protéger les travailleurs touchés par des troubles de santé mentale. Différentes catégories de troubles de santé mentale peuvent être prises en plus grande considération face aux tribunaux, allant du trouble transitoire (représentant 17% des litiges), à des troubles majeurs de santé mentale (représentant 78% des litiges devant les tribunaux québécois). La législation mise en place cherche principalement à

protéger les travailleurs touchés par des troubles de santé mentale majeurs, tandis que celle-ci est moins utilisée pour aider les travailleurs touchés par des troubles transitoires (Bégin-Robitaille et Laflamme, 2013).

Dans ce contexte, l'accommodement raisonnable devient un élément important dans la protection des travailleurs face aux RPS, leur permettant de modifier leurs conditions de travail, de modifier leurs tâches ou de mettre en place un processus de retour au travail adéquat pour un travailleur aux prises avec des troubles de santé mentale. L'accommodement raisonnable semble être la stratégie la plus utile afin de réduire les RPS en milieu de travail, mais aussi, plus précisément, pour les travailleurs touchés par des troubles de santé mentale majeure. Face à cela, l'apport des syndicats devient lui aussi important afin de bien comprendre comment les acteurs dans l'entreprise agissent et interagissent face à la montée des RPS et des troubles de santé mentale chez les travailleurs de l'entreprise. Il est à penser que le rôle du syndicat serait d'importance singulière dans les prises de décision et la mise en place d'accommodements susceptibles d'améliorer la situation pour l'ensemble des travailleurs de l'entreprise, pas seulement ceux touchés par des troubles de santé mentale majeure.

1.1.4.3 Les lois au Québec

De son côté, le Québec adopte, en 2005, le *Plan d'action en santé mentale* (Ministère de la santé et des services sociaux du Québec, 2005): celui-ci a pour objectif la mise en place d'une restructuration des services du Réseau de la santé et des services sociaux. Le plan vient bonifier et améliorer les services de santé, en implantant des stratégies de dépistage pour les troubles d'apprentissage et les troubles mentaux, en plus de mettre à la disposition des employeurs, des outils de prévention et des stratégies de lutte contre la stigmatisation des troubles de santé mentale (Bégin-Robitaille et Laflamme, 2013).

Plus tard, en 2008, l'on instaurait, la *Stratégie nationale pour l'intégration et le maintien en emploi des personnes handicapées* (Direction générale adjointe des politiques d'emploi du Québec, 2008). Cette stratégie s'aligne dans la même direction que la *Convention relative aux droits des personnes handicapées* (61/106), adoptée par les Nations Unies en décembre 2006. Celle-ci a pour but d'instaurer le principe du droit au travail sans discrimination. Cette convention rappelle également l'obligation, pour les États, de promouvoir l'accès à l'emploi des personnes handicapées et leur maintien dans celui-ci et de faire en sorte que des aménagements raisonnables soient apportés dans les milieux du travail pour répondre à leurs besoins.

Suivant les dispositions de cette Convention, le Québec adoptait deux types de mesures pour favoriser l'accès et le maintien en emploi des personnes handicapées : des programmes d'accès à l'égalité et des mesures de type volontaire (Bégin-Robitaille et Laflamme, 2013). Cette dernière mesure cherchait à aider les personnes handicapées, telles que définies dans la *Loi assurant l'exercice des droits des personnes handicapées en vue de leur intégration scolaire, professionnelle et sociale*, soit comme « toute personne ayant une déficience entraînant une incapacité significative et persistante et qui est sujette à rencontrer des obstacles dans l'accomplissement d'activités courantes » (L.R.Q., c. E-20.1, art.1). Les personnes touchées par des troubles de santé mentale sont, par extension visées par ces mesures : le sont surtout celles dont le trouble est persistant et crée une incapacité réelle et relativement importante à l'école, au travail, voire même dans la société.

Deux lois demeurent cependant fondamentales la *Loi sur la santé et la sécurité au travail* (LSST) et la *Loi sur les accidents de travail et les maladies professionnelles* (LATMP).

Avec la *Loi sur la santé et la sécurité au travail*, L.Q. 2015, c. S-2.1, art. 1 à 338 (LSST), créé en 1979, le gouvernement du Québec mettait en place un cadre

d'interventions s'appuyant sur des programmes de prévention de la santé et de la sécurité des travailleurs. Cette loi a effectivement pour but de réduire les risques sur la santé au travail pouvant affecter les travailleurs de l'entreprise (LSST, S-2, art. 2).

Nous pouvons noter certains enjeux importants dans l'encadrement des RPS au travail. Pour ce qui est de la LSST, plusieurs lacunes s'observent au niveau de la prévention. « Un programme de prévention a pour objectif d'éliminer à la source même les dangers pour la santé, la sécurité et l'intégrité **physique** des travailleurs » (LSST, S-3, art. 59). La LSST nous indique ainsi quel doit être le contenu de ce programme de prévention, soit : des programmes d'adaptation aux normes concernant l'aménagement des lieux de travail; l'organisation du travail; l'équipement; le matériel; les contaminants; les matières dangereuses; les procédés et les équipements de protection collectifs ; les mesures de surveillance dans le milieu de travail et les mesures d'entretien préventif; les normes d'hygiène et de sécurité spécifiques à l'établissement; l'identification des équipements et les moyens de protection individuelle; ainsi que les programmes de formation et d'information sur la santé et la sécurité du travail (LSST, art. 59 al. 1-6).

Toutefois, lorsque l'on étudie les particularités de ces programmes, il apparaît que la prévention se concentre sur les aspects de la sécurité et de la santé **physique**. La LSST vise à prévenir tout risque affectant l'intégrité physique d'un travailleur, par la prévention des tâches demandant des efforts physiques élevés, ou manipulant des matières dangereuses. En revanche, l'intégrité psychologique du travailleur ne semble pas prise en compte dans l'élaboration d'un programme de prévention, où le stress et les RPS entourant le milieu de travail ne sont pas abordés dans les programmes de prévention exigés par la LSST.

La LSST catégorise trois niveaux de prévention pour protéger la santé, donc, physique : les préventions primaires, secondaire et tertiaire. Tout d'abord, la

prévention primaire vise la réduction, le contrôle ou l'élimination, à proprement dit, des problèmes de santé au travail (LSST, S-3, art. 59). L'article 59 de la Loi oblige un employeur à éliminer à la source les dangers pour la santé, la sécurité et l'intégrité physique des salariés. Ce type de prévention cherche à réduire tout impact négatif des risques dans le milieu de travail sur les travailleurs et sur leurs conditions de travail. Pour y parvenir, l'intervention doit être faite directement sur l'environnement de travail, les pratiques de travail, la gestion et l'organisation du travail afin de permettre aux travailleurs d'œuvrer dans un environnement sain et sécuritaire. De plus, selon la LSST, l'employeur a l'obligation de « prendre les mesures nécessaires pour protéger la santé et assurer la sécurité et l'intégrité physique du travailleur » (LSST, S-2, art. 51). Ce qui implique, pour l'employeur, de prendre les mesures adéquates afin de protéger l'ensemble de ses travailleurs. Cette obligation de l'employeur cherche à offrir une prévention d'ordre collectif de la santé physique au travail.

Par la suite, la prévention secondaire cherche « à informer les individus sur divers thèmes reliés, entre autres, à la santé au travail [et] à développer des stratégies individuelles d'adaptation et gérer les situations à risques » afin que tous les travailleurs puissent prendre conscience des facteurs pouvant venir affecter leur santé psychologique (Charest et Rhéaume, 2008, p.100). La prévention secondaire se concentre sur le volet individuel de la santé, donnant les outils et les informations nécessaires à chacun des travailleurs pour favoriser un milieu de travail sain, dénué au maximum de risques d'ordre physique. Le rôle du syndicat dans ce niveau de prévention est plus présent. Ce sont donc par des activités de sensibilisation que les syndicats et l'employeur cherchent à aider les travailleurs. Par exemple, certaines organisations syndicales, comme le Syndicat des employés et employées nationaux (SEN), offrent des activités de formation, en collaboration avec la Commission de la santé mentale du Canada (CSMC), sur les troubles de santé mentale pour sensibiliser les travailleurs à ce chapitre (Rewari et Waligora, 2015). La LSST (LSST, S-3, art. 59, par. 6) oblige les entreprises à mettre à la disposition des travailleurs, des programmes de

formation et des informations sur la santé et la sécurité au travail, leur permettant d'acquérir de meilleures connaissances sur les risques entourant leur travail, que ce soit par des affiches, des dépliants, des kiosques d'informations ou des conférences. Ce niveau de prévention vient individualiser le traitement des maux, ainsi, que les mesures de prévention mises en place, notamment par l'implantation de mesures de prévention basées sur l'acquisition de connaissances grâce à des formations.

Finalement, la prévention tertiaire « a pour objet le traitement, la réhabilitation, le processus de retour au travail ainsi que le suivi des individus souffrant ou ayant souffert de problèmes de santé au travail ». Dans ce type de stratégies, en extrapolant, nous retrouvons les mesures de prévention mises en place, en vertu des dispositions prévues par la LSST (LSST, S-3, art. 58), telles les programmes d'aide aux employés (PAE) ou toutes autres plateformes à la disposition des travailleurs (exemples : services de conseillers et d'orientation). Dans cet esprit, certains syndicats mettent en place des programmes pouvant compléter l'offre d'aide et de prévention déjà offerts aux travailleurs par les employeurs. Dans ce niveau de prévention, le syndicat y est beaucoup plus présent : par contre, les interventions restent à un niveau encore assez individuel, malgré l'instauration de nouvelles mesures collectives, telles que les PAE ou les services de conseillers. L'intervention reste toutefois axée sur les individus et non sur l'ensemble des travailleurs.

Ainsi dans le cadre de notre étude, afin d'avoir une représentation claire de la prise en charge des RPS dans un milieu de travail, nous avons donc établi un modèle idéal de prise en charge afin de prévenir, d'intervenir et de postvenir face aux RPS. Ainsi, dans le cadre de notre mémoire, une prise en charge idéale des RPS doit alors se faire au niveau collectif. La prise en charge des RPS ne doit pas être faite de façon réactionnaire et individualisée, bien au contraire, une prise en charge idéale peut être définie par la mise en place d'une prévention primaire (LSST, S-3, art. 59), où l'on vise la réduction, le contrôle ou l'élimination

des RPS au travail pour l'ensemble des travailleurs. De plus, cette prise en charge des RPS idéale serait complétée d'un plus grand éventail de prévention, en mettant en place des mesures visant une prévention secondaire et tertiaire : où l'on chercherait à informer les travailleurs quant aux RPS et à développer des mesures individuelles afin d'adapter et de gérer les situations à risques (Charest et Rhéaume, 2008); mais aussi, mettre en place des mesures de traitement, de réhabilitation et de suivi des travailleurs souffrants ou ayant souffert de problèmes de santé mentale au travail. Dans ce type de mesures, nous retrouvons les mesures de prévention mises en place, en vertu des dispositions prévues par la LSST (LSST, S-3, art. 58), notamment la création d'un PAE ou toute autre plateforme à la disposition des travailleurs, comme le Réseau des DS de la FTQ et le réseau Centraide de la CSN.

Comme indiqué précédemment, les programmes de prévention de la LSST se concentrent pour l'essentiel, sur la prévention des risques physiques : il n'existe donc pas de réelles balises afin de mettre en place des programmes de prévention des RPS et des troubles de santé mentale au travail, car il n'existe pas de reconnaissance formelle des RPS dans la LSST, ce qui rend l'intervention et la prévention des RPS plus difficiles à mettre en place. Par contre, malgré l'absence de reconnaissance formelle des RPS par la LSST, la Commission des lésions professionnelles aurait intégré les lésions psychologiques dans la LSST dans les années 2000 avec le jugement Chagnon Bel-Air¹¹, notamment en affirmant que la santé psychologique fait partie intégrante de la santé au travail. C'est dans cette perspective que l'Institut national de santé publique du Québec a mis sur pied un outil d'identification des RPS en entreprise, permettant ainsi aux entreprises de développer leur propre stratégie de prévention des RPS dans leur milieu de travail (CSN, 2017).

Dans cette optique, les syndicats ont cherché par exemple, à renforcer leurs pratiques, par la mise en place notamment du Réseau des délégués sociaux

¹¹ *Forget Chagnon et Marché Bel-Air inc.* [2000], C.L.P. 388.

(DS) de la FTQ ou des réseaux d'entraide de la CSN. L'idée visait à pallier un enjeu grandissant dans le travail, peu ou pas pris en charge par la législation. Par contre, Le projet de loi 59 a été adopté et mis en place afin d'améliorer la prise en charge des RPS et des troubles de santé mentale en milieu de travail par le gouvernement québécois, où le gouvernement cherche à modifier et actualiser la prise en charge de ce nouvel enjeu bien réel, Les RPS dans le milieu de travail. La modification de la loi concernant le harcèlement au travail, avec le projet de loi C-65, est revue afin de comprendre tout type de harcèlement au travail, qu'il soit physique, sexuel ou même psychologique. Au niveau tertiaire, les mesures mises en place ne cherchent pas à pallier un problème au sein de l'organisation du travail, mais à donner les outils nécessaires aux travailleurs afin de bien fonctionner dans l'environnement de travail. C'est donc dire que l'on cherche principalement à améliorer la condition du travailleur, idéalement, pour que le problème ne survienne pas à nouveau : cela implique une individualisation grandissante des mesures mises en place afin d'intervenir sur les travailleurs en difficultés et non sur l'organisation du travail susceptible d'être à la source des RPS affectant les travailleurs.

Bien que la législation reconnaisse que la santé psychologique soit partie intégrante de la santé au travail et que certains travailleurs pourraient être affectés par des lésions psychologique provenant du milieu de travail, Plusieurs problématiques dans la législation semblent persister, notamment la définition de maladies professionnelles, qui exclut les troubles de santé mentale ainsi que l'aménagement de la preuve, où l'employé, et non l'employeur, doit démontré par son travail aurait été le facteur clé dans le développement de trouble de santé psychologique.

Dans un premier temps, dans la LSST, tout comme dans la *Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles (LATMP)*, il n'y a aucune définition de la souffrance ainsi qu'aucune mention des différents troubles de santé mentale pouvant se développer au travail : la dépression et les troubles d'anxiété ne

figurent pas dans l'annexe des maladies professionnelles (annexe 1). Les RPS peuvent également être conçus comme des enjeux individuels, en en prenant en compte les dimensions mentales, cognitives, émotionnelles, psychiques, morales et psychosomatiques dans le champ du psychosocial (De Gaulejac, 2011), rendant, par le même coup plus facile la contestation par l'employeur d'un trouble de santé mentale dans le milieu de travail.

Il est à noter que le gouvernement de la Coalition Avenir Québec (CAQ) a modifié cette loi afin d'y intégrer les RPS, le Projet de loi 59 a été adopté en septembre 2021. Le ministre du Travail Jean Boulet « veut faire en sorte que des problèmes de santé psychologique soient mieux reconnus par notre régime collectif de santé et de sécurité du travail » (Salvet, 2019, en ligne).

Les principales modifications apportées au régime de santé et de sécurité du travail concernent notamment : la prévention accrue des risques dans les milieux de travail; l'accès simplifié au régime d'indemnisation en cas de lésion professionnelle; le soutien auprès des travailleuses et des travailleurs ayant subi une lésion professionnelle et de leurs employeurs; et l'amélioration de certaines modalités de fonctionnement du régime. (Québec, 2021)

Dans un deuxième temps, l'aménagement de la preuve, afin de démontrer que les conditions de travail et les tâches d'un travailleur ont mené au développement de troubles de santé, est assez particulier : il incombe au travailleur de démontrer comment il a été affecté par son environnement de travail. « L'employeur ne reconnaît généralement pas les liens entre l'organisation du travail et les problèmes de santé mentale » (Charest et Rhéaume, 2008, p. 101). L'employeur pourrait avoir ainsi tendance à attribuer la responsabilité au travailleur souffrant d'un trouble d'adaptation et à ne pas considérer son milieu de travail comme étant nuisible à ses travailleurs.

En rétrospective, nous avons étudié les différentes lois et normes encadrant la prise en charge des RPS. Les lois et les normes encadrant les RPS nous

permettent de mieux comprendre comment l'État intervient au chapitre de la santé physique des travailleurs. Par contre, nous observons, grâce à notre analyse, certaines lacunes au plan législatif, malgré une reconnaissance formelle des RPS. Ces lacunes, que nous avons dénoté, peuvent expliquer le défi présent dans les lois en vigueur au Québec associées à l'aménagement de la preuve. Effectivement, l'aménagement de la preuve constitue un élément important dans la majorité des tribunaux au Canada au moment de rendre des décisions : celui-ci est mis en place afin de prouver qu'une personne a commis, ou non, un acte répréhensible et qu'elle est donc coupable, ou non, d'un acte considéré comme illégal aux yeux des lois au Canada. Pour les tribunaux administratifs du travail, par exemple, en cas de cessation d'emploi d'un travailleur touché par des troubles de santé mentale, ce dernier devra démontrer en quoi le travail a nui à sa santé, un exercice difficile à prouver. Comme évoquées plus tôt, les dispositions législatives ne mettent pas d'accent sur les risques psychosociaux, mais plutôt sur les facteurs de risque d'ordre **physique**. De surcroît, lorsque l'on étudie la LATMP, nous constatons que dans l'Annexe regroupant les maladies professionnelles reconnues, aucune maladie n'est considérée comme étant un trouble de santé mentale (annexe 1). Dans ce cas, il nous faut nous attarder sur l'article 30 de LATMP qui indique ce qui suit:

Le travailleur atteint d'une maladie non prévue par l'annexe I, contractée par le fait ou à l'occasion du travail et qui ne résulte pas d'un accident du travail, ni d'une blessure ou d'une maladie causée par un tel accident est considéré atteint d'une maladie professionnelle s'il démontre à la Commission que sa maladie est caractéristique d'un travail qu'il a exercé ou qu'elle est reliée directement aux risques particuliers de ce travail. (LATMP, art. 30)

Or, la santé mentale s'avère influencée par l'entièreté de l'environnement psychosocial du travail d'un individu : celle-ci se définit comme étant l'interaction entre les demandes psychologiques, la latitude décisionnelle et le soutien social au travail (Bourbonnais et al, 1997). Ainsi, la famille, les relations interpersonnelles, les statuts économiques et démographiques peuvent avoir un

grand impact sur la santé physique, mentale et psychosociale d'un travailleur (Institut de la Statistique du Québec, 2015). Considérant cela, il devient plus difficile pour un travailleur de prouver en quoi et comment son travail et ses tâches ont eu un impact sur sa santé mentale.

La dernière modification apportée à la *Loi sur les normes du travail*, L.Q. 2015, c. N-1.1, art. 81.13 à 81.20, (LNT) précise les obligations des employeurs en matière de harcèlement psychologique dans le milieu de travail : ceux-ci doivent adopter et rendre accessible au sein de leur entreprise une politique de prévention du harcèlement psychologique et de traitement des plaintes (CNESST, 2019). Depuis le 1^{er} janvier 2019, de nouvelles dispositions ont été apportées dans la LNT concernant le harcèlement psychologique et la mise en place des moyens raisonnables et de politiques en matière de prévention contre le harcèlement psychologique au travail, ainsi que le traitement des plaintes qui y sont liées (CNESST, 2019). Certaines dispositions de la LNT ont été modifiées, principalement, la disposition concernant les harcèlements (psychologique et sexuel) au travail. Ces modifications concernent les gestes à caractère sexuel désormais, considérées comme étant une conduite vexatoire incluse dans la définition de harcèlement psychologique. De plus, le délai pour le dépôt d'une plainte, qui était de 90 jours, est prolongé jusqu'à 2 ans. Finalement, les interventions semblent être plus portées sur les individus que sur l'organisation réelle du travail, le travailleur doit de lui-même entreprendre les démarches légales en portant plainte devant la CNESST (LNT, N-1.1, art. 123.6) : devant lui-même démontrer la harcèlement psychologique vécu, il pourrait donc avoir une plus grande difficulté à démontrer la responsabilité de l'organisation du travail.

Nous pouvons comprendre que, malgré l'adoption du projet de loi 59, la législation demeure problématique, d'abord, l'ensemble des individus touchés par des troubles de santé mentale demeure peu couvert par la législation et, ensuite, parce que celle-ci ne vient pas prendre en charge réellement en amont les RPS dans le milieu de travail (prévention primaire). Généralement, selon

Charest et Rhéaume (2008), la solution favorisée par les employeurs se trouve dans les mesures axées sur la réparation donc, au niveau des indemnités offertes aux travailleurs plutôt que dans la mise en place de stratégies de prévention d'ordre primaire des RPS dans le milieu de travail.

Ces lacunes sur le plan législatif, jointes à l'absence de reconnaissance des risques psychosociaux comme relevant d'une véritable stratégie de prévention, expliquent en partie le fait que le régime se soit révélé, jusqu'à présent, fort peu utile à la réduction des atteintes à la santé mentale au travail. (Laflamme, 2008, p. 344)

Plus encore, les RPS renvoient à des enjeux d'ordre collectif, notamment à des troubles récurrents, ou des problèmes pour une même population, tels que des arrêts de maladie en grand nombre ou plusieurs cas de suicide liés au travail dans une même organisation (De Gaulejac, 2011). Malgré cette conception collective des RPS, leur traitement s'avère encore souvent individualisé, alors que le propre d'un syndicat est de collectiviser les enjeux entourant ses membres. Les lois semblent ainsi davantage chercher à **réagir** par rapport au développement de troubles de santé mentale chez un travailleur, plutôt qu'à mettre en place des plans d'action cherchant à réellement prendre en charge les RPS dans les milieux de travail pour l'ensemble des travailleurs. Pourtant la présence de risques psychosociaux crée un enjeu collectif au sein d'une organisation. Que ce soit par la création d'une collaboration entre SEN et la Commission de la santé mentale du Canada ou encore par l'intégration du Réseau de délégués sociaux de la FTQ, les syndicats cherchent à améliorer la prise en charge des RPS en s'associant avec des « partenaires sociaux » externes susceptibles d'améliorer leurs stratégies et de renforcer la prise en charge des RPS en milieu de travail (Delmas, 2014), afin de pallier les manquements observés dans les législations canadienne et québécoise.

1.1.4.4 Les normes d'ordre privé au Québec et au Canada

Le gouvernement a mis sur pied des mesures volontaires pour inciter les organisations privées à créer des entreprises saines et sécuritaires pour les travailleurs. Certaines mesures, comme le programme « Entreprise en santé » menant à une certification liée à la norme BNQ 9700-800 (*Prévention, promotion et pratiques organisationnelles favorables à la santé en milieu de travail*) (Groupe Entreprises en santé, 2019) semble démontrer un certain niveau d'efficacité. En effet, l'adhésion à la norme permettrait d'améliorer l'engagement, la productivité, la performance et la rentabilité organisationnelle, ainsi que le recrutement et la fidélisation des meilleurs talents, et plus encore (Groupe Entreprises en santé, 2019). Afin d'adhérer à la norme, l'entreprise doit être certifiée par le Bureau de normalisation du Québec (BNQ) et la Canadian standardisation association (CSA). Ce programme a pour but de maintenir et d'améliorer l'état de santé des travailleurs d'une entreprise, en intégrant la santé globale des personnes dans le processus de gestion, soit par la création de conditions favorables à une « responsabilisation » du personnel et de la direction en ce qui concerne la santé au travail; l'acquisition de saines habitudes de vie, telles que l'activité physique et une bonne alimentation; le maintien d'un milieu de travail favorable à la santé. La mise en place d'une telle norme dans une entreprise vise à responsabiliser les travailleurs, que ceux-ci soient syndiqués ou pas, par rapport à leurs conditions de travail et à leurs habitudes de vie (Groupe Entreprises en santé, 2019).

Le programme favorise quatre sphères d'activités : 1) les saines habitudes de vie, grâce à des services-conseils en nutrition ou par des formations sur la gestion du stress; 2) la conciliation travail-famille, par l'intégration d'horaires flexibles et de garderie en milieu de travail; 3) l'environnement de travail, avec l'implantation de programmes d'ergonomie et l'aménagement d'aires de relaxation; et finalement, 4) les pratiques de gestion, par des interventions favorisant l'esprit d'équipe au sein de l'entreprise et la mise en place de mécanismes de consultation des travailleurs. Dans cette norme, l'on cherche encore à individualiser la prise en charge des RPS, la prise en charge n'étant pas entièrement assumée par l'entreprise, mais beaucoup plus par le travailleur

lui-même. Malgré cela, l'instauration d'un programme « Entreprise en santé » démontre que chaque dollar investi dans un programme structuré et basé sur les meilleures pratiques incitées par la norme permettrait de générer jusqu'à cinq dollars en gains de productivité, au cours des cinq années suivant l'implantation de la norme (Groupe Entreprises en santé, 2019).

De son côté, la *Norme canadienne en santé mentale* élaborée en 2013 *BNQ 9700-803/2013, Santé et sécurité psychologique en milieu de travail* (Groupe Canadian standardisation association, 2013) met de l'avant la santé physique et mentale des travailleurs et une diminution des dépenses par la réduction de l'absentéisme, la rétention et la mobilisation des travailleurs pour maximiser leurs investissements fait dans l'entreprise et la prospérité économique de celle-ci. En adhérant à la norme, l'entreprise fournit un cadre offrant aux travailleurs un milieu de travail psychologiquement sain et sécuritaire.

Cette norme se structure ainsi autour des principes de sensibilisation et de promotion de la santé psychologique pour prendre en charge les RPS et promouvoir l'équilibre psychologique au travail, notamment grâce à des mesures de soutien et des formations permettant de mieux comprendre les RPS et les troubles de santé mentale au travail, plus aisément. La norme offre ainsi la possibilité de mettre en place un cadre de création et d'amélioration d'un environnement de travail par la détermination et l'élimination des dangers en milieu de travail posant des risques psychologiques aux travailleurs, par des sondages, des groupes de discussion, par la mise en place de programmes d'aide aux employés, par l'évaluation et la prise en charge des risques dans le milieu de travail associées aux dangers ne pouvant pas être éliminés, grâce à une participation active de l'ensemble des acteurs dans la gestion d'événements critiques, par la mise en place de structures et de stratégies favorisant et soutenant la santé et la sécurité psychologiques des travailleurs (exemple : un comité, paritaire ou non, d'évaluation et de prévention) et par la promotion d'une culture favorisant la santé et la sécurité psychologique au travail, notamment en

offrant des formations afin de sensibiliser les travailleurs sur les RPS et les troubles de santé mentale au travail (BNQ/Groupe CSA/CSMC, 2013, p.2-3). Cette norme semble donc miser sur la collaboration entre les acteurs (patronal et syndical) pour mieux prendre en charge les RPS et le développement de troubles de santé mentale chez les travailleurs.

Dans l'ensemble, ces normes multiformes s'avèrent peu exigeantes pour ce qui est des solutions et des stratégies choisies par les employeurs. Par leur biais, on vise à reléguer la prise en charge des RPS et des travailleurs affectés par des troubles de santé mentale à un niveau individuel plutôt que collectif. L'employeur cherche davantage à responsabiliser les travailleurs par rapport à leur santé et favorise la mise en place de saines habitudes de vie à l'intérieur du travail, tout comme à l'extérieur du travail, plutôt que de modifier ses modes d'organisation du travail. Dans cette logique, chaque travailleur, étant responsable de son propre état de santé, doit chercher des accommodements individuels avec l'employeur afin d'améliorer ses propres conditions de travail, sans pour autant contribuer à modifier l'organisation de travail ni miser sur les actions des syndicats. Un exemple assez commun serait de mettre en place un système d'indemnités pour les travailleurs touchés par des troubles de santé mentale, où le travailleur devra démontrer qu'il a été affecté par des RPS présents dans l'environnement de travail : dans ce cas, l'employeur pourrait indemniser le travailleur, sans pour autant avoir à modifier l'organisation du travail. Le niveau de prévention exercée en est un type secondaire.

Des mesures incitatives comme des contrats d'intégration au travail, des mesures de soutien aux entreprises adaptées et des primes au travail pour les personnes présentant des contraintes sévères à l'emploi (Bégin-Robitaille et Laflamme, 2013) demeurent ainsi volontaires, non coercitives pour les entreprises et optionnelles. Le non-respect de ces mesures n'a donc aucun impact réel dans l'entreprise : l'employeur ne subira aucune conséquence en cas de manquements, mais pourrait se voir retirer sa certification, sans réelle

conséquence économique et sociale pour l'entreprise, ni modification de l'organisation du travail. En effet, selon Bégin-Robitaille et Laflamme (2013), même avec l'adoption de ces mesures, les entreprises semblent esquiver ces normes, entre autres, dû à la complexité des programmes mis en place et au nombre d'acteurs impliqués, à savoir l'employeur, les travailleurs et le syndicat, s'il est présent dans l'entreprise. De plus, le nombre de secteurs impliqués, comme le secteur de la santé et des services sociaux, ainsi que celui de l'économie et de l'emploi pourrait venir complexifier la gestion à l'interne et ainsi permettre aux entreprises d'esquiver ces normes.

L'accessibilité et le maintien en emploi se butent ainsi à des obstacles systémiques, tels que « le manque de concertation entre le réseau des ressources d'intégration socioprofessionnelle, relevant du secteur de la santé et des services sociaux et le réseau de l'économie et de l'emploi » (p. 400), car ces stratégies peuvent laisser pour compte certains individus affectés par des troubles de santé mentale transitoires qui ne sont pas reconnus par l'employeur. Il n'en demeure pas moins difficile, entre autres au vu de la complexité des programmes, pour une personne touchée par un trouble de santé mentale d'avoir accès et de pouvoir se maintenir en emploi. Bien que ces réseaux-là existent, ceux-ci ne peuvent contraindre quiconque à embaucher une personne touchée par un trouble de santé mentale (Bégin-Robitaille et Laflamme, 2013).

En somme, au Québec et au Canada, la prise en charge des RPS reste très peu encadrée et nommée au plan collectif. L'étude des différentes actions mises en place par le gouvernement québécois, notamment l'adoption du projet de loi 59, la LSST, la LNT et les normes promues auprès des entreprises nous mènent à nous questionner davantage sur le rôle des acteurs du travail dans la prise en charge et la prévention de RPS, notamment celui des organisations syndicales. Rappelons-le, notre question de recherche vise dans cette perspective à mieux comprendre **comment se façonnent les capacités d'agir d'un syndicat local sur le plan de la prise en charge des risques psychosociaux au travail.** Par

extension, au regard de ce qui précède, il s'avérait également intéressant de saisir **en quoi la collaboration patronale et syndicale peut venir accroître (ou non) les capacités d'agir des syndicats sur le plan de la prise en charge des RPS, pour ainsi contribuer à une meilleure écologie des milieux de travail.**

1.2 Les capacités d'agir des organisations syndicales face aux RPS

Malgré les difficultés observées au niveau de la prévention, nous observons certaines initiatives mises en place par des organisations syndicales afin de prendre en charge les RPS et le développement de troubles de santé mentale au travail à un niveau plus collectif. Le propos de cette section sera de les étudier de manière à mieux comprendre les capacités d'agir syndicales au sein des entreprises.

1.2.1 Les réseaux d'entraide syndicale

Au Québec, certaines organisations syndicales bien connues, à savoir la FTQ et la CSN, ont mis en place des Réseaux d'entraide pour tenter de réduire les RPS au travail, diminuer la souffrance au travail et contribuer à mieux gérer les troubles de santé mentale des travailleurs. C'est donc par la mise en place de stratégies de prévention de type plutôt tertiaire que les syndicats ont cherché jusqu'ici à pallier ce problème de plus en plus persistant et en pleine croissance, entourant le travailleur en difficulté, et en cherchant à le réhabiliter. Par leur biais, les syndicats visent à intervenir directement auprès des travailleurs en difficultés, grâce à des intervenants formés par leurs structures. Ces intervenants font, pour

l'essentiel, du référencement auprès des travailleurs en difficultés et les aiguillonnent vers des ressources externes susceptibles de les aider, par exemple : diriger un travailleur aux prises avec des problèmes de dépendance aux drogues ou à l'alcool vers des experts en toxicomanie ou des centres de traitement des dépendances.

1.2.1.1 Le Réseau des délégués sociaux (DS)

Le Réseau des DS de la Fédération de travailleurs (res) du Québec (FTQ) a vu le jour dans les années 1980 (FTQ, 2012). À ses débuts, il « consistait à former des militants syndicaux capables de fournir une aide technique aux syndiqués touchés par le chômage et de les représenter auprès des organismes appliquant les lois sociales » (Bourque et Dufour-Poirier, 2013, p. 46). Ses actions et ses formations étaient axées à cette époque sur l'assurance chômage, l'aide sociale et l'endettement, principalement celui en lien avec des séparations, des divorces, des problématiques de dépendances (ex. : alcool, drogues ou jeux de hasard). Avec le temps, leur rôle s'est formalisé : les DS ont reçu à ce titre de nouvelles formations pour mieux encadrer progressivement la relation d'aide et d'écoute aux personnes en détresse (Bourque et Dufour-Poirier, 2013). Globalement, le rôle des DS se définit ainsi par l'écoute des travailleurs pour bien cerner leurs difficultés, les aider à comprendre leurs propres situations et agir plus efficacement, en vue de leur résolution. Selon la FTQ (2018), le Réseau compte plus de 3 000 membres actifs participant au réseau des délégués sociaux, dont 1 800 sont dans la région de Montréal.

C'est en 1983 que la FTQ lance officiellement le Réseau des délégués sociaux et déléguées sociales au sein de ses syndicats : cela a impliqué pour la Fédération l'élargissement de son champ d'action par la prise en charge des risques psychosociaux dans les milieux de travail (Bourque et Dufour-Poirier, 2013). Le Réseau des DS instaure pour ainsi dire un réseau de proximité entre les milieux communautaires et syndicaux, en sollicitant l'appui de ressources externes, comme des psychosociologues et des spécialistes en matière de

stress et de santé mentale au travail, sur une base régionale. Les DS ont à leur disposition différents partenaires pouvant aider selon les difficultés rencontrées chez un travailleur, notamment en les guidant vers des ressources internes ou externes (Chaaban, 2018). Cette proximité favorise un partage d'expériences et de connaissances des syndicats, des RPS et de leurs répercussions sur les travailleurs. De plus, le Réseau des DS collabore avec les centres de réadaptation en alcoolisme et en économie familiale (FTQ, 2012). Depuis les années 2000, le rôle des DS évolue afin de faire face aux nouveaux enjeux résultant de la transformation du monde du travail, tels que la précarisation accrue des emplois et la croissance des cas d'épuisement professionnel et de dépression liés au travail (Bourque et Dufour-Poirier, 2013).

À l'heure actuelle, les principaux problèmes rencontrés dans les milieux de travail par les DS concernent la santé mentale et les conflits interpersonnels : le harcèlement, l'intimidation et la violence sembleraient accuser une augmentation (FTQ, 2012). Dans certains cas, un DS peut s'assurer du suivi d'un travailleur, soit durant son congé de maladie, ses thérapies ou sa cure de réhabilitation suivant des problèmes de dépendances. Dans d'autres cas, lors du retour au travail, les DS s'assurent que le travailleur se sente vraiment prêt pour entamer son retour au travail, pour minimiser les risques de rechute ou tout problème pouvant l'affecter de nouveau.

En étudiant plus en détails le rôle des DS, nous pouvons mieux comprendre les types et les niveaux d'interactions et de collaborations existant entre les travailleurs, le syndicat et l'employeur, de même que l'incidence du climat sur la santé (physique et psychologique) des travailleurs. Grâce aux DS, le syndicat peut avoir une meilleure compréhension de l'organisation du travail, ainsi que des RPS (Bourque et Dufour-Poirier, 2013). Les DS servent en quelque sorte d'intermédiaires entre les travailleurs en difficultés et le syndicat, notamment, en diffusant certains éléments dans l'environnement de travail.

De plus, il demeure important de bien comprendre la perception par les travailleurs, l'employeur et aussi le syndicat par rapport aux délégués sociaux dans le milieu de travail : plus concrètement, l'efficacité des DS dans un milieu de travail semblerait en lien avec le niveau de participation que le Réseau exerce dans l'entreprise (Kamoun, Dufour-Poirier, Le Capitaine, à paraître). Dans une entreprise où les DS sont bien intégrés et acceptés par les travailleurs et l'employeur, les DS pourraient avoir un plus grand impact dans la prise de décision, leurs expériences étant susceptibles de donner des pistes de solution pour améliorer l'environnement de travail et réduire l'impact des RPS.

Finalement, un élément primordial du Réseau des DS réside dans la formation. Afin de combler les besoins et d'assurer la compétence des DS, ceux-ci doivent être formés afin de connaître tous les outils et toutes les ressources à leur disposition pour aider les travailleurs en détresse. Pour ce faire, la FTQ et ses conseils régionaux offrent des formations aux DS. Dans un premier temps, une formation de trois jours est organisée afin de pouvoir exercer ses fonctions de délégué social au sein de son entreprise (Bourque et Dufour-Poirier, 2013). Plusieurs autres formations sont aussi offertes par la FTQ, touchant divers sujets: les soirées régionales d'information sur des sujets et des enjeux d'actualité; les conférences annuelles pour consolider le Réseau; les journées de formations thématiques portant sur la prévention du suicide ; et les formations complémentaires sur demande, en lien avec des problèmes récurrents dans certaines organisations (FTQ, 2018).

Le Réseau des DS de la FTQ nous donne plusieurs pistes de réflexion par rapport à la capacité d'agir des organisations syndicales pour prendre en charge les RPS en milieu de travail. De plus, le niveau d'intégration des DS dans une entreprise pourrait nous aider à mieux comprendre la collaboration susceptible d'exister entre les acteurs patronal et syndical : par exemple, le niveau d'intégration des DS pourrait être évalué selon les libérations (en temps) que l'employeur donne au DS et à la valeur que l'employeur et le syndicat accordent

au discours des DS lors de prises de décisions liées à la prise en charge des RPS dans le milieu de travail.

1.2.1.2 Les Réseaux d'Entraide de la CSN

Comme pour le réseau des DS de la FTQ, les réseaux d'entraidents possèdent la même finalité que les DS, à savoir une prévention de type tertiaire. Les réseaux d'entraide de la CSN ont été mis en place dans les années 1980. Comme pour la FTQ, ceux-ci ont été instaurés dans le but d'aider tout travailleur souffrant d'alcoolisme et de tous autres types de toxicomanie (CSN, 2019). Les réseaux d'entraide forment des militants syndicaux pour leur donner tous les outils nécessaires afin d'aider les travailleurs demandant de l'aide au sein de l'organisation.

Ces militantes et militants ne sont pas des thérapeutes. Ils ne se substituent pas aux ressources existantes, ni à leur syndicat. Ces personnes ont reçu une formation pour être à l'écoute des autres et les aider à s'orienter vers les services existants. (CSN, 2019)

C'est donc par des formations sur l'entraide que les militants syndicaux peuvent alors acquérir les compétences adéquates pour aider leurs collègues en détresse, que l'on pense à des rencontres de suivi avec les responsables de l'entraide dans les syndicats locaux; des rencontres thématiques portant sur le suicide, la violence, l'alcoolisme, etc.

La CSN a mis en place ces réseaux pour mieux gérer les conséquences des RPS et, par le fait même, y réduire la souffrance au travail et le développement de troubles de santé mentale. Ces derniers cherchent à favoriser l'entraide entre les travailleurs d'une entreprise pour contribuer au maintien du bien-être et à l'amélioration de la qualité de vie au travail; favoriser des liens positifs entre les personnes et respecter les différences; encourager la solidarité avec ceux et celles qui vivent des difficultés; mettre en place des liens significatifs axés sur la

collaboration; humaniser les milieux de travail; améliorer le soutien social afin de protéger la santé psychologique; créer un complément au programme d'aide aux employé-es (PAE) mis en place par les employeurs; suggérer des moyens pour discuter des problèmes en milieu de travail; collaborer à des actions de prévention pour contrer la dégradation des conditions de travail; renouveler l'action syndicale en orientant leurs stratégies vers des enjeux émergents dans les organisations, comme les RPS (CSN, 2019). Ces militants sont formés pour intervenir auprès des travailleurs en difficultés, en les écoutant et en les dirigeant vers des ressources d'aide externes. La CSN tente de réduire la souffrance au travail chez les salariés. Telle en est, du moins, sa finalité.

1.2.2 Les interventions syndicales au Canada : les exemples du STTP, du SEN et SCFP

Plusieurs autres stratégies syndicales existent au Canada. Certaines organisations syndicales, représentant des travailleurs d'entreprise sous juridiction fédérale, ont fait une demande à leur employeur afin d'intégrer des DS dans leur organisation, en l'occurrence le Syndicat de travailleurs et travailleuses des postes (STTP). Ce syndicat milite afin de mettre en place une stratégie de prévention efficace. Le STTP chercherait donc à faire intégrer les DS au sein de leur entreprise afin de favoriser une prévention tertiaire des RPS en milieu de travail. La mise en place du Réseau des DS dans le STTP chercherait à répondre, entre autres, aux problèmes de conciliation travail-famille et aux conséquences des réorganisations et de la surcharge de travail. Afin d'aider les travailleurs, les DS devront « être à l'écoute des personnes afin de les aider à cerner leurs problèmes et à trouver des solutions, de faire un travail de référence dans le but d'orienter les personnes vers les bonnes ressources et cela au bon moment » (STTP, 2016).

D'autres organisations syndicales au Canada cherchent plutôt à conclure des ententes fermes et officielles. Un exemple de ce type d'ententes se trouve dans

la convention collective signée par le Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP) et le Conseil du trésor en 2017. Dans le cadre des négociations entourant la signature de la convention collective, le SCFP a donc cherché à y intégrer certaines clauses portant sur la prévention des travailleurs dans la convention collective. La négociation de clause portant sur la prévention au travail dans la convention collective ne semble toutefois pas nouvelle, l'analyse des données « des conventions collectives de 2006-2008 sont néanmoins révélatrices d'un intérêt certain des parties pour incorporer dans leur contrat collectif des clauses en matière de santé et sécurité du travail » (Simard, 2011, p.403). Ainsi, la signature d'une lettre d'entente a permis de s'assurer que les risques psychosociaux et les travailleurs affectés par des troubles de santé mentale soient pris en charge.

Le Syndicat et l'Employeur reconnaissent l'importance de favoriser la santé mentale en milieu de travail. Les Parties conviennent donc de créer, dans les 90 jours suivant la signature de la présente convention collective, un groupe de travail composé d'au plus dix (10) membres représentant en nombre égal le Syndicat et l'Employeur. Le groupe de travail cernera les problèmes et soumettra aux Parties des recommandations visant à améliorer la santé mentale en milieu de travail. (Convention entre le syndicat canadien de la fonction publique et le Conseil du trésor, p. 75, 2017)

L'analyse des conventions collectives nous permet d'observer « des dispositions relatives à la création ou à la présence d'un comité paritaire de santé et sécurité au travail » (Simard, 2011, p.405). Plus encore, « dans les secteurs prioritaires où la réglementation sur les comités s'applique, il est fréquent que les clauses relatives au comité de santé et sécurité cherchent à bonifier le cadre juridique » (p. 406). Dans la plupart des cas, la bonification des clauses portant sur la santé et sécurité au travail dans la convention collective touche généralement : les principes de base en santé et sécurité auxquels adhèrent les parties; les équipements de sécurité; le droit de refus; le comité en santé et sécurité; et les représentants en prévention (Simard, 2011). Le SCFP suit ainsi cette voix, par la

création d'un nouveau comité paritaire entre les représentants syndicaux et patronaux tentant d'élargir ces bases en santé et sécurité en cherchant à agir et à améliorer les conditions de travail pour favoriser l'élimination des RPS. Nous comprenons donc que le SCFP et l'employeur ont négocié afin de venir bonifier la clause portant sur le comité en santé et sécurité au travail, en y incluant un comité paritaire ayant pour but d'éliminer les RPS dans l'entreprise. Ce comité est uniquement consultatif : il n'a que le pouvoir de faire des recommandations en réponse aux problèmes s'observant dans l'organisation. Ce comité ne pourra agir directement sur l'organisation du travail, cela signifie tout de même qu'il y a ici une reconnaissance embryonnaire des RPS en milieu de travail et que l'employeur semble être ouvert à la mise en place d'une stratégie de prévention dans l'environnement de travail au regard des RPS. « Le principe de coopération et de concertation patronale-syndicale en santé et sécurité est un des principes qui est souvent inscrit dans la convention collective. [...] Il est le principe invoqué pour justifier l'existence d'un comité conjoint de santé et sécurité au travail » (Simard, 2011, p. 404). Ainsi, la collaboration entre les acteurs (syndical et patronal) devrait permettre, idéalement, de mieux identifier les RPS en milieu de travail grâce à la mise en place d'un comité paritaire se concentrant sur la prévention des RPS et développer des actions et des stratégies pour prendre en charge les RPS et aider les travailleurs touchés par des troubles de santé mentale.

Dans cet esprit, le Syndicat des employées et employés nationaux (SEN) a mis en place une stratégie de prévention de niveau secondaire : il s'est ainsi rallié à la Commission de la santé mentale du Canada pour offrir, à l'ensemble des travailleurs ainsi qu'à l'employeur, une formation portant sur la santé mentale, sur la stigmatisation des troubles de santé mentale au travail et sur les nouvelles stratégies patronales favorisées par la Commission de la santé mentale du Canada (Rewari et Waligora, 2015). Ces formations mettent l'accent sur le rôle crucial de l'employeur dans la gestion des RPS, notamment en ce qui a trait à l'organisation du travail et sa gestion. Ces formations offertes par le SEN, en

collaboration avec la Commission de la santé mentale du Canada, prennent encore plus de sens avec l'entrée en vigueur du projet de Loi C-65 visant la prévention du harcèlement sous toutes ses formes psychologiques. Suivant son implantation, l'employeur a désormais une obligation légale de prévenir tout type de harcèlement et de violence dans les milieux de travail. L'employeur doit aussi mettre en place des stratégies et des actions concrètes afin d'intervenir auprès des travailleurs victimes de harcèlement et y mettre un terme, que ce soit par des collègues ou par le biais des gestionnaires

Cette formation est donnée par Denise Waligora, spécialiste en prestation de formation au Mental Health First Aid et Nitika Rewari, gestionnaire de programme en santé mentale en milieu de travail à la Commission de la santé mentale du Canada (2015). La formation est offerte aux travailleurs et conçue sur la base de trois fondements : 1) la stigmatisation des personnes touchées par des troubles de santé mentale; 2) les actions à mettre en place au sein de l'organisation ; et 3) les actions à poser par les gestionnaires.

La première partie de la formation cherche à modifier la mentalité des salariés, les idées reçues et les préjugés, quant aux troubles de santé mentale. Par exemple, elle fournit des éclaircissements sur les perceptions de certaines personnes quant aux troubles de santé mentale, souvent stigmatisés et considérés comme étant le produit de l'imagination de l'individu, dans une tentative de fuir les problèmes de la vie réelle. On essaie de réduire les préjugés entourant ces troubles et de mieux démystifier leurs causes.

La seconde partie de la formation porte sur l'explication de la stratégie à mettre en œuvre au sein de l'entreprise pour favoriser la prise en charge de risques psychosociaux et de toutes les autres conséquences et répercussions pouvant affecter des travailleurs. L'organisation met en place, en collaboration avec le syndicat, des programmes de sensibilisation, de mieux-être et de soutien par les pairs. Pour y parvenir, l'organisation participante a besoin de revoir ses politiques

pour mettre en place de nouvelles mesures d'adaptation pour les travailleurs en difficultés et un plan de retour au travail adéquat. Par la suite, l'employeur s'attarde à réviser les avantages sociaux des travailleurs grâce au programme de prévention et d'aide aux employés (PAE) et aux offres d'assurances médicaments. Dans cette perspective, le syndicat, mais aussi l'employeur, ont intérêt à favoriser la formation des travailleurs et des gestionnaires, que ce soit sur la lutte contre la stigmatisation ou en faveur du respect en milieu de travail. Finalement, les dirigeants sont incités à créer un système d'évaluation pour mieux comprendre les travailleurs, mais aussi transformer leurs perceptions de l'organisation et de leur travail et de mettre en place des évaluations des risques pour la santé des travailleurs.

La troisième partie de la formation réfère à la gestion dans l'organisation. Cette partie vise à conseiller les gestionnaires, au chapitre de la gestion des risques psychosociaux. En premier lieu, le gestionnaire devrait planifier, c'est-à-dire faire une évaluation des dangers et des risques psychosociaux entourant l'organisation du travail. Ensuite, il a la responsabilité de faire, ce qui signifie qu'il doit mettre en place des mesures appropriées pour améliorer les situations où certains risques entourant les salariés ont été identifiés (exemple : formations et sensibilisation). La communication entre les travailleurs, le syndicat et les gestionnaires s'avère essentielle pour identifier les risques psychosociaux. Par conséquent, le gestionnaire a pour tâche d'identifier, par la mise en place de mesures de surveillance les risques et les travailleurs à risque; réaliser des enquêtes sur les incidents; et instaurer de nouvelles mesures de prévention ou de correction. Finalement, le gestionnaire est tenu d'agir, en faisant un examen de la direction, ayant comme objectif de maintenir une amélioration continue de l'environnement de travail.

La gestion des RPS devient un défi collectif, car c'est tout l'environnement de travail qui est touché, et non un seul travailleur. La formation offerte aux gestionnaires cherche à modifier la perception des RPS pour que ceux-ci

viennent à être considérés comme étant des enjeux collectifs. Cette formation offerte par la Commission de la santé mentale du Canada cherche ainsi à publiciser chez les travailleurs la norme canadienne BNQ 9700-803 et tenter de faire adhérer l'employeur à la norme. Par exemple, en Nouvelle-Écosse, la mise en place de cette norme chez deux syndicats : le Nova Scotia Government and General Employees Union (NSGEU) et le SCFP, aurait permis la création d'un comité de direction, l'établissement d'une collectivité de groupes d'action, l'élaboration d'une liste exhaustive des services et des programmes existants, comme le PAE, le programme de congés de maladie et le programme sur le respect en milieu de travail, l'instauration de mesures favorisant la conciliation travail-vie et la création des cartes de pointage sur la santé des organisations. Grâce à cette formation, le syndicat pourrait acquérir une certaine capacité d'agir face à l'employeur, notamment grâce à la formation ouverte aux gestionnaires. Cela viendrait donner plus d'importance à l'enjeu des RPS dans le milieu de travail.

Pour résumer notre propos, les réponses syndicales face à l'enjeu grandissant que sont les RPS semblent, pour l'essentiel, à un niveau de prévention tertiaire : on s'attache à prendre en charge les travailleurs déjà touchés par des troubles de santé mentale au travail, sans corriger la source des problèmes en amont. Pour d'autres organisations syndicales, telle que le SEN, la prévention secondaire demeure un outil important pour mieux informer les travailleurs et tenter d'améliorer les pratiques de gestion et l'organisation du travail. La prévention primaire, de son côté, semble être difficilement mise en place par les employeurs, en collaboration avec les syndicats.

1.2.3 Ailleurs dans le monde : l'exemple de France Télécom

En France, en 2007, l'Observatoire du stress et des mobilités forcées est mis en place chez France Télécom, en collaboration avec deux organisations

syndicales: La Confédération française de l'encadrement - Confédération générale des cadres (CFE-CGC) et la Fédération de syndicats locaux français des activités postales et des télécommunications (SUD-PTT) (Solidaire Unitaires Démocratique – Postes, Télégraphes et Télécommunications) (Delmas, 2014). Cette stratégie a été introduite en réponse aux répercussions engendrées par « un "climat terrifiant" généré par plusieurs plans sociaux, des incitations au départ par des mobilités géographiques et des reconversions professionnelles » (Delmas, 2014, p.35). L'Observatoire a cherché à élaborer des expertises scientifiques et à publiciser ces expertises concernant les RPS, ainsi que tous facteurs de stress dans les milieux de travail afin de mieux prévenir et gérer les RPS chez France Télécom.

L'Observatoire comporte un double positionnement à la fois syndical, mais aussi scientifique. Dans cette optique, sa mise en place « vise à porter un diagnostic, à "voir et à rendre publique" la restructuration à l'œuvre au sein de l'entreprise et ses conséquences délétères sur la santé des salariés » (p. 35). Pour ce faire, l'Observatoire cherche à développer une nouvelle expertise en voie de devenir une alternative au discours de l'employeur, en y dévoilant la réalité à l'intérieur de l'organisation et les situations susceptibles d'être pathogènes pour les travailleurs. Plus concrètement, ce contre-discours face à l'employeur puise ses sources par l'entremise de questionnaires, comme le démontre l'Enquête de 2007 auprès des travailleurs de l'organisation, suite à la création de l'Observatoire. Grâce à cette enquête, l'Observatoire a observé les problèmes réels au sein de l'organisation : grâce à son site internet, conçu comme une base de données, l'Observatoire a ainsi pu diffuser ses résultats, susceptibles d'être utilisés tant par les chercheurs pour leurs études que par les militants désirant démontrer, sur la base de données réelles, des situations difficiles vécues en milieu de travail. Ce partage des résultats reposait sur une collaboration entre des organisations syndicales et des scientifiques par la production de contre-expertises, par la médiatisation d'informations, par des alertes en cas de

suicides, par des situations de souffrance, par des mobilités forcées de salariés; par de la formation pour les membres des organisations syndicales.

Des suites de la mise en place d'une expertise portant sur les risques psychosociaux, les collaborations entre scientifiques et syndicalistes permettent une rupture « avec une vision individualisante des problèmes par des approches relevant de la sociologie, de l'ergonomie, de la psychologie sociale, de la psychodynamique et de la clinique de l'activité » (p. 36). C'est par l'expertise scientifique que les syndicats apportent un discours alternatif à celui de l'employeur. La publicisation objective, dans le syndicat et dans les médias, des situations de souffrance au travail, à titre d'exemple, permet d'étudier certains postes où le niveau d'absentéisme chez les travailleurs est élevé. Il est permis de penser que cette expertise scientifique contredisant le discours de l'employeur vient renforcer les capacités d'agir syndicales face à l'employeur, notamment grâce à la publicisation du discours scientifique.

L'apport scientifique et la publicisation de recherches scientifiques par l'Observatoire sur le stress et les mobilités forcées permettent de mieux comprendre les RPS au travail, tout en donnant accès à ses recherches au grand public. Grâce à ces publications, les syndicats viennent chercher une expertise, qui devient difficile à ignorer pour l'employeur, ce qui pourrait venir affecter les décisions prises aux tables de négociation. Cette approche se différencie grandement de celles dont nous avons parlé précédemment, au Canada et au Québec. Au Canada et au Québec, les syndicats ont mis en place des réseaux favorisant parfois la collaboration entre le syndicat et l'employeur. Chez France Télécom, l'Observatoire cherche davantage à établir un contre-discours, basé sur une expertise scientifique et des témoignages d'experts, pour favoriser la mise sur pied d'une collaboration entre le syndicat et l'employeur. Dans tous les cas, le but recherché est de prendre en charge les RPS et d'aider les travailleurs touchés par des troubles de santé mentale. L'Observatoire contribue alors à une prise de parole syndicale plus étayée et appuyée par des

experts. Cela a comme conséquence de venir renforcer la solidarité externe ainsi que le réseautage autour des syndicats. L'appui du public devient aussi un élément important dans l'acquisition d'une plus grande capacité d'agir syndicale. La publicisation d'expertises et de discours scientifiques appuyant la prise en charge des RPS peut être considérée comme étant une stratégie de prévention de niveau secondaire, mais qui cherche tout de même à préparer le terrain afin de mettre en place des stratégies de prévention primaire.

1.3 La synthèse de la littérature

Dans ce chapitre, nous avons pu définir les RPS comme des « facteurs qui sont liés à l'organisation du travail, aux pratiques de gestion, aux conditions d'emploi et aux relations sociales et qui augmentent la probabilité d'engendrer des effets néfastes sur la santé physique et psychologique des personnes exposées ». (Gouvernement du Québec, 2016), note étude porte plus particulièrement sur l'aspect psychologique des RPS. Nous pouvons comprendre que les RPS peuvent être étudiés sous un angle individuel, mais aussi collectif. La prise en charge des RPS en milieu de travail reste très peu étudiée, mais plus encore la prise en charge des RPS, selon la loi semble très peu développée. Les lois entourant la prévention de la santé des travailleurs sont principalement axées sur la santé physique des travailleurs, même si plusieurs réformes ont été mises en place, ou sont promises par le gouvernement, la santé psychologique reste toujours très peu légiférée par les gouvernements canadien et québécois. Avec des lois favorisant la prévention de la santé physique, il n'est pas étonnant que la reconnaissance des RPS en milieu de travail soit variable. Pour certains, la mise en place du Réseau des DS ou des réseaux d'entraide démontre qu'il y a une certaine reconnaissance des RPS. Lorsque le syndicat fait face à un manque de reconnaissance des RPS en milieu de travail, de la part de

l'employeur, le syndicat se doit d'innover ses capacités d'agir afin de répondre aux enjeux affectant ses membres. La collaboration entre les acteurs (patronal et syndical), et même avec des réseaux externes, semblerait constituer une piste de réflexion intéressante afin d'étudier la construction d'une plus grande capacité d'agir du syndicat face à l'employeur.

La collaboration entre le syndicat et l'employeur permet « d'accroître la satisfaction et les conditions de travail des salariés, d'améliorer la communication, la confiance et l'engagement » (Lévesque et Bourque, 1999, p.16). La coopération entre les acteurs de l'entreprise peut aider à la flexibilisation de la production, de la main-d'œuvre et à améliorer la qualité de production, tout en réduisant les risques d'accident au travail et finalement faciliter les négociations entre les acteurs patronal et syndical (Lévesque et Bourque, 1999). Par contre, il est à noter que la coopération dans le cadre de négociations et de prises de décisions n'a pas été réellement documentée dans un contexte de prise en charge des RPS.

C'est donc dans cette optique que notre projet de recherche s'intéresse à la construction des capacités d'agir des organisations syndicales face aux RPS. Dans cet esprit, l'analyse des stratégies syndicales, de leurs répercussions, ainsi que des réponses patronales en fonction des capacités d'agir syndicales, notamment, dans la prévention et le niveau de collaboration existant entre les acteurs (patronal et syndical), nous permettrait d'approfondir notre étude des RPS en milieu de travail. Notre question de recherche se décline donc comme suit : **comment se façonnent les capacités d'agir d'un syndicat local en matière de prise en charge des risques psychosociaux au travail?** Plus encore, pour creuser cet angle d'analyse, **en quoi la collaboration patronale et syndicale influence-t-elle le renouvellement des capacités d'agir syndicales au chapitre de la prise en charge des RPS?**

Chapitre 2

Les choix théoriques : Comment se façonnent les capacités d'agir des syndicats en matière de prise en charge des RPS ?

« L'affaiblissement du pouvoir des syndicats est régulièrement associé à la diminution de leur capacité à protéger et à améliorer les conditions de travail de leurs membres ou à leur perte d'influence sur les politiques économiques et sociales » (Lévesque et Murray, 2010, p. 41). Les syndicats, des suites de cette diminution de pouvoir, tentent de se renouveler pour s'adapter aux changements et aux transformations dans le monde du travail pour se réapproprier ce pouvoir perdu. Comme expliquées précédemment, les transformations du travail influencent les travailleurs, notamment leur santé physique et psychologique, des suites de l'augmentation des charges de travail et des pressions subies par les travailleurs à l'égard de leur productivité. L'environnement de travail peut être considéré comme étant un élément stressant engendrant des RPS chez les travailleurs et affecter leur santé psychologique (Brun et Martel, 2003).

Dans le cadre de cette transformation du travail affectant la santé psychologique des travailleurs, Ce chapitre abordera certains écrits pour permettre une analyse de l'acquisition de la capacité d'agir des syndicats par rapport à certains enjeux émanant de la transformation du travail, tels que les RPS. Ce chapitre commencera donc par une définition concrète de ce que sont les capacités d'agir d'un syndicat grâce aux écrits de Le Bossé et al. (2002). Par la suite, notre analyse portera sur ce que nous considérons comme étant nos dimensions clés entourant le façonnement des capacités d'agir des syndicats : les ressources de pouvoir (Lévesque et Murray, 2010) ; la collaboration patronale-syndicale (Bilodeau, 1994, Lapointe, 2001), les partenariats et les coalitions (Tattersall, 2005) ; et finalement, l'identité syndicale de Lévesque et Murray (2010), ainsi que de Lebel (2015). Grâce à ces écrits, nous pourrons, en définitive, mieux comprendre le développement des capacités d'agir des syndicats nécessaires sur le plan de la prise en charge des RPS dans les milieux de travail.

2.1 Les capacités d'agir des syndicats en matière de prise en charge des RPS

Le paradigme technico-productif est venu transformer le travail. Le paradigme technico-productif se définit comme étant une conjugaison de l'informatisation de la production, de la réduction des inventaires, de la flexibilité, de la qualité, de la différenciation des produits et de la réduction des divers temps de cycle de production. Ce paradigme s'inspire des principes d'une production allégée, qui entraîne une requalification du travail et exige une participation accrue des salariés (Lapointe, 2001). De ces suites, nous observons une transformation du travail et de l'organisation du travail en elle-même, venant affecter directement les travailleurs.

Le nouveau paradigme technico-productif est venu modifier la conception classique de l'organisation même du travail, mais aussi les relations de travail, les rapports patronaux et syndicaux, ainsi que le rôle du syndicat au sein de l'organisation. Cette modification de la conception classique de l'organisation du travail s'explique par le renforcement du contrôle provenant de l'informatisation et de la standardisation du travail et par le renforcement de l'autonomie par la fragilisation et la complexification du système de production qui rendent les interventions humaines et l'autonomie des travailleurs essentiels au fonctionnement de l'entreprise. Tous ces éléments mettent l'accent sur la coopération et l'entraide entre les travailleurs, « les salariés devant coopérer et échanger des informations pour résoudre des problèmes de production ou s'entraider lorsque l'un d'entre eux fait face à un surplus de travail » (Lapointe, 2001, p. 252).

Cette transformation du travail semblerait favoriser notamment une flexibilisation et une participation accrue des salariés, ce qui affecterait le travailleur et augmenterait les RPS en milieu de travail. On ne cherche désormais plus à contrôler les employés en leur enlevant leur autonomie. Par le nouveau paradigme technico-productif, le contrôle devient renforcé par l'informatisation et la normalisation du travail. L'autonomie et l'individualisation, de leur côté, deviennent des éléments importants dans les interventions humaines pour pallier aux problèmes émanant de la fragilité et de la complexité de ce système de production. Cette autonomie et cette individualisation accrues des travailleurs, engendrées par le paradigme technico-productif (Lapointe, 2001), pourraient être une des causes de la perte de pouvoir des syndicats. En réponse, les syndicats chercheraient à collectiviser leurs interventions, ce qui pourrait mener à un renouvellement des pouvoirs d'agir des syndicats. Ainsi les syndicats viennent à promouvoir une approche non-individualisée des enjeux de santé mentale (Delmas, 2014), les syndicats chercheraient à créer des programmes collectifs de prise en charge des RPS et des troubles de santé mentale.

Dans ce contexte de perte de pouvoir des syndicats et de transformation du travail affectant la santé physique et psychologique des travailleurs, nous désirons analyser comment se façonnent les capacités d'agir des syndicats en matière de prise en charge des RPS en milieu de travail. Les capacités d'agir des syndicats en matière de prise en charge des RPS en milieu de travail n'ont été que très peu étudiées (Deslauriers, 2016). Les recherches concernant les capacités d'agir des syndicats se concentrent généralement sur une optique d'acquisition de pouvoir afin de mettre sur place un cadre d'action privilégié par les syndicats afin de représenter leurs membres, leurs intérêts et leurs revendications (Le Bossé et al., 2002). Dans le cadre de notre étude, nous chercherons à analyser le développement de ces capacités d'agir des syndicats dans une optique de prise en charge des RPS. Dans cette perspective, l'acteur syndical utilise les opportunités qui lui sont offertes grâce à ses compétences, ses instruments, les ressources à sa disposition et son environnement pour faire face aux enjeux auxquels il est confronté. Les capacités d'agir des acteurs syndicaux renvoient ainsi aux obstacles à surmonter grâce aux opportunités qui leur sont offertes en utilisant les ressources à leur disposition et leur cadre législatif afin d'augmenter leur influence face aux autres acteurs l'entourant (Le Bossé et al., 2002). Les capacités d'agir ne sont donc pas uniquement liées au contexte, mais sont surtout liées aux compétences, aux instruments et à l'ensemble des ressources développées et mobilisées par les acteurs en lien avec l'intervention visée (Gouédard et Rabardel, 2012). Ainsi dans le cas qui nous intéresse, les capacités d'agir des syndicats en matière de prise en charge des RPS en milieu de travail seraient influencées par le contexte l'entourant, mais aussi par plusieurs autres éléments pouvant venir influencer le syndicat et ses capacités d'agir.

Les capacités d'agir des syndicats seront étudiées ici afin de comprendre comment ceux-ci peuvent venir renouveler leurs pratiques et leurs stratégies pour pouvoir agir sur les enjeux d'ordre syndical émanant du milieu de travail. Par contre, « les travaux portant sur la capacité des syndicats à faire de la santé

mentale au travail un enjeu de renouvellement de leurs modes d'action demeurent peu nombreux » (Dufour-Poirier, Kamoun et Le Capitaine, à paraître, p.2). Dans cette optique, nous pouvons comprendre que, au vu du nombre réduit d'études quant aux capacités d'agir des syndicats en matière de prise en charge des RPS dans les organisations (Deslauriers, 2016), nous utiliserons certains écrits ne touchant pas les RPS, afin d'étudier plus aisément le façonnement des capacités d'agir. Ainsi, les prochaines sections porteront sur les cadres identitaires, les ressources de pouvoir et la collaboration patronale et syndicale. Nous tenterons d'analyser comment se façonnent des capacités d'agir des syndicats, tout en cherchant à étudier le développement des stratégies en matière de prise en charge des RPS. Dans certains cas, la mise en place d'une collaboration entre les parties patronale et syndicale pourrait être une piste de réflexion intéressante afin d'étudier plus en détail la construction des capacités d'agir des syndicats.

2.2 L'identité syndicale : son rôle au moment d'aborder la prise en charge des RPS en milieu de travail

Lorsqu'on parle de cohésion du groupe des travailleurs, nous faisons référence à l'identité collective du syndicat. Celle-ci fait référence à la cohésion à l'intérieur d'une organisation : une forte cohésion permettrait au syndicat de représenter ses membres, tout en participant aux prises de décisions (Lebel, 2015). Une meilleure cohésion au sein d'un groupe pourrait favoriser une plus grande homogénéité des valeurs et des idéologies chez les membres du syndicat, ce qui donnerait plus de poids à ses demandes face à l'employeur. C'est donc dire que la cohésion entre les membres du syndicat augmenterait le pouvoir du syndicat face à l'employeur, surtout lorsque celle-ci « découle d'identités collectives communes ou d'un processus délibératif conduisant les membres à abandonner leur individualité en faveur du collectif » (Lévesque et Murray, 2010, p. 46).

Nous pouvons ainsi comprendre que l'identité syndicale renvoie à la cohésion¹² entre les membres, ainsi qu'au développement d'un sentiment d'appartenance au syndicat. Afin d'atteindre une identité collective puissante, la perception d'un statut ou d'une relation partagée ou vécue entre les membres devient nécessaire : les membres chercheront à identifier leur groupe, mais aussi leurs opposants, soit établir la frontière identitaire des membres de syndicat, notamment par la définition du « nous » et du « eux » (Lévesque et Murray, 2010). Grâce à ces définitions, un syndicat pourra alors établir un cadre d'action selon les valeurs, les idéologies et les revendications de ses membres. Ce cadrage constitue une aptitude stratégique primordiale dans le développement d'une identité syndicale forte (Lévesque et Murray, 2010) : l'identité définit en ce sens un cadrage entourant les intérêts du syndicat et de ses membres, permettant la création d'un agenda regroupant l'ensemble des actions du syndicat en fonction des valeurs et revendications provenant de l'identité collective du syndicat. L'identité syndicale pourrait ainsi être une piste d'analyse nous permettant de cerner les intérêts prédominant au sein du syndicat, notamment la prise en charge des RPS en milieu de travail.

Un défi du renouveau syndical fait référence à la différence de conception des nouveaux rôles et des nouvelles compétences face à la transformation du travail (Haiven, Lévesque et Roby, 2006). Le processus de renouveau syndical vient changer la conception du syndicat en elle-même, par l'apprentissage de nouveaux rôles et le développement de nouvelles compétences, recadrant ses objectifs et modifiant ses stratégies afin de développer de nouvelles façons d'agir en commun. Suivant ce renouveau, le syndicat tenterait de développer une

¹² Nous pouvons faire un rapprochement entre l'identité syndicale et la solidarité interne. Dans l'optique de notre étude, nous souhaitons faire ressortir davantage toutes les valeurs analytiques des identités. Selon Lévesque et Murray (2010), la cohésion serait un élément conceptuel rattaché aux ressources de pouvoir, notamment la solidarité interne. Dans le cadre de notre étude, nous considérons que la cohésion est un élément conceptuel rattaché à l'identité syndicale, car la cohésion viendrait développer le sentiment d'appartenance au syndicat. Pour des raisons de clarté de notre propos, nous préférons distinguer les deux de cette manière.

identité collective pour l'ensemble de ses membres et au-delà, représentant les intérêts et les valeurs de ses membres. Le syndicat et ses membres acquièrent leur identité grâce à des discussions et des débats leur permettant de hiérarchiser leurs intérêts et leurs revendications : « Le caractère individuel des intérêts ferait alors place à une identité collective par le biais de laquelle chaque individu ou un groupe d'individus pourraient s'identifier et se reconnaître » (Lebel, 2015, p. 36). La convergence des identités pouvant être opposée se fait alors par la création de liens d'appartenance, d'une cohésion, en lien avec les revendications et les enjeux autour desquels se forme une identité collective : cette identité crée ainsi un « nous » représentant l'ensemble des membres du syndicat.

Cette cohésion est reliée aux identités collectives, créant des connexions cognitives, morales et émotives entre les membres d'une communauté, impliquant, par le fait même, une perception d'une relation partagée dans la communauté. Le syndicat s'efforcerait de créer une identité collective entre les membres dans une organisation où se dégage de multiples identités, à la fois individuelles et collectives. La création d'une identité collective permettrait la mise en place d'un cadre permettant un partage des perceptions de l'organisation du travail par l'ensemble des membres, ce qui faciliterait l'identification des facteurs pouvant affecter la santé physique et psychologique de ses membres. Ce cadre guiderait le syndicat afin d'améliorer la situation pour les travailleurs selon leurs intérêts partagés par leur identité collective. Dans le cadre de notre étude, la cohésion pourrait être un facteur permettant la prise en charge et la prévention des RPS.

Ce cadre serait alors formé par les ressources narratives à la disposition du syndicat (Lévesque et Murray, 2010). Nous étudierons cette ressource de pouvoir comme un élément d'analyse pouvant être constitutive de l'identité

syndicale¹³, car les ressources narratives peuvent être associées aux valeurs, aux compréhensions, aux représentations partagées d'histoires et aux idéologies donnant un sens et un sentiment d'efficacité aux actions syndicales menant à la formation d'une identité partagée par l'ensemble des membres. Les ressources narratives « représentent les cadres interprétatifs et d'actions mobilisées pour expliquer les nouvelles situations et les nouveaux contextes et justifier les répertoires d'actions des syndicats » (Lévesque et Murray, 2010, p. 49). Le cadrage de l'identité syndicale est donc influencé par les ressources narratives, les représentations partagées d'histoires et d'informations venant forger le répertoire d'action représentant l'identité et les intérêts partagés par les membres du syndicat, délimitant le « nous » du « eux » et ainsi l'identité syndicale.

Les ressources narratives représentent toutes les histoires des militants syndicaux, nous informant sur le déroulement et les marches à suivre. Ces histoires deviennent une source de cadrage, qui façonne son répertoire d'actions. Les ressources narratives sont utilisées pour socialiser et intégrer les membres, tout en les informant sur les manières d'agir dans ce groupe. Ces récits ont pour but de démontrer les valeurs, les projets et les répertoires d'actions à la disposition des membres du syndicat, tout en leur indiquant quels types d'actions peuvent être utiles pour certaines situations. Ces récits peuvent alors être considérés comme étant de nature dynamique et évolutive, se situant dans le temps et l'espace. Dans l'élaboration d'un cadrage, le syndicat utiliserait alors ses récits comme cadre de référence afin de guider ses actions syndicales. Ce cadre est ainsi un vecteur de l'identité et des intérêts émanant de cette identité syndicale, pouvant ainsi mener le syndicat à développer son répertoire d'action en fonction de l'identité syndicale. Dans le cas qui nous intéresse, le

¹³ La capacité à renouveler les actions syndicales passe par la mobilisation des aptitudes stratégiques, telles que les aptitudes de cadrage de l'identité syndicale. Ce concept est décrit par Lévesque et Murray (2010) comme étant complémentaire aux ressources de pouvoir : celles-ci doivent aussi être prises en compte dans notre analyse des capacités d'agir des syndicats. Dans notre texte, nous aborderons certains concepts provenant des ressources de pouvoir, telles les ressources narratives, que nous associons avec certaines aptitudes stratégiques, notamment le cadrage de l'identité syndicale.

syndicat pourrait développer un répertoire d'action afin de faire la prise en charge des RPS en milieu de travail.

L'élaboration d'un cadrage, en lien avec l'identité syndicale, plus précisément, avec la définition du « nous » et du « eux » démontre l'institutionnalisation d'une mentalité conflictuelle entre les membres du syndicat et l'acteur patronal (Bilodeau, 1994). L'identité syndicale façonne le répertoire d'action des syndicats, leur permettant ainsi de changer le récit, d'établir un agenda regroupant l'ensemble des actions à la disposition du syndicat, et ainsi de revigorer l'ampleur des ressources narratives à la disposition du syndicat. Cette capacité à modifier le récit et à reconstituer les ressources narratives du syndicat permettrait aux syndicats de renouveler leurs actions et leurs stratégies : la participation active des syndicats dans la constitution d'un réseautage externe (Lévesque et Murray, 2010), telle la création de coalitions et de partenariats, tant aux niveaux national qu'international peut, par exemple, provoquer un élargissement de la conception des intérêts des travailleurs : « Les syndicats intégrés dans un réseau plus large, horizontalement ou verticalement, sont généralement davantage en mesure de développer leur propre agenda et, du même coup, d'influencer les processus de changements » (Lévesque et Murray, 2010, p. 48). La création de coalitions et de partenariats semblerait exercer une influence sur le processus de changement, dans le cas qui nous intéresse, pourrait permettre une plus grande prise en compte des enjeux entourant les travailleurs, telle que la prise en charge des RPS en milieu de travail.

Par la suite, nous pouvons comprendre que le « cadrage se rapporte ici à l'élaboration et à la diffusion d'un agenda plus ou moins inclusif, faisant partie d'un projet social plus ou moins large » (Lévesque et Murray, 2010, p. 55). Les syndicats viennent modifier le projet syndical, grâce à la formation d'un cadre qui définit les intérêts et qui est essentiel à l'élargissement des répertoires d'actions. Le cas échéant, ce cadrage permet alors d'élargir les intérêts du syndicat à l'extérieur des intérêts communs aux membres, justifiant ainsi l'encadrement de

nouveaux enjeux d'ordre collectif par de nouvelles pratiques (Lévesque et Murray, 2010), telles que la gestion des risques psychosociaux au travail et la prise en charge des troubles de santé mentale chez les travailleurs. En étudiant le Réseau des DS de la FTQ ou les réseaux d'entraide de la CSN, nous pouvons entrevoir la mise en place d'une collaboration entre des instances syndicales et des ressources d'aide externe. Cette collaboration viendrait modifier le cadrage de l'identité syndicale par le partage d'intérêts communs, notamment la santé psychologique des travailleurs.

Les syndicats cherchent à mettre l'accent sur la prise de conscience collective d'une conséquence commune afin de susciter un regain de solidarité parmi leurs membres (Haiven, Lévesque et Roby, 2006). Plus précisément, cette collaboration permettrait de consolider la cohésion des identités à l'intérieur de l'organisation, améliorant du même coup les ressources de pouvoir à la disposition du syndicat (Lévesque et Murray, 2010). La coopération entre les travailleurs pourrait ainsi permettre un partage des intérêts et des valeurs véhiculées par le syndicat. Les travailleurs, ayant alors des valeurs et des idéologies communes, renforceraient la cohésion dans le groupe ainsi que leur identité.

Par le développement d'une collaboration centrée sur des valeurs et des idéologies communes, cette collaboration pourrait venir accentuer la solidarité interne, grâce à de nouveaux soutiens provenant de l'extérieur de l'organisation, ce qui viendrait renforcer par la même occasion la solidarité externe du syndicat. Le développement d'une collaboration avec des ressources externes ayant un agenda et des valeurs lui étant propres permet au syndicat et à ses membres d'acquérir cette conscience collective grâce aux valeurs et aux idéologies partagées par l'ensemble des membres ainsi qu'avec leurs partenaires externes. Dans le cadre de notre étude, nous pouvons comprendre que l'identité syndicale pourrait ainsi être analysée afin d'observer le façonnement des capacités d'agir

du syndicat afin de répondre aux enjeux vécus par ses membres, tels que les RPS en milieu de travail.

2.3 Le rôle des ressources de pouvoir dans l'élaboration de capacités d'agir fortes en matière de santé mentale

Selon Lévesque et Murray (2010), la capacité à renouveler les actions syndicales et de renforcer les capacités d'agir d'un syndicat passerait par les ressources de pouvoir. Celles-ci se définissent comme les ressources à la disposition d'un syndicat, lui permettant d'être un syndicat fort. Un syndicat fort peut être décrit comme un syndicat capable de faire face à l'employeur et à ses décisions, en fonction des intérêts et des revendications de ses membres. Globalement, les ressources de pouvoir « se rapportent à la capacité des syndicats de représenter les intérêts des travailleurs, de réguler le travail et d'agir sur le changement social » (Lévesque et Murray, 2010, p. 43). Ainsi les ressources de pouvoir pourraient être considérées comme des ressources à la disposition du syndicat permettant de façonner ses capacités d'agir.

Nous retenons, dans le cas nous intéressant, quatre types de ressources susceptibles d'influencer les capacités d'agir des syndicats sur le plan de la prise en charge des RPS : les ressources narratives, que nous avons abordées dans l'identité syndicale ; les ressources organisationnelles ; la solidarité interne ; et l'insertion dans les réseaux ou la solidarité externe.

2.3.1 Les ressources organisationnelles

Les ressources organisationnelles représentent l'ensemble des structures, des ressources matérielles et humaines de l'organisation. Elles réfèrent aux structures et aux politiques organisationnelles des syndicats, comprenant des

ressources matérielles et humaines, des pratiques, des politiques et des programmes (Lévesque et Murray, 2010). Nous dégageons trois types de ressources organisationnelles.

- 1) Tout d'abord, le premier type renvoie aux moyens dont le syndicat dispose pour produire les ressources matérielles qui lui sont nécessaires afin de permettre aux représentants syndicaux d'exercer leurs fonctions correctement. Ces moyens incluent les cotisations syndicales, les libérations de temps pour des activités syndicales, la rémunération lors des libérations, les bureaux et les espaces de réunion pour les activités syndicales, ainsi que tout autre type de ressources matérielles susceptibles d'aider à la poursuite des objectifs du syndicat.
- 2) Le second aspect de ces ressources se rapporte aux ressources humaines. Certains syndicats cherchent « à innover dans les procédures de dotation, en diversifiant leur personnel sur la base de leurs parcours personnels, leurs localisations sociales, leurs origines ethniques ou linguistiques » (p. 50). Ces innovations dans les procédures de dotation permettent le développement de certaines expertises, grâce à la distribution efficace des talents dans l'organisation syndicale : celle-ci faciliterait la mobilisation des membres afin de poursuivre les objectifs du syndicat, notamment en distribuant le talent en fonction de leur expertise et de leur provenance (entreprises, mouvements sociaux, etc.) afin de faciliter d'atteindre les objectifs du syndicat par la création de passerelles avec l'entreprise.
- 3) Ensuite, le troisième aspect correspond aux pratiques, aux procédures, aux politiques et aux programmes mis en place par le syndicat. Cet aspect favoriserait l'adhésion syndicale, que ce soit par la communication, l'éducation, la formation, l'utilisation de nouvelles technologies, telles que les sites internet, les réseaux informatiques, le vote, les formations aux dirigeants et aux militants et le développement des supports vidéo et, finalement, l'émergence de nouvelles

méthodes de recrutement, grâce aux formations et à l'allocation de ressources dédiées.

Les ressources organisationnelles seraient susceptibles d'avoir un impact sur le renouvellement des capacités d'agir des syndicats. Les ressources matérielles, les personnes impliquées et les processus organisationnels pourraient permettre d'innover leur organisation des ressources à la disposition du syndicat afin de favoriser l'atteinte de leurs objectifs, dans le cas qui nous intéresse, la prise en charge des RPS en milieu de travail. Avec l'analyse des ressources organisationnelles, nous pourrions mieux cerner les ressources à la disposition du syndicat lui permettant de développer ses capacités d'agir face à l'employeur et pouvoir mettre en place son répertoire d'actions syndicales afin de prendre en charge certains enjeux provenant du milieu de travail, tels que les RPS.

2.3.2 Les ressources délibératives

Les ressources délibératives peuvent être définies comme étant la solidarité interne au sein d'un syndicat, qui se réfèrent aux mécanismes développés entre les membres afin de maintenir une cohésion à l'intérieur du syndicat, auprès des membres. Cette solidarité se réfère au processus de participation des membres dans les débats syndicaux : « La solidarité interne renvoie à un ensemble de rapports et de relations et elle est plus ou moins soutenue selon l'ampleur de la vitalité délibérative » (Lévesque et Murray, 2010, p. 47). Une forte solidarité interne permettrait de mettre en commun l'ensemble des intérêts des membres du syndicat et de faire face à l'employeur en s'assurant de l'appui de ses membres. Afin d'avoir une solidarité interne forte, Lévesque et Murray (2010) nous indiquent que deux dimensions caractérisent la solidarité interne, soit la

vitalité délibérative et la cohésion du groupe des travailleurs. Nous ne nous concentrerons ici que sur la première¹⁴.

La vitalité délibérative réfère à la participation des membres du syndicat à la vie et aux activités syndicales. Il existe plusieurs aspects à la vie délibérative :

- 1) Le premier renvoie aux mécanismes internes de base de la représentation syndicale qui s'observe selon plusieurs éléments, tels que la présence et la densité du réseau de délégués syndicaux dans le milieu de travail, ainsi que les mécanismes et les procédures assurant les liens entre les membres. Un exemple nous permettant de comprendre les mécanismes assurant un lien entre le membre et le syndicat pourrait s'observer par les actions mises en place par le syndicat afin d'aider les travailleurs en difficultés ou affectés par des RPS en milieu de travail. Dans pareil cas, le syndicat pourrait chercher à faire prendre en considération ces enjeux et ces difficultés vécus par certains travailleurs dans leurs demandes et leurs revendications face à l'employeur. De plus, d'autres éléments permettraient d'observer les mécanismes internes de représentation syndicale : l'intégration de différents moyens de communication efficaces entre les membres du syndicat, les leaders locaux et les autres instances du syndicat ; et l'instauration de politiques et de programmes pour intégrer les nouveaux groupes, tels que la mise en place du Réseau des DS de la FTQ ou des réseaux d'entraide de la CSN dans une entreprise.
- 2) Le second aspect de la vitalité délibérative renvoie à la participation des membres et à la qualité de leur engagement dans les différentes structures délibératives. Il devient, dès lors, important de comprendre si cette participation des membres dans les prises de décisions syndicales est active ou passive. Il

¹⁴ Nous analyserons la cohésion du groupe dans notre section portant sur l'identité syndicale. Dans le cadre de notre étude, nous considérerons la solidarité interne, plus précisément la cohésion à l'intérieur d'un groupe qui serait intimement liée à l'identité syndicale, car la cohésion de groupe impliquerait la perception d'une relation partagée et vécue par l'ensemble des membres, permettant la formation d'une identité collective commune.

faut s'assurer de comprendre en quoi la participation des membres permet-elle l'organisation de pratiques internes, telles que : l'organisation d'élections ; la présence de groupes politiques organisés ; le niveau de participation électorale. Le niveau de participation des membres dans les prises de décisions syndicales démontrerait l'influence que les membres exercent sur le syndicat et sur ces revendications, tout en démontrant le niveau de solidarité existant entre les membres et le syndicat, susceptible d'exercer une plus grande influence sur l'employeur lors des prises de décisions.

La solidarité interne devient un concept intéressant afin de bien comprendre la construction des capacités d'agir des syndicats, notamment par l'étude de la vitalité délibérative : celle-ci permet d'identifier les différents mécanismes mis en place par le syndicat pour maintenir ses liens avec ses membres. Ainsi, selon Lévesque et Murray (2010), l'analyse des mécanismes de base de la vitalité délibérative serait considérée comme essentielle afin d'étudier la formation d'une solidarité interne. De plus, la vitalité délibérative peut nous donner plusieurs indices par rapport au niveau d'engagement et de participation de chacun des membres dans les différentes structures délibératives mises en place par le syndicat. La vitalité délibérative pourrait avoir une influence sur la construction des capacités d'agir du syndicat, notamment en favorisant la communication entre les membres et le syndicat, pour que le syndicat puisse agir face aux enjeux et aux difficultés vécues par les membres, notamment, prendre en charge les RPS dans le milieu de travail.

2.3.3 L'insertion dans les réseaux externes

Afin de faire face aux changements dans le monde du travail, le syndicat peut chercher de nouveaux appuis, notamment par la création de réseautages externes, verticaux ou horizontaux. L'insertion dans les réseaux correspond à ses liens horizontaux et verticaux. Un syndicat qui s'intègre à un réseau

horizontal ou vertical amènerait un meilleur échange d'informations, d'expertises, d'expériences et de pratiques entre les syndicats et toutes autres instances associées au syndicat (Lévesque et Murray, 2010). L'intégration d'un syndicat à un réseau plus large permettrait d'atteindre plus efficacement les objectifs du syndicat, notamment grâce à ces échanges d'informations et d'expertise, particulièrement en matière de prise en charge des RPS qui pourraient aider le syndicat à s'outiller et faire face aux RPS affectant les travailleurs. Des liens horizontaux peuvent être développés par un syndicat avec d'autres syndicats et d'autres instances externes, tels qu'un syndicat de la même région ou des organisations de la communauté civile. Les liens verticaux se développent entre un syndicat et des syndicats du même secteur d'activités ou avec leur centrale syndicale. L'insertion dans les réseaux peut également chercher à mettre en place des partenariats, tels que les coalitions entre les instances syndicales et des instances externes. Lorsque nous parlons de l'insertion dans les réseaux, nous faisons référence aux liens existants entre des organisations syndicales et d'autres groupes communautaires, des mouvements sociaux et tous autres types d'acteurs, tels des liens existants entre des organisations syndicales associées à des organismes d'aide aux dépendances permettant d'aider les travailleurs affectés par des dépendances et la toxicomanie.

Certains syndicats s'insèrent dans un réseautage plus vertical et s'investissent dans la création de liens avec des instances et des institutions intermédiaires, comme la création d'un réseautage avec des instances de natures régionale, industrielle, nationale ou même internationale. Un réseautage vertical peut aussi s'observer dans l'association des syndicats locaux affiliés à la FTQ avec le Réseau des DS, car ces syndicats désirant mettre en place des DS dans leur milieu de travail miseront sur des liens organiques existant avec la FTQ.

De son côté, un réseautage horizontal se définit par la création de liens avec des instances syndicales ou communautaires aux intérêts communs. L'ensemble de ces acteurs s'associe pour étendre l'aide psychologique aux travailleurs ou

mettre en place des collaborations entre différents syndicats (comme le cas de France Télécom), pour faciliter la communication et la circulation d'informations au sein du réseau. À titre d'exemple, mentionnons la création de liens avec d'autres syndicats d'un même secteur ou d'un même employeur, comme les syndicats de France Télécom, pour mettre en place l'Observatoire du stress et des mobilités forcées (Delmas, 2014). Cet Observatoire a contribué à l'élaboration d'une expertise concernant le stress au travail par l'étude des travailleurs et de leur milieu de travail. La création d'un réseautage externe permettrait au syndicat de développer ses capacités d'agir, notamment par le partage d'information, d'expertise et de pratiques avec de nouveaux acteurs s'associant avec le syndicat.

Plus encore, plusieurs enquêtes scientifiques avec des experts externes ont permis d'étudier les causes des problèmes vécus par les travailleurs de l'organisation, notamment suite à des suicides qui y sont survenus, telles que la montée de l'absentéisme et du stress ressenti par les travailleurs. Plus près de nous, les formations offertes par le Syndicat des employées et employés nationaux (SEN) en matière de prévention des troubles de santé mentale en milieu de travail, en collaboration avec La Commission de la Santé Mentale du Canada nous donnent un bon exemple d'une telle insertion dans des réseaux horizontaux pour bonifier la capacité des syndicats à prendre en charge les RPS en collaboration avec les employeurs afin d'aider les travailleurs.

En somme, la création de liens verticaux ou horizontaux entre des instances syndicales ou avec des ressources externes semble améliorer la compréhension de l'environnement de travail et des RPS émanant de l'organisation du travail au sein de l'entreprise et pourrait améliorer les capacités d'agir des syndicats. Par exemple, le Réseau des DS de la FTQ, tout comme les réseaux d'entraide de la CSN, partagent des liens horizontaux avec les ressources d'aide externe. Par ces associations, les syndicats viennent chercher de nouvelles ressources, tels que des formations, des échanges d'information et d'expertises, des éléments

qui pourraient ainsi venir influencer leurs capacités d'agir dans la prise en charge des RPS.

Ainsi certains syndicats en viendraient à façonner leurs capacités d'agir grâce aux liens créés avec ces différentes instances. L'appui d'instances combattant les RPS et les troubles de santé mentale chez les travailleurs pourrait influencer les syndicats et leurs membres afin d'implanter des stratégies de prise en charge et d'intervention des RPS de façon adéquate et efficace en milieu de travail. La création d'une collaboration entre les syndicats de France Télécom a ainsi permis d'identifier plusieurs facteurs venant affecter les travailleurs, grâce aux partages d'informations et d'expertises venant faciliter l'identification de facteurs de risque au sein de l'entreprise. Grâce à une expertise externe, le syndicat en présence a pu identifier les RPS présents dans l'environnement et exercer une plus grande pression sur l'employeur pour améliorer la situation et prendre en charge les RPS dans l'organisation. De la même manière, ces échanges d'expertise avec des groupes spécialisés dans les RPS, tels que le SEN en collaboration avec la Commission de la santé mentale du Canada (Waligora et Rewari, 2015), ont mis en lumière les risques présents dans l'organisation du travail par la mise en place d'activités de sensibilisation et de formations concernant les RPS et les troubles de santé mentale. Un syndicat peut être influencé par son insertion dans différents réseaux : la création de liens verticaux ou horizontaux qui pourrait favoriser l'échange d'information et la création de lien avec des ressources d'aide et ainsi favoriser la mise en place de stratégie de prise en charge des RPS répondant aux besoins des membres.

L'association entre un syndicat et divers organismes, tels que le Réseau des DS de la FTQ ou les réseaux d'entraide de la CSN, pourrait permettre de répondre et d'agir en fonction des défis et des enjeux vécus dans l'organisation et de construire ses capacités d'agir. Cette association entre un syndicat et un organisme externe semble être de plus en plus courante, d'autant plus qu'à l'heure actuelle, les syndicats s'associent avec des instances œuvrant dans le

domaine des RPS et des troubles de santé mentale, pouvant offrir des formations ou du soutien pour les travailleurs. À titre de rappel, le SEN s'est associé avec la Commission de la santé mentale du Canada afin d'offrir des formations sur les troubles de santé mentale au travail. Cette association a permis à cette organisation syndicale d'aller chercher une expertise de ses instances et de l'intégrer à ses revendications et à ses stratégies de prise en charge des RPS, grâce aux conseils pour les travailleurs et aux recommandations faites pour améliorer la gestion et l'organisation du travail au sein de l'entreprise. De leur côté, certains syndicats de la FTQ font appel au Réseau des DS, un réseautage vertical pour soutenir les travailleurs en difficultés, en les écoutant et en les dirigeant vers des ressources externes. Ce travail de référencement a pour but d'aider le travailleur et d'intervenir sur les difficultés vécues par ceux-ci. Le syndicat pourra ensuite tenter, grâce à la collaboration du Réseau de DS, de prendre en charge et d'agir sur les RPS en milieu de travail, tout en ayant accès à des outils et à des ressources externes afin d'intervenir pour aider les travailleurs en difficultés et les diriger vers les ressources susceptibles de les aider.

La création de liens entre des instances externes à l'entreprise et le syndicat semblerait être une piste de réflexion intéressante afin d'étudier la construction des capacités d'agir du syndicat. Par l'étude approfondie de ces liens, nous chercherons à mieux comprendre comment le syndicat peut créer des liens externes à l'entreprise afin de venir façonner ses capacités d'agir en matière prise en charge des RPS.

2.3.3.1 La coopération et les types de participation comme réseautage interne (à l'intérieur du milieu de travail)

En étudiant l'insertion dans les réseaux, nous comprenons que la création de liens entre les syndicats et d'autres instances externes semble exercer une influence sur le façonnement des capacités d'agir des syndicats. Plus encore, la

présence de réseautage à l'interne semblerait être une piste d'analyse tout aussi intéressante à étudier, notamment l'incidence de la collaboration sur la construction des capacités d'agir des syndicats.

Nous pouvons débiter en analysant les écrits portant sur la participation démocratique de Lapointe (2001) et les écrits sur la coopération patronale et syndicale de Bilodeau (1994). Pour mieux comprendre le rôle de la collaboration dans les organisations, les écrits portant sur les partenariats et les types de participation à l'intérieur des entreprises de Lapointe (2001) s'avèrent éclairants, nous donnant alors des indicateurs portant sur la participation des syndicats à la gestion. De son côté, Bilodeau (1994) s'inspire de la théorie des choix stratégiques en relations industrielles de Kochan (1986) pour mieux comprendre les trois paliers de coopération existant dans les milieux de travail : les paliers stratégiques, inférieur et intermédiaire. Ses écrits, tout comme ceux de Lapointe (2001), portant sur les partenariats tentent de démontrer en quoi les changements dans le monde du travail et les modes de production menant au nouveau paradigme technico-productif sont venus renforcer les dimensions de la coopération et de l'entraide au travail entre les travailleurs et leurs gestionnaires :

Au lieu de simplement enfermer la relation entre contrôle et autonomie dans l'alternative classique, où le développement de l'un se ferait au détriment de l'autre (Zuboff, 1988), le nouveau paradigme technico-productif s'accompagne du développement simultané de l'un et l'autre. (Lapointe, 2001, p.251)

Dans une optique de coopération et d'entraide entre les travailleurs, la participation directe dans l'organisation (Lapointe, 2001) peut être associée au palier intermédiaire de coopération pour Bilodeau (1994). Le palier intermédiaire concerne les acteurs qui participent aux négociations. Le palier de coopération intermédiaire touche tout acteur qui a pour mandat de normaliser, dans la convention collective, les règles liées à la flexibilité, à la formation, aux mécanismes de changements technologiques, aux nouvelles descriptions

d'emploi, aux règles de transparence de l'information et de participation et aux moyens de résoudre les problèmes. Les acteurs, dont les syndicats, négocient l'ensemble des conditions de travail et de l'organisation du travail au sein de l'entreprise, tout en évitant de recourir au conflit, afin d'arriver à leurs fins. Avec un palier de coopération intermédiaire, le syndicat s'assure d'une participation dans les négociations. Ce type de coopération de palier intermédiaire pourrait ainsi être associé à la prévention secondaire (Charest et Rhéaume, 2008), permettant d'informer l'ensemble des individus sur les enjeux, tout en développant des stratégies individuelles des situations à risque.

En étudiant le paradigme technico-productif, nous comprenons que la participation des employés dans les prises de décisions pourrait avoir des répercussions sur la construction de capacités d'agir des syndicats en matière de prise en charge des RPS. Ainsi, bien que la prise de décision dans une entreprise ne soit pas directement reliée à la collaboration, nous considérons qu'un facteur important de la collaboration se situe dans le rôle du syndicat dans le processus de prise de décisions. Lapointe (2001) fait donc ressortir de son étude deux types de participation directe favorisant une réponse adéquate face aux difficultés vécues par ses membres : la participation avec pouvoir, où les employés participent à la prise de décisions ; et la participation sans pouvoir, où les employés peuvent communiquer des informations et donner leur avis, alors que la direction possède l'entière responsabilité des prises de décisions. Face à l'émergence d'une participation directe accrue des employés, il devient intéressant de s'attarder sur l'influence qu'un tel réseautage interne peut exercer sur les ressources de pouvoir à disposition des syndicats. Nous aborderons plus tard, certains dilemmes syndicaux reliés à la création de liens de collaboration entre le syndicat et l'employeur à l'intérieur d'une entreprise.

Un aspect du paradigme technico-productif réside donc dans la participation syndicale à la gestion. Selon Lapointe (2001), la participation des syndicats à la prise de décisions s'appuie sur deux logiques. Tout d'abord, celle-ci serait exigée

par la direction de l'organisation, « pour négocier en permanence les changements requis par les règles du travail » (p.256). La participation syndicale à la gestion permettrait alors de gérer de concert, entre l'employeur et le syndicat : les réductions d'emplois exigées lors de redéfinitions de la mission de l'entreprise et de ses usines ; l'introduction de nouvelles technologies de production ; et donner une légitimité aux changements dans l'entreprise. Cette seconde logique peut alors être associée à la codétermination en Allemagne, où le syndicat et l'employeur travaillent conjointement pour mettre en place une relation de travail coopérative avec un lien fort à l'entreprise, notamment en instaurant : un comité d'établissement composé de travailleur pouvant participer à la prise de décision et d'un conseil de surveillance composé de travailleurs et de membres de la direction exerçant une influence directe sur les décisions fondamentales et les stratégies d'entreprise (Sick, 2013). Avec ce comité et ce conseil, les représentants des travailleurs peuvent alors avoir une influence sur la restructuration de l'entreprise et la réduction des effectifs.

Pour Bilodeau (1994), ce type de participation syndicale à la gestion représenterait le palier stratégique de coopération. Ce palier regroupe les représentants d'entreprise qui décident des choix stratégiques au nom de l'organisation en rapport aux objectifs de qualité, aux innovations, à la réduction des coûts, aux investissements, à la diversification et aux projets éventuels d'expansion. Les décideurs syndicaux ont comme rôle de faire cheminer les projets idéologiques et politiques auprès des décideurs de l'entreprise. Un syndicat développant ses capacités d'agir pourrait ainsi exercer pression auprès de l'employeur afin de s'impliquer dans les prises de décisions. Ce type de coopération pourrait alors faire référence à une prévention primaire (Charest et Rhéaume, 2008), visant la réduction, le contrôle et l'élimination des sources de problèmes susceptible d'affecter la santé psychologique des travailleurs. La coopération stratégique semblerait être un outil intéressant pour les syndicats afin d'utiliser leurs capacités d'agir pour influencer les prises de décisions et,

dans le cadre de notre étude, favoriser la création de stratégie en matière de prise en charge des RPS répondant aux difficultés vécues par les travailleurs.

L'établissement d'un processus de coopération à ce niveau marque la reconnaissance du pouvoir accru du syndicat et de son rôle déterminant (de son efficacité) dans la poursuite des objectifs d'affaires, des besoins en ressources humaines et de relations de travail. (Bilodeau, 1994, p. 27)

Cet énoncé signifie que la construction de capacités d'agir pourrait mener à une coopération stratégique permettant au syndicat d'avoir une plus grande participation à la gestion et aux prises de décisions face à l'employeur. Effectivement, la coopération stratégique ne signifie pas que l'employeur abdique son droit de gérance, mais plutôt qu'il compose avec le syndicat pour prendre une décision éclairée, en concertation avec celui-ci, un exemple de cette coopération peut être observer chez poste Canada, où certains représentants syndicaux occupent des postes de la direction (Bilodeau 1994). Un syndicat fort connaîtrait bien les intérêts et les valeurs de ses membres, notamment par la création d'une identité collective forte. Ainsi un tel syndicat serait plus en mesure d'identifier les besoins et les intérêts de ses membres. L'employeur pourrait alors profiter des connaissances du syndicat afin d'adopter des décisions en fonction des intérêts de ses membres. Dans une optique où le monde du travail est transformé et qu'émerge un nouveau paradigme, tel que le paradigme technico-productif, la collaboration entre le syndicat et l'employeur semble être une piste de réflexion afin de résoudre les problèmes auxquels les acteurs du travail font face, notamment grâce aux connaissances supplémentaires que le syndicat peut apporter lors des prises de décisions, telles que les intérêts, les valeurs et les revendications de ses membres. Par contre, lorsque les intérêts et les revendications de chacun des acteurs sont diamétralement opposés, la coopération stratégique ne pourra être établit entre les acteurs qui devront alors se confronter afin de faire accepter leurs propres revendications au détriment

des revendications de son opposant, pouvant alors créer des conflits à l'intérieur de l'entreprise, tel qu'un « lock-out » ou une grève.

Ce type de collaboration pourrait favoriser la création de stratégies en matière de prise en charge des RPS. Cette participation peut venir accentuer la compréhension du syndicat des contraintes économiques, financières et commerciales propre à l'entreprise. Cette compréhension plus éclairée de la situation réelle de l'organisation pourrait rendre les concessions demandées par l'employeur plus intelligibles pour le syndicat et ses membres, sans pour autant être acceptables. En ayant pris connaissance de l'ensemble des contraintes affectant l'organisation du travail tactique dans l'entreprise, un syndicat pourrait ainsi être en mesure de mieux comprendre les décisions prises par l'employeur, dans le cadre d'une telle collaboration patronale et syndicale. Connaissant la situation réelle dans l'entreprise, le vrai défi pour le syndicat et l'employeur serait d'utiliser la collaboration afin d'acquérir l'ensemble des informations entourant l'entreprise et les travailleurs, pour une prise de décision plus éclairée et ainsi adopter des stratégies de prise en charge des RPS adéquates aux situations réelles des travailleurs.

Cependant, selon le modèle de participation de Lapointe (2001), le niveau d'influence des syndicats dans la prise de décision peut varier selon le type de participation du syndicat dans le processus de prises de décisions. Il existerait cinq types de participation patronale-syndicale.

1) La dominance sans responsabilité, où le syndicat participe à la définition du problème uniquement et a l'opportunité de donner son avis.

2) La dominance avec responsabilité, où la participation est élevée dans la définition du problème et dans l'évaluation finale des solutions à choisir et aurait l'opportunité de donner son avis.

- 3) La surimplication, où le syndicat est impliqué dans l'entièreté du processus décisionnel et aurait l'opportunité de participer à une prise de décision commune.
- 4) La participation contrôlée, où le syndicat participe davantage à la recherche de solutions et à l'implantation de la décision prise qui peut mener à une prise de décision commune.
- 5) Finalement, la participation dépendante, où la participation est limitée à l'introduction des problématiques et des enjeux au sein de l'organisation.

Un syndicat pourrait ainsi exercer une plus grande pression sur l'employeur et avoir un rôle dans le processus de prises de décisions. Plus précisément, un syndicat fort pourrait avoir un niveau de participation élevé dans le processus décisionnel, notamment grâce à une forte l'identité collective et à une forte viabilité délibérative au sein du syndicat, celles-ci permettraient de guider le syndicat dans ses revendications et ainsi faire pression sur l'employeur. Un syndicat fort serait en mesure de mieux connaître les intérêts et les valeurs émanant de l'identité collective de ses membres. Mais plus encore, une forte vitalité délibérative au sein du syndicat permettrait aux membres de participer à la vie et aux décisions du syndicat permettant d'agir en fonction des intérêts et des revendications des membres dans l'élaboration de mesure de prise en charge des RPS.

La participation du syndicat dans la prise de décision et la coopération existante lors du processus de prise de décision pourrait influencer la construction des capacités d'agir des syndicats et dans l'élaboration de stratégies de prise en charge des RPS et des troubles de santé mentale en milieu de travail. En extrapolant, l'étude du modèle de participation du syndicat dans la prise de décisions pourrait ainsi nous permettre de comprendre l'influence du niveau de participation sur le façonnement des capacités d'agir de celui-ci par rapport à la prise en charge des RPS, selon son niveau de participation, en nous donnant des indices sur la place du syndicat dans les prises de décisions. Le syndicat

pourrait développer des stratégies de collaboration avec l'employeur afin de prendre en charge les RPS ou même développer des stratégies de résistance afin de contrer les prises de décisions allant à l'encontre des intérêts de ses membres à cette même enseigne.

La participation du syndicat, reléguée à une dominance sans responsabilité, pourrait être considérée comme étant le second palier de coopération de Bilodeau (1994), le palier inférieur, correspondant au rapport de production qu'entretiennent les travailleurs, plus précisément, le lieu de travail. C'est là où nous observons la formation de groupes (formels et informels) d'employés ayant un rôle à jouer dans la prise de décisions. L'employeur fait appel aux travailleurs en leur qualité d'intervenants dans le processus de coopération. Les cadres, de leur côté, cherchent à motiver et à mobiliser davantage, plutôt que de contrôler et de diriger leurs employés. Certaines organisations et leurs dirigeants tentent ainsi d'instaurer une démocratie sur les lieux de travail de l'entreprise. Cette situation mènerait, selon Bilodeau (1994) à un changement de leadership, passant d'un leadership hiérarchique à un leadership de compétences, c'est-à-dire où l'information ne circulerait pas uniquement verticalement, de haut en bas, mais aussi horizontalement. L'information pourrait provenir des gestionnaires, mais aussi des travailleurs qui possèdent les compétences pour leur travail. Le leadership lié aux compétences permettrait aux travailleurs d'avoir un certain degré d'influence sur les gestionnaires et sur les prises de décisions. À ce palier inférieur de coopération, le rôle du syndicat est limité, l'employeur cherche plutôt à impliquer les travailleurs dans le processus décisionnel, par une modification des canaux de communication qui donne plus de voix aux employés envers leurs gestionnaires. En revanche, l'implication des travailleurs peut alors créer des tensions entre les acteurs selon le niveau de confiance mutuelle : « le manque de confiance mutuelle qui en résulte entraverait la possibilité d'améliorer les relations avec les employés, le support et l'aide qu'ils peuvent fournir » (Bilodeau, 1994, p. 29). Dans le cas qui nous intéresse, la coopération de palier inférieur pourrait peut-être avoir des répercussions sur la construction des

capacités d’agir des syndicats, la confiance et une communication efficace entre tous les acteurs mettraient les assises d’un partenariat fort permettant d’agir sur les milieux de travail afin de prendre en charge les RPS : c’est ce que nous vous proposons de vérifier dans le cadre de notre étude.

Une surimplication du syndicat dans les prises de décisions pourrait avoir des répercussions négatives dans le développement des capacités d’agir des syndicats. En déconflictualisant les relations de travail entre l’employeur et le syndicat, le développement des capacités d’agir du syndicat lui permettrait de participer aux prises de décisions en partenariat avec l’employeur, permettant ainsi une collaboration dans les prises de décision en prenant en compte les revendications de chacun des acteurs patronal et syndical et d’agir sur les enjeux importants dans l’entreprise, telle que les RPS en milieu de travail. En revanche, cette surimplication pourrait affecter la solidarité collective, comme l’explique Bilodeau (1994), une coopération entre les acteurs (patronal et syndical) pourrait mener le syndicat à ne pas atteindre l’ensemble de ses objectifs, reléguant certaines préoccupations de leurs membres au second plan, ce qui viendrait alimenter une méfiance des membres par rapport à leur syndicat. Une coopération basée sur une surimplication du syndicat pourrait avoir une influence sur la cohésion et sur la solidarité interne, car elle favoriserait la mise en place de compromis pouvant réduire les acquis du syndicat et rendre l’atteinte des objectifs fixés par les demandes des membres plus difficile. Ainsi la cohésion au sein du groupe et la solidarité interne serait diminuée par ces compromis et les revendications relégués au second plan. La vitalité délibérative pourrait aussi être affectée par une coopération basée sur les compromis, notamment à cause d’une diminution du niveau de la participation des membres dans la prise de décision qui relègueraient certaines revendications en second plan. Ainsi les concessions faites par le syndicat, afin de favoriser une collaboration au détriment des revendications de ses membres, pourraient attiser la méfiance des travailleurs, affectant l’identité collective et la solidarité interne au sein du syndicat.

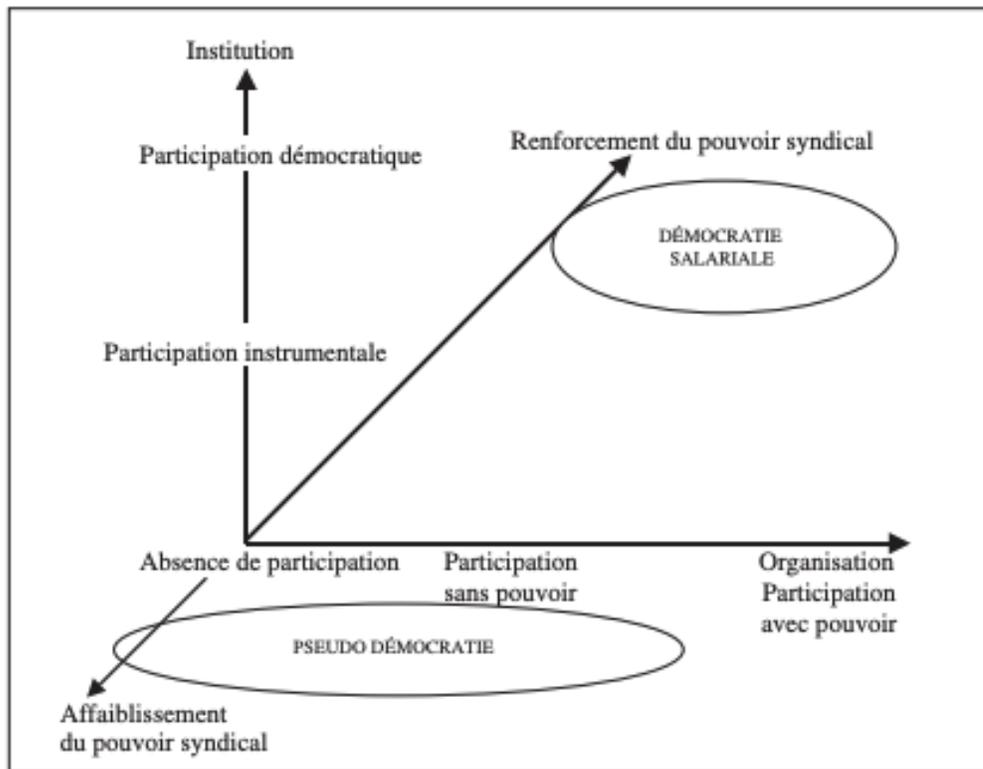
2.3.3.2 Les dilemmes syndicaux et leurs répercussions sur les ressources à dispositions du syndicat

Selon Lapointe (2001), la démocratie existante au sein de l'entreprise permettrait de mieux cerner le pouvoir du syndicat face à l'employeur. Trois types de démocratie (figure 1) au sein de l'entreprise peuvent être étudiés afin de mieux comprendre les impacts que peut exercer la collaboration sur l'identité syndicale et les ressources de pouvoir. En phase avec ce qui précède, nous effectuerons des rapprochements avec les ressources de pouvoir et les cadres identitaires. Bilodeau (1994) fait ressortir certaines répercussions de cette collaboration, par l'utilisation de stratégies de communication directe ou autres stratégies patronales d'évitement où l'employeur chercherait à influencer l'identité syndicale et les ressources de pouvoir afin réduire les capacités d'agir des syndicats.

Le premier type de participation consiste à rejeter complètement une telle participation du syndicat, laissant l'entièreté des décisions aux mains des acteurs patronaux. La seconde emmène « le syndicat local à accorder davantage d'importance à sa participation à la gestion, [...] tandis que les préoccupations des travailleurs viennent en second lieu » (p.267). Le syndicat cherche ici à légitimer sa participation à la gestion afin de se concentrer sur la protection des emplois, la survie de l'entreprise et aussi sur les préoccupations des travailleurs. Ce faisant, le syndicat local peut faire face à un affaiblissement, en mettant en place ce que Lapointe (2001) qualifie de « pseudo démocratie » qui se définit par une participation instrumentale du syndicat, c'est-à-dire une participation organisationnelle sans réel pouvoir, venant affaiblir les pouvoirs du syndicat. Un syndicat pris dans une « pseudo-démocratie » verra sa participation être reléguée principalement à la gestion, délaissant les préoccupations des travailleurs.

Figure 1 : Deux configuration partenariales opposées.

Reproduit à partir de « Partenariat, avec ou sans démocratie », par Lapointe, P.-A., 2001, *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 56(2), p. 268.



La « pseudo-démocratie » peut ainsi faire ressortir certaines pratiques patronales qui peuvent avoir des effets graves dans le niveau de collaboration avec le syndicat, comme « l'utilisation persistante de stratégies d'évitement par l'employeur (communication directe, participation directe), la méfiance de bon aloi et l'enracinement dans les pratiques passées imprégnées du modèle conflictuel » (Bilodeau, 1994, p. 48). Pour mieux comprendre cette problématique, il importe de bien définir ce qu'est une stratégie d'évitement. Ce concept représente l'ensemble des stratégies utilisées par l'employeur, telles la communication et la participation directe des employés, sans intervention de la part du syndicat et de ses représentants, venant affecter le partenariat entre l'employeur et le syndicat, ce qui réduit, par le fait même, le niveau de coopération possible entre les parties. C'est donc dire que l'employeur, sans que cela ne soit pour autant une volonté explicite ou implicite, tente de venir diminuer

la solidarité interne du syndicat afin de réduire les pouvoirs du syndicat dans l'organisation. L'acteur patronal chercherait à faire de l'évitement syndical, car « l'organisation crée une remise en question de l'action syndicale qui est alors perçue comme une option de moins en moins pertinente par les employés. » (Payette, 2017, p. 44). Ainsi en utilisant des stratégies d'évitement, l'employeur chercherait à réduire l'influence et le rôle du syndicat dans l'entreprise et auprès des travailleurs. Dans le cas qui nous intéresse, une diminution de son influence pourrait mener à une perte du pouvoir du syndicat, donnant plus d'importance à l'employeur dans les prises de décision et l'adoption de stratégie de prise en charge des RPS, sans prendre en considération l'ensemble des revendications du syndicat.

Finalement, la dernière alternative de démocratie au sein de l'entreprise, la démocratie salariale, prend en considération les préoccupations et les critiques émises par les salariés afin qu'ils soient pris en compte lors des prises de décisions. « Dès lors, elle [la participation] se démocratise et s'accompagne d'un renforcement du syndicat local » (Lapointe, 2001, p. 267). De plus, en étudiant la configuration de la démocratie salariale, « on observe la présence simultanée d'une participation démocratique à la gestion, d'une participation organisationnelle avec pouvoir et d'un renforcement du syndicat » (Lapointe, 2001, p. 269). Ce type de démocratie au sein de l'entreprise semblerait avoir une influence sur les capacités d'agir du syndicat : il pourrait nous permettre d'analyser le partenariat entre les acteurs patronal et syndical et de comprendre en quoi ce partenariat pourrait être une source de renforcement des capacités d'agir du syndicat concerné. Dans le cadre de notre étude, l'analyse des types de démocratie pourrait donc nous permettre de mieux comprendre le développement des capacités d'agir en matière de prise en charge des RPS. Selon la démocratie dans l'entreprise, le syndicat pourrait être en mesure de développer ses capacités d'agir afin d'exercer une influence sur la prise de décisions et l'adoption de stratégies de prévention, qu'elles soient des stratégies

de prévention de type primaire, secondaire ou même tertiaire, des RPS en milieu de travail.

Malgré ces possibles avancées, un dilemme syndical¹⁵ cependant persiste, quant aux ressources de pouvoir du syndicat et aux identités collectives. Un problème auquel devront faire face les syndicats réside dans ce qu'ils « croient possible d'assurer l'intérêt économique des membres, malgré qu'ils soient forcés de coopérer » (Bilodeau, 1994, p. 44). Les syndicats pourraient devenir alors beaucoup plus méfiants et hésitants face à l'employeur, car les paramètres stratégiques de la coopération patronale-syndicale et la gestion stratégique des ressources humaines représentent un certain risque pour la solidarité syndicale selon Bilodeau (1994).

Certaines stratégies patronales peuvent affaiblir la représentativité syndicale et générer des effets négatifs sur celle-ci, car ces types de stratégies sont susceptibles d'affecter la solidarité et la cohésion à l'intérieur du syndicat. En effet, dans un contexte de pseudo-démocratie, l'utilisation de la communication directe d'informations par l'employeur risquerait d'impacter la solidarité syndicale, car les travailleurs sont directement mobilisés, sans réellement consulter le syndicat. Les stratégies de communications directes avec l'employeur peuvent

¹⁵ Un second dilemme persisterait selon Bilodeau (1994), les syndicats qui désirent utiliser davantage la coopération comme moyen de négociation chercheraient à « élargir les objectifs syndicaux aux stratégies de négociation intégrative (la négociation gagnant-gagnant) issues du contexte économique menaçant et des rapports de coopération ; en contrepartie, elles poussent les syndicats à des compromis et non pas à des concessions » (Bilodeau, 1994, p. 45). Afin d'éviter tout conflit, les acteurs chercheront à établir des compromis, bien qu'une grande partie des revendications seront écoutées, cela ne signifie pas pour autant qu'elles seront entièrement prises en compte. Ainsi, en favorisant les compromis, cela permet de réduire les concessions faites par le syndicat.

Par contre, certains syndicats tenteront de demeurer prudents dans l'établissement des compromis qu'ils offrent à leurs membres, car dans ce type de négociation, le syndicat pourrait venir à se sentir une obligation de faire des compromis, tout en restant sur ces gardes face à l'employeur et son manque de transparence. Ce dilemme pourrait affecter le pouvoir d'un syndicat, notamment en favorisant les compromis lors de négociation, plutôt que prendre la chance de faire pression sur l'employeur et de créer des conflits afin de faire accepter ses revendications. Le pouvoir des syndicats pourrait être diminué par le désir d'éviter les conflits par la création de compromis.

interférer sur l'identité syndicale, car l'utilisation d'un canal de communication direct aurait pour but de venir modifier cette conception identitaire qu'est le « eux » et le « nous » : l'employeur chercherait alors, par la voie de cette communication, à réduire cette distinction séparant le « eux » du « nous ».

Effectivement, l'utilisation de stratégies de communications directes par l'employeur représenterait une menace pour les syndicats et pour leurs ressources de pouvoir : ces stratégies pourraient grandement affecter la cohésion, mais aussi la vitalité délibérative au sein du syndicat et chez ses membres, réduisant par la même occasion la solidarité interne du syndicat. Par exemple, la constitution d'un comité d'employés chargé d'étudier certaines questions comme l'absentéisme, où même la formation de groupes de travail autonome démontre la volonté de l'employeur à venir réduire le rôle du syndicat à l'intérieur de l'entreprise, tout en diminuant l'ampleur des canaux de communication du syndicat pour favoriser un canal de communication direct entre l'employeur et les travailleurs et ainsi mettre le syndicat à l'écart, malgré qu'au Québec, cette pratique est illégale, car elle est considérée comme une pratique antisyndicale.

De plus, en observant les employeurs, nous pouvons dénoter une certaine attitude conflictuelle qui s'avère apparemment beaucoup plus profondément incrustée dans les prises de décisions des dirigeants, générant, par le fait même, une certaine méfiance du côté syndical (Bilodeau, 1994). Cette méfiance provient de la volonté de chacune des parties de faire des compromis lors de la prise de décisions qui ne font pas l'unanimité, venant ainsi toucher l'identité collective, notamment en réduisant la séparation entre le « eux » et le « nous », afin de favoriser les compromis. L'obligation de faire des compromis semblerait être un élément pouvant venir alimenter ainsi cette méfiance du syndicat envers l'employeur, mais aussi les stratégies de mobilisation directe adoptées par le patronat, ainsi que son manque de transparence s'avéreraient être d'autres éléments affectant cette méfiance à l'égard de l'acteur patronal (Bilodeau, 1994).

En résumé, il existe deux dilemmes majeurs chez les syndicats par rapport à la coopération patronale-syndicale. D'une part, « l'observation de la réalité des rapports patronaux-syndicaux démontre l'institutionnalisation d'une mentalité conflictuelle, c'est-à-dire du "nous-eux" » (Bilodeau, 1994, p. 45), ce qui signifie donc qu'il y aurait une institutionnalisation du conflit, provenant des rapports conflictuels entre l'employeur et le syndicat. La coopération aurait un effet sur l'identité syndicale, notamment lorsque l'employeur utilise des stratégies d'évitement, afin de réduire le rôle du syndicat dans les prises de décision, pouvant venir affecter la cohésion au sein des membres. L'utilisation d'une stratégie d'évitement pourrait alors créer des rapports conflictuels avec le syndicat, tout en cherchant une plus grande implication des travailleurs dans l'entreprise. Ces stratégies d'évitement patronales peuvent avoir un certain impact sur les ressources de pouvoir du syndicat, ceux-ci peuvent mener à une individualisation des rapports de travail, réduisant ainsi la solidarité interne au sein du syndicat, le reléguant à un rôle accessoire et alors viendrait limiter la capacité de représentation du syndicat (Bilodeau, 1994). Cette individualisation des rapports de travail proviendrait des stratégies de gestion des ressources humaines mises en place par l'employeur, donnant plus d'importance aux équipes autonomes de travail, afin de reléguer la représentation des membres du syndicat à un rôle secondaire. L'employeur tente de réduire le rôle du syndicat pour les travailleurs, ce qui aurait comme effet de réduire l'identité collective du syndicat. Face à des stratégies patronales d'évitement, un syndicat fort pourrait alors chercher à utiliser cette coopération afin de mobiliser ses membres pour contrer les stratégies patronales en représentant l'ensemble les intérêts de ses membres et implanter des mesures de protection des emplois conciliant la flexibilité et la redistribution équitable des gains de performance de l'entreprise (Bilodeau, 1994).

D'autre part, « les rapports de coopération risquent d'être préjudiciables à la solidarité collective » (Bilodeau, 1994, p. 45), notamment en présence d'un

syndicat faible. Comme nous l'avons expliqué précédemment, la solidarité interne, tout comme l'identité collective sont des éléments primordiaux dans le développement des capacités d'agir du syndicat. Face à une solidarité diminuée et une identité collective peu homogène, l'employeur pourrait accroître ses innovations en matière de ressources humaines et en relations de travail, pour susciter un plus grand attachement des travailleurs à l'égard de leur travail et de leur entreprise, et ainsi renforcer une culture d'entreprise qui affecterait la solidarité syndicale. La coopération entre les acteurs peut affecter la solidarité collective des membres du syndicat. Effectivement, la coopération et le type de démocratie à l'intérieur de l'entreprise peuvent avoir un impact sur la vitalité délibérative des membres à l'intérieur du syndicat, une coopération directe de l'employeur, grâce aux ressources humaines, pourrait réduire la vitalité délibérative des membres afin de favoriser une communication directe entre l'employeur et les travailleurs. Face à cette diminution de la vitalité délibérative, nous comprenons que la solidarité interne est en jeu. Les capacités d'agir du syndicat seront ainsi affectées par les stratégies patronales de communication directe. En mettant en place des stratégies de soutien aux employés, telles que le Réseau des DS de la FTQ ou les réseaux d'entraide de la CSN, le syndicat pourrait tenter d'avoir une présence continue sur les lieux de travail, tout en offrant une oreille attentive aux problèmes vécus dans l'entreprise et favoriser un canal de communication avec le syndicat, afin de limiter l'influence des stratégies patronales sur la vitalité délibérative au sein du syndicat.

Les pratiques patronales, telles que la communication directe aux employés, peuvent affecter l'attitude des parties lors des négociations et la négociation en elle-même : cette situation peut s'observer chez Postes Canada, où le syndicat cherche encore, lors des négociations, à faire accepter réellement le Réseau des DS dans l'organisation. Depuis 2015, les délégués syndicaux font pression afin que les DS soient reconnus dans la convention collective, « une revendication prioritaire dans le cadre des négociations. Cependant, pour renforcer sa position, le Syndicat doit mettre en place une structure adéquate pour servir les

membres » (STTP, 2016, en ligne). Les DS, chez Poste Canada, sont considérés comme étant une stratégie informelle du STTP, non reconnue par l'employeur. L'utilisation de ces stratégies par l'acteur patronal pourrait créer certaines tensions entre les parties, car ces stratégies patronales de non-reconnaissance des actions syndicales démontreraient une institutionnalisation des conflits (Bilodeau, 1994), risquant de porter atteinte à la solidarité collective du syndicat et de réduire l'influence du syndicat sur les travailleurs et sur la prise de décision. L'élaboration de compromis peut être beaucoup plus difficile que prévue, selon Bilodeau (1994), car l'existence de pratiques passées s'opposant à la coopération pourrait venir nuire à l'établissement des rapports de coopération et mener à un refus de dialoguer ou d'assouplir leurs positions lors de négociation ou de conflit entre les acteurs (patronal et syndical).

La collaboration devient un concept intéressant dans le cadre de notre étude, notamment par l'influence qu'une collaboration peut exercer sur l'identité syndicale et les ressources de pouvoir du syndicat et donc sur le renouvellement des pratiques syndicales. Toutefois, la collaboration patronale-syndicale ne saurait constituer la seule piste de renouvellement des pratiques syndicales. L'intégration du Réseau des DS de la STTP, la mise en place de formation sur les RPS en milieu de travail offert par le SEN en collaboration avec la Commission de la Santé Mentale du Canada ou la mise en place d'un comité paritaire de prévention des troubles de santé mentale au travail de la SCFP formellement inscrit dans la convention collective constituent des exemples représentatifs de liens extérieurs à l'entreprise. Ces liens peuvent être susceptibles de constituer des pistes de réflexion complémentaires afin d'étudier les formes de réseautages externes et leurs influences sur les façons d'intervenir des syndicats sur le plan de la prise en charge des RPS.

2.3.3.3 Les coalitions comme exemple de réseautage externe

Les écrits de Tattersall (2005) portant sur les coalitions permettent de mieux appréhender la profondeur du renouveau syndical, ainsi que ceux des solidarités (externes). Par contre, dans le cadre de cette étude nous ne désirons pas mettre l'accent sur les écrits concernant les coalitions. Face à la transformation du travail, les syndicats chercheraient à renouveler leurs pratiques, notamment par la construction de coalitions avec différents groupes de la société civile autour d'enjeux nouveaux, dans le cas nous intéressant, la prise en charge des RPS.

Afin de mieux comprendre le renouveau syndical dans une perspective de prise en charge des RPS, l'étude des coalitions syndicales et civiles peut être considérée comme un élément d'analyse supplémentaire à notre étude : nous nous intéressons particulièrement à l'insertion dans les réseaux par la création de liens externes permettant un partage des informations, des expertises et des valeurs entre les instances. Dans un contexte de transformation du travail où les syndicats sont en perte de pouvoir face aux entreprises, nous désirons alors analyser plus en détails l'influence que la formation d'une coalition et de la création de liens entre différents acteurs de la société civile pourrait exercer sur l'identité syndicale et sur les ressources de pouvoir. Grâce à une forte solidarité externe, « les syndicats insérés dans des réseaux denses, avec des liens étroits, seraient davantage en mesure d'influencer les changements en cours » (Lévesque et Murray, 2010, p. 49). Ainsi dans notre étude, la création de liens avec des instances externes pourrait être une piste de réflexion intéressante dans l'élaboration d'actions et de stratégie en matière de prise en charge des RPS. Ce type d'association peut être observé dans le cas de France Télécom, où nous observons un échange d'informations et d'expertises entre les instances, notamment entre les syndicalistes de l'entreprise, des experts agréés en santé du travail et de chercheurs. Dans l'étude des coalitions de Tattersall (2005), la formation de coalitions entre les syndicats et les communautés civiles,

fait ressortir trois types de relation syndicat-communauté : 1) les coalitions *ad hoc*¹⁶; 2) les coalitions simples¹⁷; et 3) les coalitions « intégratives ».

Dans le cadre de notre étude, le troisième type de coalition semblerait être le type de coalition qui nous permettrait d'analyser l'impact de la formation d'une coalition profonde sur renouvellement des actions du syndicat grâce à l'analyse fournie en rapport à l'identité et aux ressources de pouvoirs. Ce troisième type de coalition de l'étude de Tattersall (2005) est la coalition « intégrative » impliquant un engagement profond entre le syndicat et les communautés civiles. C'est dans cette coalition que le renouveau syndical naît. La création de coalitions impliquant un engagement profond permet de redéfinir les zones d'influence syndicale et des ressources de pouvoir par l'introduction de nouveaux acteurs et par le développement de nouvelles orientations stratégiques, en lien avec les priorités de ces nouveaux acteurs. En redéfinissant les zones d'influence syndicale, l'identité syndicale en sera aussi affectée, car les nouveaux acteurs et les nouvelles orientations stratégiques en arrivent à influencer les intérêts des membres afin que celles-ci soient en phase avec les intérêts de cette coalition avec de nouveaux acteurs participant à la coalition (Tattersall, 2005). Par la mise en place de coalition, nous pouvons comprendre que l'échange d'expertises et d'informations provenant de la création de ces liens entre les instances externes et le syndicat aurait une certaine influence sur la construction des capacités d'agir du syndicat. Le partage de valeurs et d'idéologie pourrait avoir un impact sur l'identité syndicale et ainsi mener le

¹⁶ La coalition *ad hoc* ou « d'avant-garde » s'observe par la formation du conseil où les membres de la société civile, tout comme les syndicats, peuvent y participer. Ce type de coalition vient créer les premiers liens entre la société civile et le syndicat, permettant le partage entre les acteurs de valeurs, d'idéologies et d'expertise, pouvant ainsi venir renforcer l'identité collective au sein du syndicat grâce au partage de valeurs d'idéologie entre le syndicat et les instances de la société civile.

¹⁷ Les coalitions simples ou « de cause commune » nécessitent « la mise en place de mécanismes de coordination et de mobilisation » (Haiven, Lévesque et Roby, 2006, p. 570). Cette coalition simple signifie que les syndicats s'associent aux communautés civiles afin de se mobiliser pour un enjeu commun. Ce type de coalition peut ainsi nous permettre d'observer le développement de nouvelles ressources de pouvoir afin de faire face à l'employeur, notamment en insérant dans son réseau des instances de la société civile afin de développer davantage la solidarité externe du syndicat.

syndicat à agir sur des enjeux peu pris en compte par le passé. L'association d'un syndicat avec des ressources d'aide externe permettrait un renforcement des ressources de pouvoir à la disposition du syndicat et aussi de l'identité collective au sein du syndicat, notamment grâce à l'expertise que ces ressources externes apportent et par un partage des valeurs soutenues.

Ces concepts nous permettent donc de mieux comprendre comment un syndicat peut renouveler ses stratégies syndicales afin de mieux représenter et aider ses membres. Grâce à la formation syndicale et à d'autres organismes externes au syndicat, les travailleurs et les représentants syndicaux peuvent être formés et ainsi créer un réseautage leur permettant d'agir afin d'aider les travailleurs en difficultés ou de les diriger vers les organismes ayant les compétences nécessaires pour les aider. Le réseau des DS privilégie ainsi un référencement des instances d'aide externe afin de répondre adéquatement aux besoins des travailleurs (Bourque et Dufour-Poirier, 2013). Ce réseautage renforcerait la solidarité externe grâce aux liens existant entre le syndicat et des groupes communautaires externes qui permettraient un partage d'informations, d'expertises, d'expériences et de pratiques influençant les prises de décisions en favorisant des stratégies en lien avec les intérêts et les enjeux vécus par ses membres. Grâce à ce type de partenariats, le syndicat et les instances externes viennent à partager leurs valeurs et idéologies, favorisant ainsi une plus grande cohésion dans le syndicat, grâce à un partage mutuel des intérêts renforçant la solidarité au sein du syndicat (interne), mais aussi avec les instances externes à l'entreprise (externe). Ce renforcement de la cohésion semblerait avoir un impact sur l'identité syndicale. Un syndicat peut s'entourer de nouveaux acteurs, comme des ressources d'aide externe ou des instances de la communauté civile, et ainsi développer de nouvelles orientations stratégiques en lien avec les valeurs, les idéologies et les pratiques de ces nouvelles instances en coalition avec le syndicat afin de faire face aux enjeux émergents et répondre aux besoins des travailleurs, tels que la prise en charge des RPS en milieu de travail. La création de partenariats venant développer de nouvelles stratégies en lien avec les

valeurs et les pratiques du syndicat influencerait, par le fait même, l'identité syndicale. Effectivement, par la création de partenariats avec des instances externes, le syndicat pourrait voir sa solidarité externe, mais aussi sa cohésion entre ses membres se solidifier.

Grâce à la solidarité externe et la cohésion au sein du syndicat, les membres du syndicat seraient plus en mesure de différencier le « nous » et du « eux » et ainsi établir une identité syndicale plus forte. Ces partenariats viendraient mettre en lumière l'identité syndicale par la mise en place d'un but commun, qui permettrait d'identifier le « nous » du « eux ». Dans une optique où les RPS sont en augmentation dans les milieux de travail, la création de lien basé sur l'aide et l'expertise entre le syndicat et des instances externe permettrait de développer de nouvelles stratégies de prise en charge. Pour ce faire, les syndicats tenteraient d'acquérir des expertises et des informations émanant de ces instances pour favoriser la mise en place adéquate de stratégies de prise en charge entourant les RPS dans le milieu de travail.

La création de partenariats ou de coalitions entre le syndicat et des instances externes constitue un élément d'analyse supplémentaire nous permettant de mieux situer l'importance des RPS dans les revendications syndicales. Une étude plus en profondeur des liens existants entre le syndicat et les instances externes nous permettrait d'analyser les bases de ces partenariats telles que les valeurs et les enjeux prédominants ayant mené à la formation de ses partenariats et comment cette association aurait une influence sur la construction des capacités d'agir nécessaire du syndicat afin de prendre en charge adéquatement les RPS en milieu de travail.

2.4 Les clefs d'analyse

Les concepts retenus dans ce chapitre nous permettent d'étudier plus en profondeur notre sujet que sont les capacités d'agir en matière de RPS et ainsi répondre à notre question de recherche : comment se façonnent les capacités d'agir des syndicats en matière de prise en charge des RPS ? Et en quoi la collaboration patronale-syndicale vient-elle dynamiser (ou non) les capacités d'agir du syndicat ? Malgré un déficit d'études concernant la construction de capacité d'agir en matière de prise en charge des RPS, nous avons abordé des écrits concernant les capacités d'agir des syndicats et les concepts principaux pouvant avoir une influence sur leur construction.

Premièrement, l'identité devient un concept clef afin de bien comprendre le développement des capacités d'agir du syndicat, tout en nous démontrant les valeurs et les idéologies émergeant de cette identité collective. L'identité syndicale renvoie à la cohésion entre les membres, ainsi qu'au développement d'un sentiment d'appartenance au syndicat. Pour cultiver une identité collective forte, il serait nécessaire qu'il y ait une perception d'un statut ou d'une relation partagée ou vécue entre les membres. Pour ce faire, le syndicat tenterait de développer une identité collective pour l'ensemble de ses membres et même au-delà, en représentant les intérêts et les valeurs que partagent l'ensemble de ses membres. Ces connexions, aux plans cognitif, moral et émotif entre un individu et une plus grande communauté, comme les membres d'un même syndicat et certaines ressources d'aide-externe aux syndicats, permettent aux syndicats d'identifier « les intérêts prédominants, la résilience de la cohésion du groupe de travailleurs dans le temps et, enfin, les processus donnant naissance à l'expression de nouveaux intérêts à travers les formes d'organisation existantes ou naissantes » (Lévesque et Murray, 2010,p. 46-47). Ces nouveaux intérêts s'orienteraient vers les enjeux vécus par les travailleurs, venant ainsi créer un cadre d'actions lié à l'identité syndicale. Ce cadre permettrait d'agir en fonction des intérêts de ses membres, de les représenter et ainsi mettre sur place un répertoire d'actions syndicales en phase avec l'identité collective des membres, notamment grâce aux ressources narratives. Les ressources narratives, que

nous avons associées avec l'identité syndicale pour le bien de notre étude, représentent le cadre des actions venant façonner le répertoire d'actions à la disposition du syndicat. Ce cadre des identités collectives permet de renforcer l'identité syndicale en venant affirmer les définitions du « nous » et du « eux ». L'identité syndicale constituerait alors un des ingrédients importants à l'élargissement des répertoires d'actions des syndicats. De cette façon, le cadre peut être utilisé par l'employeur ou le syndicat « pour justifier de nouvelles pratiques, mobiliser des coalitions et créer des actions collectives nécessaires au changement institutionnel » (Lévesque et Murray, 2010, p. 55). Notamment, afin de répondre aux difficultés rencontrées par leurs membres, telles que l'émergence des RPS en milieu de travail.

Deuxièmement, ces écrits sur les ressources de pouvoir (Lévesque et Murray, 2010) nous permettent de mieux comprendre comment ces syndicats ont développé leurs ressources narratives (que nous avons lié aux identités collectives), leurs ressources organisationnelles, leur solidarité interne, tout en s'intégrant dans les différents réseaux interne et externe à l'entreprise, afin de disposer de capacités d'agir nécessaires afin de prendre en charge les RPS en milieu de travail.

Grâce à ces écrits, nous pouvons observer plus facilement le processus menant à l'acquisition et à la transformation des différentes ressources de pouvoir d'un syndicat. Tout d'abord, les ressources organisationnelles renvoient à l'ensemble des programmes, politiques, ressources matérielles et humaines à la disposition du syndicat. La solidarité interne renvoie à la vitalité délibérative à l'intérieur du syndicat. L'insertion dans les réseaux renforcerait la solidarité externe du syndicat par la création de réseautages externes, verticaux ou horizontaux, mettant ainsi en place des partenariats avec des instances externes à l'entreprise menant à un partage des informations, des expertises et des intérêts.

Troisièmement, nous avons compris qu'avec une solidarité externe forte, le syndicat pourrait plus facilement créer des échanges et collaborer avec des instances, externes ou internes à l'entreprise pour ainsi élargir ses capacités d'agir. Ainsi nous comprenons que la création de partenariat, avec des instances externes ou ente le syndicat et l'employeur, pourrait avoir des répercussions, non seulement sur les capacités d'agir des syndicats, mais aussi sur l'identité collective ainsi que sur les ressources de pouvoir à disposition du syndicat.

Notre étude des capacités d'agir d'un syndicat se base principalement sur le développement d'identités collectives du syndicat et le cadre que celles-ci fournissent, ainsi que les ressources de pouvoir à la disposition du syndicat. Par contre, nous avons voulu approfondir une autre piste de réflexion peu étudiée dans un tel contexte de recherche, à savoir la collaboration patronale-syndicale, nous chercherons ainsi à approfondir l'étude de la problématique des risques psychosociaux en milieu de travail en analysant cet enjeu selon les écrits sur la coopération de Bilodeau (1994) et les partenariats de Lapointe (2001). En étudiant plus en détails ces écrits, certaines conditions sembleraient favoriser la collaboration entre les acteurs (patronal et syndical) et contribuer à façonner les capacités d'agir du syndicat en matière de prise en charge des RPS.

Quatrièmement, selon Bilodeau (1994), nous observons certains dilemmes auxquels devront faire face les syndicats lors de la collaboration avec l'employeur. Alors qu'avec les écrits de Lapointe (2001) concernant les types de participation directe, qu'elle soit avec ou sans pouvoir, nous pouvons mieux comprendre les rôles que les membres peuvent avoir dans les prises de décisions, mais plus encore cette participation peut nous donner des indications sur la cohésion pouvant exister au sein du syndicat, mais aussi l'ampleur de la solidarité à l'intérieur du syndicat. Ainsi la participation du syndicat à la gestion et les types de démocratie développés par Lapointe (2001) nous donneraient de bonnes pistes pour mieux comprendre les niveaux de collaboration existant entre les acteurs (patronal et syndical). Lapointe (2001) conçoit ainsi différent type de

démocratie, soit une démocratie sans participation du syndicat, une « pseudo-démocratie » ou une démocratie salariale. Ce qui nous permettrait, par la même occasion, de voir comment une collaboration entre les acteurs pourrait venir façonner capacités d’agir du syndicat et venir dynamiser (ou non) le renouvellement des actions syndicales, notamment en matière de prise en charge des RPS en milieux de travail.

La collaboration et la participation des employés et du syndicat dans la prise de décisions éclairent la relation entre l’employeur et le syndicat. La formation de coalitions syndicales avec d’autres syndicats ou avec des ressources externes nous permettent d’analyser sur de nouveaux angles les concepts des ressources de pouvoir l’insertion dans les réseaux et la solidarité interne et externe (Lévesque et Murray, 2010). Ainsi notre élément d’analyse complémentaire, la formation de partenariat interne (collaboration patronale-syndicale) et externe (coalition), nous permet d’étudier plus en détails les effets de la formation de partenariats sur les ressources de pouvoir et sur l’identité syndicale. La formation de coalition pourrait nous permettre d’étudier l’acquisition des ressources de pouvoir face à l’employeur, tout en développement et renforçant son identité syndicale auprès de ses membres et ainsi développer des capacités d’agir syndicale permettant de faire face à l’employeur et agir sur les RPS en milieu de travail.

Cinquièmement, la « force » du syndicat pourrait s’observer dans la capacité des syndicats à représenter les intérêts des travailleurs, réguler leur travail et agir sur le changement social (Lévesque et Murray, 2010). Les concepts développés par Lévesque et Murray (2010) précisent le façonnement des capacités d’agir du syndicat face à l’employeur grâce aux ressources de pouvoir, cette acquisition de capacité d’agir du syndicat peut alors être observable dans l’analyse de la coopération (Bilodeau, 1994) ainsi que dans la participation des travailleurs (Lapointe, 2001). L’analyse de ces concepts permet de mieux comprendre le développement d’une collaboration à certains niveaux entre l’employeur et le

syndicat, tout en nous donnant certaines pistes sur le développement de stratégies de prise en charge des RPS dans le milieu de travail, ainsi que le rôle que chacun aurait exercé dans cette prise de décisions.

Pour mieux comprendre le développement des capacités d'agir des syndicats, les ressources de pouvoir ainsi que l'identité syndicale sont centrales à notre étude. La collaboration patronale-syndicale constitue aussi une piste intéressante, à prendre en considération pour notre étude. Dans un tel contexte, nous désirons étudier le façonnement des capacités d'agir des syndicats en matière de prise en charge des RPS grâce aux différents facteurs que sont l'identité syndicale, les ressources de pouvoir, et la collaboration patronale-syndicale susceptibles de façonner et dynamiser les capacités d'agir des syndicats.

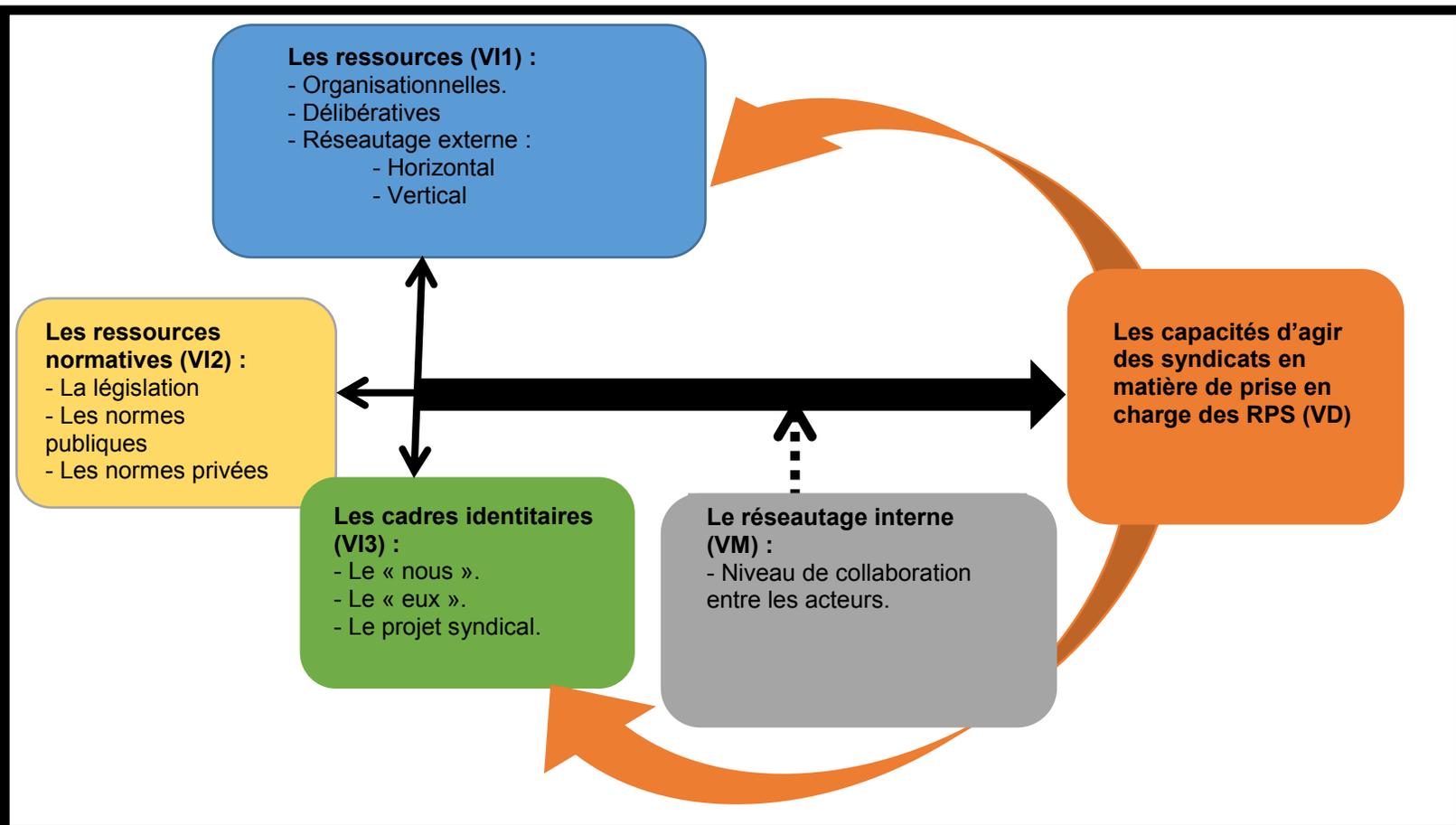
Dans le cadre d'un renouveau syndical, où le syndicat cherche à redéfinir ses zones d'influences, l'étude des capacités d'agir des syndicats selon un cadre collectif au travail devient un élément important dans le renouvellement syndical, particulièrement dans le contexte actuel, où l'organisation du travail et le travail en lui-même sont transformés. Nous menant alors à notre question de recherche et notre sous-question de recherche : comment se façonnent les capacités d'agir d'un syndicat local en matière de prise en charge des risques psychosociaux au travail ? En quoi la collaboration patronale et syndicale vient-elle dynamiser (ou non) les capacités d'agir du syndicat ?

Chapitre 3

Le cadre d'analyse : comment se façonnent les capacités d'agir des syndicats en matière de prise en charge des RPS?

Dans cette section, nous présentons notre cadre conceptuel. Dans le cadre de notre étude, notre variable dépendante renvoie à la construction des capacités d'agir des syndicats en matière de prise en charge des RPS (VD). Les ressources à la disposition du syndicat (VI-1), les ressources normatives à la disposition du syndicat (VI-2) et les cadres identitaires du syndicat (VI-3) constituent nos variables indépendantes. Le réseautage interne (la collaboration patronale-syndicale) (VM) constitue notre variable modératrice. Une variable modératrice peut se définir comme étant « une variable de nature qualitative (sexe, race, contexte...) [...] affectant la direction ou l'intensité de la relation entre la variable indépendante et la variable dépendante » (Irachabal et Rasclé, p. 99, 2001). En ce sens, nous désirons étudier la construction des capacités d'agir en matière de prise en charge des RPS (VD), selon les ressources à la disposition du syndicat (VI-1), les ressources normatives publiques les et privées utilisées par le syndicat (VI-2) et les cadres identitaires du syndicat (VI-3), tout en analysant l'effet modérateur que peut exercer la collaboration entre le patronat et le syndicat sur notre variable dépendante (Figure 2).

Figure 2 : Le modèle conceptuel



3.1 Les objectifs et les questions de recherche

Les objectifs de notre recherche visent à étudier empiriquement les variables influençant notre variable dépendante, les capacités d'agir des syndicats en matière de prise en charge des RPS. Nous cherchons donc à comprendre comment les ressources de pouvoir et l'identité syndicale façonnent les capacités d'agir des syndicats en matière de prise en charge des RPS et en quoi la collaboration patronale-syndicale vient dynamiser (ou non) le renouvellement des répertoires d'actions des syndicats. Par notre étude, nous cherchons à :

- 1) Comblent le déficit de connaissances (empirique et théorique) à cette enseigne;
- 2) Valider notre modèle conceptuel;
- 3) Dégager des pistes de réflexion alimentant le renouvellement syndical via les RPS.

Avec ces objectifs, nous pourrions ainsi répondre à notre question de recherche.

Notre question de recherche et notre sous-question de recherche sont:

- 1) Comment se façonnent les capacités d'agir d'un syndicat local en matière de prise en charge des risques psychosociaux au travail ?
- 2) En quoi la collaboration patronale et syndicale vient-elle dynamiser (ou non) les capacités d'agir du syndicat à cette même enseigne?

3.2 L'opérationnalisation et la conceptualisation de nos variables d'analyse

3.2.1 Les capacités d'agir des syndicats en matière de prise en charge des RPS (VD)

Nous pouvons, par la suite, nous attarder à l'opérationnalisation de nos variables (voir tableau 1). Dans le cadre de notre étude, nous désirons donc comprendre comment se façonnent les capacités d'agir des syndicats en matière de prise en charge des RPS. Pour ce faire, nous devons d'abord comprendre ce à quoi se réfèrent les capacités d'agir des syndicats. Comme nous l'avons défini précédemment dans la section 2.1 de notre mémoire, les capacités d'agir consistent à surmonter les obstacles présents dans l'environnement de l'acteur : celui-ci utilise les opportunités offertes, telles que des ressources à leur disposition et le cadre législatif pour augmenter son pouvoir face aux autres acteurs (Le Bossé et al., 2002). Notre **proposition de travail 1** peut alors se définir comme suit :

Les ressources et les cadres identitaires façonnent les capacités d'agir des syndicats en matière de prise en charge des RPS dans les milieux de travail.

3.2.2 Les cadres identitaires syndicaux (VI3)

Nous pouvons nous concentrer maintenant sur notre première variable indépendante, qu'est l'identité syndicale. Afin d'analyser plus en profondeur l'identité syndicale et les cadres identitaires, nous nous devons de mettre en place des indicateurs de terrain adéquats afin d'étudier comment l'identité syndicale peut venir à guider les actions du syndicat et créer un répertoire regroupant l'ensemble des actions et des stratégies pouvant être utilisées par le syndicat, notamment dans la prise en charge des RPS en milieu de travail. Nous considérons que dans l'optique de notre étude, les cadres identitaires pourraient être analysés sur le terrain en cherchant à comprendre : la formation d'un groupe de référence, le « nous »; la représentation de leurs intérêts face à l'employeur, le « eux »; et finalement, le projet syndical, le niveau d'autonomie du syndicat par rapport à l'employeur, les ressources narratives permettant de définir le cadrage des actions composant le répertoire d'action syndicale (telles que les mobilisations, les nouvelles pratiques, la formation de coalition, la mise en place d'actions collectives et plus encore) et ses spécificités et ses finalités sur le plan de la prise en charge des RPS.

3.2.2.1 Le « Nous »

La première sous-dimension de l'identité syndicale est la conception du groupe qui s'identifie au syndicat, le « nous ». Pour étudier cette sous-dimension, nous devons alors y intégrer des indicateurs de terrain. L'étude du « nous », inspiré de la conception de Lévesque et Murray (2010), se basera sur l'identification du groupe s'associant au syndicat et leur communauté d'intérêts partagés par les

membres avec leurs alliés. Ainsi nos indicateurs de terrain seront : les alliés naturels et moins naturels au syndicat, les intérêts et les revendications du syndicat et de ses alliés l'analyse de ce groupe nous permettra, par la même occasion, d'étudier la cohésion au sein du groupe qui s'identifie au syndicat. Ainsi, nous considérons notre **proposition de travail 2** comme suit :

Une cohésion forte entre les membres d'un syndicat facilitera la prise en compte des intérêts et des enjeux prédominants du groupe et rehaussera les capacités d'agir du syndicat sur le plan de la prise en charge des RPS.

Dans cette optique, un syndicat qui intègre le Réseau des DS dans son organisation pourrait mener à l'identification des RPS semblant être un enjeu commun pour plusieurs travailleurs et permettre aux syndicats d'agir et de prendre en charge ces enjeux vécus chez ses membres.

3.2.2.2 Le projet syndical

Le projet syndical se rapporte « à l'élaboration et à la diffusion d'un agenda plus ou moins inclusif » (Lévesque et Murray, 2010, p. 55), permettant de définir et de représenter les intérêts du groupe qui mène à un élargissement du répertoire d'action du syndicat. Par l'élargissement de son répertoire d'action, un syndicat développerait ainsi, par la même occasion, son répertoire d'actions correspondant aux revendications, aux valeurs et aux idéologies partagées au sein du syndicat et de ses membres. Le développement du projet syndical permettrait alors de renouveler leurs répertoires d'action en fonction des intérêts et des enjeux vécus chez les membres du syndicat, tels que la prise en charge des RPS dans les milieux de travail. Nous croyons que le projet syndical pourrait avoir une influence sur la construction des capacités d'agir des syndicats. Plus encore, nous considérons que le projet syndical sera un élément important pour les syndicats afin de renouveler leurs répertoires d'actions syndicales et ainsi développer des stratégies venant répondre aux enjeux auxquels font face ses

membres, soit les RPS en milieu de travail. De plus, comme nous l'avons expliqué dans le chapitre précédent, l'étude des ressources narratives, bien qu'elle soit associée, selon Lévesque et Murray (2010), aux ressources de pouvoir, nous avons choisi d'intégrer les ressources narratives au projet syndical, car elles regroupent les cadres interprétatifs et d'actions qui représentent l'ensemble des valeurs, des compréhensions et des représentations partagées, d'histoires et d'idéologies englobant les identités et les intérêts des membres venant façonner le répertoire d'action à la disposition du syndicat. Notre analyse du projet syndical se fera par l'étude des indicateurs de terrain, telles que : les intérêts et les revendications du syndicat; les représentations du travail syndical, en général, en milieu de travail; et les représentations du travail syndical, en général, en milieu de travail en matière de prise en charge des RPS.

Nous comprenons que l'émergence des RPS en milieu de travail, provenant de la transformation du travail, ne fait pas partie des considérations traditionnelles des syndicats, ce qui nécessiterait une plus grande mobilisation des ressources des syndicats afin de pouvoir agir sur cet enjeu. Plus le projet syndical répond aux intérêts et aux enjeux des membres, tels que les RPS, plus le syndicat jouira d'une plus forte capacité d'agir en matière de prise en charge des RPS.

Nous croyons que les ressources narratives ont un impact sur la création du projet syndical en se basant sur les récits et les histoires partagées du syndicat. Afin d'analyser les ressources narratives, nous avons établi certains indicateurs de terrain pouvant nous aider dans notre compréhension des récits et des histoires ayant guidé le répertoire d'action du syndicat. Nos indicateurs de terrain pour ce qui a trait aux ressources narratives peuvent être identifiés comme les récits marquants et la compréhension de ses récits, nous cherchons à comprendre quels sont les intérêts globaux du syndicat et comment ceux-ci s'illustrent dans le projet syndical.

Il devient intéressant d'étudier les récits et les histoires des syndicats afin de mieux comprendre leur développement dans le milieu de travail. L'interprétation des récits concernant les idées, les valeurs, les revendications et certains conflits ou problèmes pour les travailleurs peuvent devenir des sources d'inspiration afin de venir modifier le répertoire d'action du syndicat (Lévesque et Murray, 2010). Nous définissons **notre proposition de travail 3** comme suit :

Plus le projet syndical est autonome des visées cultivées par la direction de l'entreprise, plus ses capacités d'agir seront fortes sur le plan de la prise en charge des RPS.

3.2.2.3 Le « Eux »

Ensuite, pour d'étudier en détails l'identité syndicale et ses répercussions sur les capacités d'agir des syndicats, nous devons identifier le groupe en opposition avec le « nous », nous devons identifier le « eux », le groupe qui peut venir en opposition avec le syndicat et ses membres. Pour ce faire, il est nécessaire d'identifier l'opposant et ses alliés, les intérêts et les revendications du groupe en opposition avec le « Nous ».

En identifiant les différents groupes en accord ou en opposition avec le syndicat, nous cherchons en premier lieu à établir la frontière identitaire des membres du syndicat. En identifiant le « eux » et en le différenciant du « nous », nous pouvons analyser la frontière identitaire entre les membres du groupe et leurs opposants. Notre **proposition de travail 4** se définit ainsi :

Plus le syndicat possède des valeurs et des revendications étant partagées par le groupe en opposition, plus il sera en mesure de développer des capacités d'agir forte en matière de prise en charge des RPS en milieu de travail.

3.2.3 Les ressources à la disposition du syndicat (VI1)

Nous pouvons continuer notre l'opérationnalisation avec les ressources à la disposition d'un syndicat dans le cadre de notre étude, à savoir les ressources organisationnelles, délibératives et le réseautage externe.

3.2.3.1 Les ressources organisationnelles

Afin d'étudier plus en profondeur les ressources organisationnelles, nous nous inspirons des écrits de Lévesque et Murray (2010) pour identifier des indicateurs de terrain. Les ressources organisationnelles renvoient aux ressources physiques, ressources humaines et ressources procédurales. Par contre, afin de favoriser une cueillette de données pertinentes, nous avons revu notre composition des ressources organisationnelles, nous considérons que les ressources humaines ainsi que les ressources procédurales renvoient davantage à la composition de notre syndicat et ne vient pas toucher le développement des capacités d'agir des syndicats en matière de prise en charge des RPS. Nous avons alors opter pour d'autres ressources pouvant nous donner de plus précises indications quant à la prise en charge des RPS par le syndicat : 1) les ressources physiques, soit l'ensemble des ressources permettant la réalisation de la mission syndicale, tels que les cotisations syndicales, l'accès à des bureaux et des espaces de réunion; 2) les ressources institutionnelles, soit les heures de libération selon le poste occupé dans le syndicat local et la reconnaissance des DS et des enjeux de santé mental dans la convention collective.

Grâce à ces indicateurs de terrain, nous pourrons plus facilement identifier les différents éléments permettant d'avoir des ressources organisationnelles adéquates dans les milieux de travail pour vaquer à la prise en charge des RPS. Ces indicateurs pourront ainsi être identifiés par l'analyse des libérations des représentants syndicaux, notamment, celle des représentants syndicaux ou des DS afin qu'ils puissent exercer leurs fonctions librement et aider les travailleurs,

ou en offrant des bureaux fermés, pour garantir l'anonymat des rencontres avec les travailleurs en difficultés. Nous inférons ainsi notre **proposition de travail 5** comme suit :

Un faible apport en ressources organisationnelles affaiblit les capacités d'agir d'un syndicat dans la mise en place de stratégies de prise en charge des RPS dans le milieu de travail.

Par exemple, dans une organisation où le syndicat s'associe au Réseau des DS, la libération de temps pour les DS payés par l'employeur et l'allocation d'un local pour organiser des rencontres avec les travailleurs deviennent des conditions importantes afin que ceux-ci puissent exercer leurs fonctions de DS avec le moins de contraintes possibles, tout en demeurant accessibles à l'ensemble des membres (Bourque et Dufour-Poirier, 2013).

3.2.3.2 Les ressources délibératives

La seconde sous-dimension associée aux ressources de pouvoir se réfère aux ressources délibératives. Nous étudierons plus précisément la vitalité délibérative au sein du syndicat. Dans le cadre de notre étude, l'analyse de la vitalité délibérative permettra une meilleure compréhension des mécanismes internes de la représentation syndicale. Pour ce faire, nous devons étudier cette ressource à l'intérieur d'un syndicat en fonctions: des mécanismes internes de représentation syndicale, qu'ils soient formels ou informels; par la fréquence et les types d'échanges entre les membres et les représentants syndicaux; par le niveau de participation des membres et la qualité de leur engagement; et par les moyens de communication entre les membres, les leaders locaux et les autres instances syndicales (Lévesque et Murray, 2010).

Dans un milieu de travail où les travailleurs sont affectés par des RPS, l'utilisation de mécanismes de communication et de représentation des membres pourrait être un élément important au développement d'une capacité d'agir

syndicale afin de lutter contre les RPS. Nous inférons alors que notre **proposition de travail 6** comme suit :

Une vitalité délibérative limitée affaiblira les capacités d’agir des syndicats en matière de prise en charge des RPS, car les mécanismes de communication ne permettent pas au syndicat d’avoir les informations nécessaires avec de représenter adéquatement les travailleurs en difficultés.

3.2.3.3 Les ressources de réseautage externe

Nous pouvons désormais nous attarder sur notre troisième sous-dimension des ressources de pouvoir à savoir, le réseautage externe. Afin d’étudier cet aspect des ressources de pouvoir nous nous pencherons sur le type de liens créés entre les organisations, soit : la formation de liens horizontaux avec des instances syndicales ou communautaires aux intérêts communs ou la formation de liens verticaux dans la structure syndicale avec des instances de natures régionale, industrielle, nationale ou même internationale. Par la suite, en nous basant sur les écrits de Lévesque et Murray (2010), nous avons déterminé que nous utiliserons comme indicateur de terrain : la densité, par les acteurs composant le réseautage, les types d’échanges entre le syndicat étudié et les organisations externes au syndicat et les finalités recherchées dans le cadre de ces échanges.

Ainsi, l’insertion d’un syndicat dans un plus grand réseau pourrait avoir un plus grand impact lors de revendications face à l’employeur, grâce à l’appui de différentes instances, telles les ONG et les groupes communautaires : ces instances associées au syndicat pourraient mener à un plus grand échange d’informations, d’expertises, d’expériences et de pratiques entre les syndicats et toutes autres instances associées au syndicat. Notre **proposition de travail 7** peut se définir ainsi :

La création de liens étroits entre un syndicat des instances externes à celui-ci augmentera ses capacités d'agir en matière de prise en charge des RPS.

Certains syndicats chercheront à élargir leur façon d'agir en cherchant des alliés externes et internes à l'organisation et au syndicat afin d'accroître leurs ressources de pouvoir et avoir un plus grand poids face à l'employeur lors des négociations et des prises de décisions (Haiven, Lévesque et Roby, 2006) et ainsi pouvoir mettre en place des actions visant à prendre en charge les RPS en milieu de travail.

3.2.4 Les ressources normatives à la disposition du syndicat (VI2)

Par la suite, nous pouvons nous concentrer sur notre troisième variable indépendante que sont les ressources normatives à la disposition du syndicat (voir tableau 1). Lorsque nous parlons de ressources normatives, nous faisons référence aux normes d'ordre public, telle la législation encadrant le travail et les travailleurs, ainsi que les normes d'ordre privé, englobant les normes volontaires mise en place par les entreprises et l'employeur. Nous établirons alors les différents indicateurs terrain nous permettant de mieux comprendre le rôle que peut jouer les ressources normatives sur les capacités d'agir des syndicats en matière de prise en charge des RPS. Pour ce faire nous analyserons cette variable sous deux angles : les ressources normatives d'ordre public et les ressources normatives d'ordre privé.

3.2.4.1 Les ressources normatives d'ordre public

Comme nous venons de l'expliquer, les ressources normatives d'ordre public font référence aux lois et aux normes établies dans la législation. Dans cette optique, nous considérons que le recours aux normes d'ordre public par le syndicat pourrait être utilisé afin de venir influencer le développement des

capacités d'agir du syndicat sur le plan de la prise en charge des RPS. Afin d'analyser cette sous-dimension d'analyse, nous devons établir certains indicateurs de terrain. Tout d'abord, lorsque nous analyserons cette variable, l'indicateur de terrain que nous désirons étudier avec cette sous-dimension est la perception ainsi que l'utilité des normes d'ordre public par chacun des acteurs (l'employeur, le syndicat et les travailleurs) et de leur réforme annoncée, tel que la *Loi sur les normes du travail*, L.Q. 2015, c. N-1.1, art. 1 à 172, la *Loi sur la santé et la sécurité au travail*, L.Q. 2015, c. S-2.1, art. 1 à 338, la réforme de l'annexe des maladies professionnelles ou même le Projet de loi 59.

3.2.4.2 Les ressources normatives d'ordre privé

La seconde sous-dimension d'analyse de cette variable se réfère aux normes d'ordre privé, l'ensemble des normes volontaire et non coercitive, telles l'adhésion à la norme « Entreprise en santé », la *Norme canadienne en santé mentale* ou même la création d'un comité de santé et sécurité au sein de l'entreprise pouvant créer une nouvelle voix dans les discussions entourant la prise en charge des RPS dans le milieu de travail. Comme nous l'avons expliqué au premier chapitre, ces normes, bien qu'elles favorisent la prise en charge de la santé mentale au travail, elles restent volontaires et sans réelle obligation légale pour l'employeur. Par contre, ces normes pourraient bel et bien venir aider les travailleurs en difficulté et venir réduire les RPS dans le milieu de travail. Afin de bien étudier l'ampleur de ces normes et de leur influence sur le développement des capacités d'agir d'un syndicat, nous devons établir certains indicateurs de terrain. Notre premier indicateur de terrain porterait sur la certification de l'entreprise, nous cherchons à comprendre quel type de certification l'employeur a adopté, les finalités recherchées grâce à cette certification pour l'entreprise, ainsi que le rôle de chacun des acteurs lors de l'élaboration et la mise en place de cette certification dans l'entreprise. De plus, nous étudierons le comité santé-sécurité mis en place dans l'entreprise, son rôle et ses relations avec les acteurs l'entourant. Finalement notre dernier indicateur de terrain cherche à comprendre

la perception ainsi que l'utilité perçue de ces normes d'ordre privé par chacun des acteurs dans l'entreprise.

Grâce à l'analyse de ces deux sous-dimensions des ressources normatives à la disposition du syndicat, nous pourrions mieux comprendre comment les normes d'ordre privé et d'ordre public peuvent venir influencer les capacités d'agir des syndicats en matière de prise en charge des RPS. Ce qui nous permettrait ainsi de développer notre **proposition de travail 8**.

Au regard du chapitre 1 et de notre analyse des lois et normes au Québec et au Canada, les normes d'ordre public et d'ordre privé est un levier de renforcement des capacités d'agir des syndicats sur le plan de la prise en charge de RPS. Nous pouvons ainsi nous interroger sur l'utilité de ces normes afin de venir renforcer la position du syndicat devant l'employeur, en matière de prise en charge de RPS.

3.2.5 Le réseautage interne (VM)

Comme nous l'avons expliqué précédemment, la collaboration entre l'employeur et le syndicat constitue une piste intéressante pour notre étude. Nous croyons que la construction des capacités d'agir des syndicats en matière de prise en charge des RPS façonnée par l'identité syndicale et les ressources à la disposition du syndicat pourrait être modérée par la collaboration patronale-syndicale. Afin de mieux comprendre l'effet de la collaboration sur nos variables, nous devons comprendre les sous-dimensions de la collaboration.

3.2.5.1 Le niveau de coopération entre les acteurs patronal-syndical

Tout d'abord, afin de bien comprendre le niveau de collaboration, il est important de connaître et d'analyser le niveau de coopération entre l'employeur et le syndicat. Il devient important de bien comprendre comment la collaboration dans

le milieu de travail se déroule, si elle est harmonieuse, autoritaire ou même basée sur la création de compromis. Comme nous l'avons expliqué dans la section 2.3.3.1, selon Bilodeau (1994), la relation entre l'employeur et le syndicat pourrait avoir des répercussions sur la construction des capacités d'agir des syndicats, notamment par les relations avec l'employeur qui pourrait collaborer ou se battre contre le syndicat.

Dans cette sous-dimension, nous cherchons à étudier le niveau de coopération à observer lors de ses prises de décisions en matière de prise en charge des RPS. Pour cette sous-dimension, nous nous sommes basés sur les types de participation de Lapointe (2001) et les niveaux de coopération de Bilodeau (1994). Nous croyons que la coopération entre l'employeur et le syndicat peut s'observer par le rôle que posséderait un syndicat lors de la prise de décisions. Effectivement, en étudiant le rôle du syndicat lors des prises de décision, nous analyserons la collaboration avec l'employeur, selon Lapointe (2001). Il y aurait cinq modèles de participation auxquels le syndicat pourrait être associé lors de l'étude des prises de décision : 1) le type de participation à dominance sans responsabilité; 2) à dominance avec responsabilité; 3) à surimplication; 4) à participation contrôlée; et 5) à participation dépendante. Pour Bilodeau (1994), le niveau de coopération peut s'étudier selon trois paliers : stratégique, inférieur et intermédiaire. Chacun de ces modèles de participation et de ces paliers de coopération nous permettrait d'approfondir nos connaissances quant à la coopération existant entre les acteurs (patronaux et syndicaux) et analyser l'impact d'une telle coopération sur le façonnement des capacités d'agir des syndicats en matière de prise en charge des RPS.

Dans cette optique, nous retenons des indicateurs de terrain nous permettant d'étudier plus en profondeur le rôle du syndicat dans les négociations et le niveau de coopération existant entre les acteurs (patronal et syndical). Pour ce faire, nous devons mettre en place des indicateurs de terrain. Lors de notre étude, nous nous attarderons à la relation entre les acteurs (patronal et

syndical) soit : l'évolution de la relation de collaboration entre les acteurs; les différents espaces de collaboration entre le syndicat et l'employeur; les types et la fréquence des échanges entre les acteurs; le niveau de collaboration entre les acteurs; et les finalités de ces échanges en matière de prise en charge des RPS.

Dans le chapitre précédent, nous avons rattaché certains types de participation de Lapointe (2001) aux différents paliers de coopération de Bilodeau (1994). Nous comprenons désormais comment les paliers de coopération peuvent s'observer, notamment par l'analyse des types de participation des syndicats dans les prises de décision. En étudiant ceux-ci, nous pourrions être plus enclins à observer leur influence sur le façonnement des capacités d'agir en matière de prise en charge des RPS. Par exemple, une surimplication du syndicat dans la prise de décision pourrait nous démontrer en quoi le palier de coopération stratégique entre l'employeur et le syndicat serait à même de donner un plus grand rôle au syndicat lors de la prise de décision, ce qui pourrait augmenter avec certains types de collaboration et ainsi venir influencer les prises de décision et l'implantation de stratégies en matière de prise en charge des RPS. Ce type de coopération pourrait alors faire référence à une prévention primaire (Charest et Rhéaume, 2008), visant la réduction, le contrôle et l'élimination des sources de problèmes susceptible d'affecter la santé psychologique des travailleurs. Ainsi nous pouvons affirmer que notre **proposition de travail 9** est :

Plus un syndicat joue un rôle d'acteur de contre-proposition dans le milieu de travail, pouvant discuter avec l'employeur dans le cadre d'une collaboration et d'une coopération stratégique, plus il jouira d'un plus grand répertoire de ressources à sa disposition et d'une identité syndicale solide, des variables pouvant venir développer les capacités d'agir du syndicat sur le plan de la prise en charge des RPS.

Le type de coopération et le niveau de participation des syndicats nous permettront de voir le développement d'un répertoire d'action en matière de prise

en charge des RPS en milieu de travail que nous pourrons alors associés aux différents paliers de prévention que nous avons décrite précédemment.

Par la suite, nous désirons étudier comment le syndicat peut-il venir à participer à la gestion de l'entreprise et collaborer avec l'employeur. Pour ce faire, nous chercherons à comprendre les types de démocratie balisant la participation du syndicat dans le milieu de travail : 1) la participation syndicale rejetée; 2) la « pseudo-démocratie »; et 3) la démocratie salariale. Ce sont trois types de démocratie qui peuvent être étudiés afin d'analyser la construction des capacités d'agir des syndicats.

Chacun de ces types de démocratie aura un impact sur la collaboration entre l'employeur et le syndicat ainsi que sur la construction des capacités d'agir du syndicat en matière de prise en charge des RPS. Ce qui signifie alors qu'en rejetant la participation syndicale, les prises de décisions et la gestion sont complètement laissées à l'employeur, la collaboration en sera affectée et, par la même occasion, les capacités d'agir du syndicat en seront tout aussi affectées. Tandis que la « pseudo-démocratie » favorise la prise en charge syndicale de la gestion de l'entreprise au détriment des préoccupations et des besoins de ses membres, l'employeur pourrait avoir recours à des stratégies d'évitement afin de réduire de plus en plus la solidarité interne du syndicat, ce qui risque d'affecter les capacités d'agir du syndicat.

Il devient intéressant de s'attarder aux types de participation des syndicats, les paliers de coopération entre l'employeur et le syndicat et les types de démocratie instaurée au sein de l'entreprise afin de mieux comprendre comment les dynamiques de collaboration s'illustrent dans les prises de décisions, dans l'entreprise, mais aussi dans le façonnement des capacités d'agir des syndicats en matière de prise en charge des RPS. De plus, l'analyse de la collaboration patronale-syndicale nous permettra d'observer comment la collaboration pourrait favoriser le développement des ressources de pouvoir du syndicat tout en

augmentant la force de leur identité syndicale et donc, par le fait même, venir façonner les capacités d'agir des syndicats en matière de prise en charge des RPS.

3.2.6 Les capacités d'agir comme piste de renouveau

Finalement, nous croyons que les capacités d'agir des syndicats en matière de prise en charge des RPS pourraient être une piste de renouvellement des actions syndicales. Effectivement, en étudiant plus attentivement les capacités d'agir, nous pouvons comprendre que ceux-ci pourraient venir influencer les ressources à disposition du syndicat et aussi les cadres identitaires.

Nous pouvons désormais mettre en place notre tableau 1 représentant l'opérationnalisation de nos dimensions d'analyse, c'est-à-dire : les ressources à la dispositions du syndicat, plus précisément, les ressources organisationnelle, les ressources délibératives et le réseautage externe; les cadres identitaires, notamment le groupe de référence, le groupe d'oppositions et le projet syndical; les ressources normatives, telles les normes d'ordre public et d'ordre privé; et le réseautage interne, par l'analyse des niveau de collaboration entre les acteurs patronal et syndical. Par la suite, nous avons créé des indicateurs de terrain pour nous permettre d'identifier dans le discours de nos répondant les différents éléments composant nos sous-dimensions d'analyse.

Tableau 1 : L'opérationnalisation des dimensions d'analyse

<u>Dimensions</u>	<u>Sous-dimensions</u>	<u>Indicateurs de terrain</u>
Les ressources (VI1)	- Organisationnelles	<ul style="list-style-type: none"> - Ressources physiques : <ul style="list-style-type: none"> - Matérielles (ex. : Bureaux), - Cotisations syndicales, - Ressources institutionnelles : <ul style="list-style-type: none"> - Heures de libération, selon le poste occupé dans le syndicat local, - Reconnaissance des DS et des enjeux de santé mentale au travail dans la convention collective
	- Délibératives (moyens de communication formels et informels)	<ul style="list-style-type: none"> - Types d'échanges, - Fréquence des échanges entre les membres et les représentants syndicaux, - Niveau de participation des membres dans les instances syndicales et à la vie syndicale en général, - Moyens de diffusion des informations.
	- Réseautage externe horizontal	<ul style="list-style-type: none"> - Acteurs composant le réseautage horizontal, - Types d'échanges entre le syndicat étudié et les

		organisations présentes aux niveaux local, régional et provincial, - Finalités recherchées dans le cadre de ces échanges.
	- Réseautage externe vertical	- Acteurs composant le réseautage vertical, - Types d'échanges entre le syndicat étudié et les différents paliers de la structure syndicale, - Finalités recherchées dans le cadre de ces échanges.
Les ressources normatives (VI2)	- d'ordre public	- Perception d'utilité des normes d'ordre public par les acteurs.
	- d'ordre privé	- Perception d'utilité des normes d'ordre privé par les acteurs.
Les cadres identitaires (VI3)	- « Nous »	- Composition du groupe de référence (syndicat et ses alliés naturels et moins naturels), - Intérêts du syndicat et de ses alliés.
	- « Eux »	- Opposants et sa composition, - Intérêts des membres du groupe d'opposition.

	<ul style="list-style-type: none"> - Projet syndical 	<ul style="list-style-type: none"> - Représentations du travail syndical, en général, en milieu de travail et ses finalités, - Représentations du travail syndical, en général, en milieu de travail en matière de prise en charge des RPS et ses finalités.
<p>Le réseautage interne (VM)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Niveau de coopération entre les acteurs 	<ul style="list-style-type: none"> - Types d'échanges et ressources échangées, - Finalités des échanges.

Chapitre 4

La méthodologie de recherche

Dans ce chapitre, nous expliquons l'approche méthodologique de notre étude concernant le façonnement des capacités d'agir d'un syndicat local en matière de prise en charge des RPS. Nous présentons ainsi : 1) le type d'approche; 2) le type de données recueillies; et 3) notre étude de cas.

Ainsi, en établissant notre approche méthodologique, nous pourrions répondre à notre question de recherche et sa sous-question.

Mais, avant tout, nous devons spécifier que lors de l'élaboration de la problématique et de nos questions de recherche, nous avons opté pour une étude concernant les capacités d'agir du syndicat local en matière de prévention des RPS. Par contre, au contact de nos données empiriques de terrain, nous avons modifié notre question principale de recherche : en effet, celles-ci nous ont démontré des lacunes importantes dans le projet syndical en matière de prévention des RPS dans l'usine. Ce faisant, nous avons préféré aborder notre question de recherche sur le plan de la prise en charge des RPS dans le milieu de travail plutôt que la prévention.

Notre question de recherche :

Comment se façonnent les capacités d'agir d'un syndicat local en matière de prise en charge des risques psychosociaux au travail ?

Et notre sous-question de recherche :

En quoi la collaboration patronale et syndicale vient-elle dynamiser (ou non) les capacités d'agir du syndicat sur le plan de la prise en charge des RPS?

Comme nous l'avons expliqué précédemment, notre question de recherche et sa sous-question s'orientent autour d'objectifs cherchant à étudier plus en profondeur notre sujet d'étude. Notre observation empirique du façonnement des capacités d'agir d'un syndicat local en matière de prise en charge des RPS compte trois objectifs :

- 1) Combler le déficit de connaissances (empirique et théorique) à cette enseigne;
- 2) Valider empiriquement notre modèle conceptuel;
- 3) Dégager des pistes de réflexion alimentant le renouvellement syndical.

4.1 Le type d'approche

Le façonnement des capacités d'agir des syndicats en matière de prise en charge des RPS en milieu de travail n'a été que très peu étudié (Deslauriers, 2016). Ainsi, nous désirions approfondir nos connaissances sur un nouveau phénomène. Pour ce faire, nous avons établi une approche de recherche exploratoire afin de recueillir de nouvelles données nous permettant d'approfondir nos connaissances sur ce sujet. Pour ce faire, nous avons utilisé une approche hypothético-inductive : un processus de recherche utilisant une question générale à partir de laquelle nous formulons des propositions de travail que nous chercherons ensuite à faire valider, nuancer ou infirmer, selon nos observations empiriques ou notre étude de cas sur le terrain (Dépelteau, 2010). Dans le cadre de notre étude concernant les capacités d'agir des syndicats, nous avons ainsi opté pour une approche exploratoire de type hypothético-inductif lors de notre recherche.

4.2 Le type de données

L'élaboration des capacités d'agir des syndicats notamment en matière de prise en charge des RPS est une étude complexe. C'est pourquoi nous nous sommes inspirés de plusieurs chercheurs ayant déjà étudié les capacités d'agir des syndicats, tels que Lévesque et Murray (2010) et Dufour-Poirier, Kamoun et Le Capitaine (à paraître) afin d'établir notre méthodologie. Nous avons alors opté pour une étude des données de type qualitatif lors de notre recherche. Comme l'indique Fortin (2010), l'utilisation de données qualitatives nous permet d'expliquer plus en profondeur des phénomènes peu étudiés et ainsi en faire ressortir des éléments théoriques pouvant venir répondre à nos propositions de travail et nous permettre d'atteindre nos objectifs de recherche.

4.3 L'étude de cas

Dans le cadre de notre étude, nous avons choisi de privilégier une étude de cas afin d'étudier en profondeur la problématique dans un milieu de travail. Selon Miles et Huberman (1991), l'étude de cas nous permettrait d'établir et de vérifier des conclusions provenant d'un seul cas.

Comme nous l'avons déjà cité plus tôt, le façonnement des capacités d'agir des syndicats en matière de prise en charge des RPS est un sujet très peu étudié, mais très d'actualité. C'est pourquoi l'étude de cas, nous semble appropriée, car « l'étude de cas est une méthodologie de recherche mobilisée pour étudier des phénomènes en situation réelle, qu'ils soient nouveaux et/ou complexes ou bien pour étendre les connaissances sur des phénomènes déjà investigués. » (Barlatier, 2018, p. 127). Plus encore, l'étude de cas permet de comprendre le fonctionnement de certains phénomènes en situation réelle par une « collecte

suffisante d'informations sur une personne, un événement ou un système social (groupe d'individus ou organisation) » (Barlatier, 2018, p. 127).

4.3.1 Le choix du cas

Afin d'étudier plus en profondeur comment se façonnent les capacités d'agir d'un syndicat local en matière de prise en charge des RPS, nous avons choisi un cas. Un syndicat local affilié à la FTQ et faisant face à des RPS en milieu de travail. En étudiant un syndicat local affilié à la FTQ et disposant de DS dans le milieu de travail, nous avons eu un accès garanti au terrain et à plusieurs cas nous ayant aidé à approfondir nos connaissances sur notre sujet. Nous avons fait notre étude sur une entreprise syndiquée au conseil régional de la FTQ du Saguenay-Lac-Saint-Jean-Chibougamau-Chapais, dans le secteur de la métallurgie, sous juridiction provinciale. Ce choix d'entreprise a été indiqué par notre insertion au projet de recherche du professeur Michel Coutu, portant sur le déclin de la citoyenneté au travail.

Afin d'avoir accès à notre terrain d'étude, nous avons utilisé notre certificat d'éthique *CERFAS-2013-14-189-D* en lien avec le projet de recherche sur la montée en force des risques psychosociaux au travail de notre directrice de recherche, Mélanie Dufour-Poirier. Notre étude de cas a porté sur huit entrevues semi-dirigées avec quatre représentants syndicaux, de ces représentants, trois sont des agents de griefs et un est un membre de l'exécutif syndical. De plus, nous avons interrogé deux délégués sociaux de l'entreprise (un des DS étant aussi un des agents de grief), un conseiller régional de la FTQ et un coordonnateur du Réseau des DS de la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean et deux coordonnateurs du Réseau des DS de la région de la région de Montréal ayant participer au même entretien (tableau 2). Nous avons adopté des grilles d'entrevue modifiées pour les répondants étant externes à l'entreprise, qui ont alors répondu à une grille d'entrevue plus générale, (annexe 4) qui ne fait pas

référence au syndicat local de notre étude et qui exclut toutes questions relatives à l'entreprise et à son milieu de travail. Malgré cela, nous devons spécifier qu'il y a une certaine homogénéité autour de nos répondants, car l'ensemble de nos répondants ont des liens avec le syndicat local ou la FTQ.

Tableau 2 : Le calendrier des entrevues semi-dirigées

Date	Rôle	Durée	Moyen de communication
18 décembre 2020	Conseiller régional de la FTQ	1 h 7 min 3 s	Teams
21 décembre 2020	Coordonnateur du Réseau des DS	1 h 10 min 29 s	Teams
22 décembre 2020	Agent de griefs	1 h 11 min 35 s	Teams
23 décembre 2020	Délégué social et agent de griefs	1 h 1 min 12 s	Teams
6 janvier 2021	Président de l'exécutif syndical local	1 h 15 min 34 s	Teams
7 janvier 2021	Agent de griefs	1 h 11 min 1 s	Teams
13 janvier 2021	Délégué social	0 h 49 min 21 s	Zoom
27 janvier 2021	Coordonnateurs du Réseau des DS	1 h 48 min 58 s	Zoom

4.4 Le portrait du syndicat local étudié

Pour notre analyse des différentes dimensions de notre étude, il nous faut, avant tout, bien comprendre le syndicat local étudié, son historique, les ressources à la disposition de celui-ci. Nous nous concentrerons sur un syndicat local affilié au Conseil régional de la FTQ du Saguenay-Lac-Saint-Jean-Chibougamau-Chapais, dans le secteur de la métallurgie, sous juridiction provinciale.

4.4.1 L'historique du syndicat local et des relations de travail

Cette usine s'est syndiquée en 1943 : elle est alors affiliée à une fédération de l'aluminium. Puis dans les années 1990, le syndicat local a choisi de quitter cette fédération pour devenir un syndicat indépendant. Finalement, quatre à cinq ans plus tard, le syndicat local s'est affilié au Syndicat des Métallos de la FTQ.

Pour ce qui est des conflits majeurs vécus au sein de l'usine, précisons qu'en 2012, l'usine a été mise en « lock-out » en pleine nuit. L'employeur force alors le retrait des travailleurs de leur poste de travail et les remplace par des cadres et les escorte jusqu'à la sortie de l'usine. Des tensions persistantes entre l'employeur et le syndicat ont donc mené à un arrêt des activités se déroulant en continu : un arrêt de la production représentait des coûts énormes pour l'employeur.

L'atmosphère s'est fortement dégradée en 2012, où chez nous on a vécu un conflit de travail majeur, on a été mis en lock-out. En 2012, moi j'étais opérateur, et puis en pleine nuit, on nous a sortis du travail [...] puis ils ont rentré des autobus de Garda avec des cadres et, rapidement, ils ont occupé tous les postes clés de l'usine. [...] Ils nous ont dirigés vers les vestiaires, puis ils nous ont demandé de ramasser nos affaires dans des sacs de plastique, pour ensuite nous faire une haie d'honneur. Il fallait se diriger vers la haie d'honneur constituée de cadres qui nous disaient de la merde, bon ils nous ont sortis de cette façon-là. (Entretien 2)

Suite à ce « lock-out », la tension reste palpable entre le syndicat et l'employeur. Encore plus lorsque l'employeur, au retour au travail des employés, cherche à contourner la clause de l'ancienneté, comme critère de réintégration des travailleurs, et favorise le retour des travailleurs moins anciens. Cette situation alimente encore plus les tensions entre le syndicat et le patron : environ 1 100 et 1 200 griefs sont déposés entre le début du « lock-out » et le retour au travail de l'ensemble des travailleurs.

Au retour du « lock-out », le syndicat n'exerce que très peu d'influence sur les décisions de l'employeur, qui faisait pression pour augmenter la production et réduire le nombre de travailleurs dans les équipes de travail.

Par après, les relations de travail entre le syndicat et l'employeur ont été assez difficiles. Des suites de ce « lock-out », le retour au travail pour les employés ne fut pas celui espéré, l'employeur rappelant en premier les plus jeunes travailleurs, sans prendre en compte l'ancienneté dans les priorités de rappel. Ce protocole de retour au travail, ne prenant pas en compte les normes d'ancienneté établies dans la convention, qualifie le rapport de force entre l'employeur et le syndicat, à la faveur du premier. Au point tel qu'un accident de travail mène au décès d'un employé en 2013. Ce décès a été mal pris par le syndicat selon un membre de l'exécutif.

Quand je te dis que l'entreprise se vengeait au retour, elle mettait de la pression, le travailleur à le passer dans machine parce qu'elle avait de la pression, ça fait partie des facteurs aussi pour nous comment on a répondu, c'est en disant : arrêtez ça votre vengeance, vous l'avez perdu le conflit! Votre vengeance a coûté une vie, faut que ça arrête là. (Entretien 6)

Cette situation mène en 2013 à un grave accident de travail : un employé est engouffré par une des machines. C'est un événement très important pour le syndicat. Une prise de conscience le pousse à confronter l'employeur. Selon le syndicat, au retour du « lock-out », 12 griefs avaient déjà été déposés concernant cette machine que l'on qualifiait de défectueuse, dont 9 concernant la tige d'anode dangereuse, considérée par la CNESST comme la cause du décès, selon nos répondants. Face à ce terrible événement, l'intervention des inspecteurs de la CNESST est requise pour découvrir les causes de cet accident. Les inspecteurs considèrent que l'employeur est en faute et doit mettre en place des mesures adéquates pour protéger les travailleurs. Ainsi, nous comprenons que le « lock-out » de 2012 et le décès dans l'usine ont grandement marqué l'historique entourant le syndicat : ces deux événements nous donnent

plusieurs indications sur les relations qu'entretiennent alors le syndicat avec l'employeur. En réponse à cet événement, le syndicat et l'employeur auraient ensuite collaboré pour améliorer les relations de travail, notamment en cherchant à créer un dialogue pour réduire les conflits dans l'entreprise.

De plus, cet accident a poussé l'entreprise à améliorer ses politiques sur les accidents de travail, en instaurant de nouvelles inspections des accidents, selon les dires de ce membre de l'exécutif :

L'entreprise a adopté des politiques mondiales (...) au niveau des « fatalités » [sic], ils ont instauré des choses, des inspections de machinerie. Je te dirais que oui il y a des choses qui ont changé suite à l'événement. (Entretien 2)

L'employeur a aussi fait venir un psychologue industriel afin d'aider et d'accompagner les travailleurs présents lors de l'accident :

Donc l'employeur a invité un psychologue industriel à rencontrer chaque employé du centre de coulée pour expliquer clairement ce que sont ses problématiques et puis tenter, je dis bien tenter, de régler une partie de ces enjeux-là. (Entretien 2)

Ainsi, suivant cet événement, l'employeur a dû revoir ses façons de faire, notamment en s'assurant que ses machineries soient davantage fonctionnelles et sécuritaires pour les travailleurs et que les travailleurs touchés soient suivis par un psychologue.

L'employeur cherche à maximiser les profits pour ses actionnaires. Cette maximisation des profits a justifié la refonte des postes de travail au retour du « lock-out », augmentant la production et diminuant le nombre de travailleurs. Malgré cela, l'employeur a mis en place un PAE ainsi qu'un réseau d'aidants naturels afin de pallier les problèmes susceptibles d'être engendrés par cette pression axée sur la production au moindre coût.

Avant le « lock-out », le syndicat n'exerçait que très peu d'influence sur l'employeur et ses décisions. À la suite du « lock-out » et des accidents de travail survenus par la suite, une relation de collaboration avec la direction de l'entreprise s'est développée, notamment en favorisant des dialogues harmonieux et en cherchant à réduire la confrontation entre les acteurs :

Avant il n'y avait aucune collaboration, après ça, après c'est ça les membres de l'exécutif ont travaillé extrêmement fort pour, ils ont réussi à faire comprendre à l'employeur que la confrontation et tout ça, ça ne donne rien, c'est vraiment de la bonne entente » (Entretien 5)

Cette collaboration recherchée par le syndicat visait principalement à éviter un autre conflit de travail. De plus, cette collaboration cherchait aussi à régler les situations problématiques s'éternisant dans l'usine, telles que les nombreux griefs, la résolution de conflits entre les cadres et les travailleurs, réglés grâce aux discussions entre les représentants syndicaux et les ressources humaines de l'entreprise.

On a une bonne relation de confiance, je n'ai pas peur de le dire. Puis en temps de pandémie, je vais être honnête avec toi, on a en plus une relation de collaboration. Ils sont très ouverts à nos propositions, à nos problématiques. (Entretien 8)

Cependant, même si le syndicat peut désormais faire valoir des propositions à l'employeur, la prise de décision reste dans les mains de ce dernier.

Ainsi, les relations entre le syndicat et l'employeur avant le « lock-out » de 2012 étaient apparemment assez difficiles, ce qui avait réduit l'influence du syndicat, auprès de l'employeur, selon les dires du représentant syndical consulté :

Jusqu'au moment en 2011, ou ça été « rough » [sic], qu'on ne réglait absolument rien, qu'on n'avait aucune influence syndicale aucune influence, pas capable de faire respecter la convention. (Entretien 3)

Le syndicat n'a alors que peu d'influence face à l'employeur, plus encore, en cas de non-respect de la convention collective. Le syndicat ne semble pas, à ce moment, être en mesure de mobiliser ses membres afin de faire face à l'employeur, ce qui l'aurait contraint à émettre des griefs qui prendront plusieurs mois, voire plusieurs années à se régler.

*L'employeur te dit « ah bien regarde tu sais ce que tu as à faire, fais un grief ».
(Entretien 3)*

C'est au retour de ce conflit que la relation se serait améliorée, avec quelques changements dans l'exécutif syndical et l'équipe de direction de l'entreprise :

Le syndicat et les exécutifs syndicaux ont travaillé fort pour établir des relations de travail, le climat et les relations de travail harmonieux, ça paraît, il y a une grosse différence. (Entretien 5)

Dans les faits, les relations entre l'exécutif syndical et l'employeur étaient devenues trop difficiles pour faire avancer les choses. Le syndicat a dû changer son exécutif pour tenter de modifier son approche auprès de l'employeur :

On a eu notre conflit, quand on est revenu, on a redécollé, ils ont changé du monde, nous autres aussi, veux, veux pas, nous autres on le dit souvent, pour danser, il faut être deux tu sais. (Entretien 3)

En dépit de cette amélioration, la négociation des conventions collectives reste un moment assez difficile et s'échelonne généralement sur plusieurs mois :

Chaque négociation de convention collective, c'est clairement un défi, c'est des grosses négos, toujours, des négociations qui s'échelonnent habituellement sur plusieurs mois. (Entretien 8)

En 2015, le syndicat, accompagné du permanent du Syndicat des Métallos, s'est entendu avec l'employeur lors des négociations par rapport aux fonds de pension. Cette négociation a été ardue. Celle-ci a permis, cependant, au syndicat et à l'employeur de s'entendre sur ce point litigieux:

En 2015, il y a eu la négo du fonds de pension, où est-ce que la fameuse loi par rapport au fonds de pension, on a réussi à s'entendre. [...] Il y a toujours « no contract no work » [sic] qui est quand tu n'as pas de contrat tu ne travailles pas, ça, ça amène une certaine pression dans l'usine. On s'est entendu le 23 décembre je pense à 11 h, tu sais puis on était satisfait. (Entretien 3)

Le syndicat était parvenu à faire pression sur l'employeur, en lui expliquant qu'en l'absence de contrat de travail, les travailleurs n'exerceraient pas leurs tâches. Cette menace de grève a poussé l'employeur à s'entendre avec le syndicat afin de s'assurer un roulement continu des activités dans l'usine.

Par contre, pour faciliter les négociations, le syndicat a cherché à démontrer un désir de collaborer, au lieu d'opter pour une confrontation, la collaboration ne pouvant qu'être bénéfique pour l'entreprise et l'ensemble des travailleurs :

On veut travailler en collaboration avec ces gens-là donc ça, c'est le plus grand défi, continuer à montrer aux employeurs qu'on n'est pas menaçants, au contraire, que si on travaille en collaboration tout le monde va être gagnant là-dedans, c'est un « win-win » [sic] partout, partout. (Entretien 7)

Cette collaboration, basée sur une idéologie gagnant-gagnant, a permis aux deux parties de créer un partenariat qui serait toujours présent actuellement :

l'employeur aurait garanti certains gains au syndicat, notamment la protection des emplois.

Précisons qu'avant le « lock-out » de 2012, le syndicat luttait pour réduire la sous-traitance et augmenter la rémunération des travailleurs :

Je vais te dire, il y en a eu un qui s'était pour vraiment côté rémunération, parce que des fois les messieurs ne gagnaient pas cher, ça été au début d'année 70. Ensuite, ça été vraiment sur la santé et sécurité, à la fin des années 70 et 80. Et en 2012, quand nous autres on a fait notre conflit de travail, le lock-out, ça portait essentiellement sur la sous-traitance. (Entretien 8).

Le « lock-out » de 2012 a donc été engendré par les désaccords entre le syndicat et l'employeur, notamment par rapport à la sous-traitance, mais aussi par rapport aux libérations de temps :

Une des raisons du conflit de 2012, c'était de nous assurer d'avoir des heures de libérations pour faire le travail parce que la compagnie voulait couper les heures de libérations. (Entretien 6)

À l'heure actuelle, la convention collective doit être renouvelée en 2022. Des préparatifs sont en cours, en vue des négociations prochaines. Certaines revendications s'avèrent primordiales:

L'indexation n'est plus garantie dans notre régime pour notre retraite [...] ce qu'on veut c'est l'indexation. Il va y avoir un, il va y avoir une très très grosse négo, puis ça va être, c'est un gros enjeu, parce que pour préparer ça [la négociation] en 2022, faut commencer ce printemps. (Entretien 8)

De plus, avec la pandémie, le syndicat a perdu quelques-uns de ses repères, étant un syndicat majoritairement de plancher, notamment par les agents de griefs:

Maintenant, avec Messenger, il y a des courriels, [...] puis bon normalement, en d'autres temps, les gens font quand même des tournées de plancher, à ce moment-là, bien c'est possible d'avoir des nouvelles. (Entretien 4)

La pandémie a réduit leurs contacts avec les membres. Il y a donc un désir du syndicat de retrouver ses membres, et rapidement :

Nous autres, on est un syndicat qui fait 70 % de plancher. Là, on est « jammé » [sic] un peu. Faut trouver une nouvelle façon de faire pour se plier à ça. Faut connecter avec nos membres, ça, c'est... tu sais ça, c'est notre projet en début d'année. (Entretien 3)

Le syndicat cherche donc à être présent pour les membres : pour ce faire, il vise à être plus présent sur le plancher de l'usine afin de faciliter les contacts entre les membres et l'appareil syndical. Avec la pandémie, les effectifs dans l'usine ont diminué, pour les agents de griefs: cette diminution ne lui permet plus de côtoyer l'ensemble des travailleurs et de connaître les enjeux les concernant. De la même manière, les agents de griefs doivent également revoir leurs façons de communiquer avec les membres et opter pour les réseaux sociaux, en cas de besoin.

Pour ce qui est de l'évolution des revendications, celles-ci, dans les années 1970, tournaient autour de la rémunération. Puis, dans les années 1980, l'attention du syndicat s'est portée sur la santé et la sécurité des travailleurs. En 2013, suite au « lock-out » et aux accidents survenus, le syndicat aurait accentué sa pression sur les problèmes de santé et de sécurité dans le milieu de travail et cherché à exercer un plus grand contrôle de la sous-traitance. Ces dernières années, ses revendications se sont orientées vers les régimes de retraite, car l'indexation n'est plus garantie : cette indexation correspond au rajustement, en pourcentage, de la somme versée aux bénéficiaires en fonction d'un indice ou d'un taux de référence basé sur la dernière année. Enfin, au printemps 2022, le

syndicat se présentera aux tables de négociation pour sa nouvelle convention collective. Il cultive ces objectifs principaux : l'indexation des régimes de retraite et la protection des travailleurs et de leur emploi.

Bien que les relations entre l'employeur et le syndicat aient été assez difficiles au cours des dernières années, les changements apportés à l'exécutif syndical ont permis d'améliorer la relation avec l'employeur et de mettre en place une collaboration entre les acteurs. Grâce à cette nouvelle relation, le syndicat a pu signer une convention collective en 2015, sans traverser de conflit de travail. Il se prépare maintenant à la prochaine négociation : l'enjeu de l'indexation du régime de retraite des travailleurs est primordial. La protection des emplois et les droits des travailleurs restent des priorités pour le syndicat étudié : que ce soit la rémunération, l'amélioration des mesures de santé-sécurité (physique) ou la diminution de la sous-traitance. Il s'agit d'un syndicat aux intérêts traditionnels : l'argent, la rémunération et la protection des droits du travailleur sont au centre de ses revendications. De son côté, la santé mentale et la prise en charge des RPS, dans le cas nous intéressant, sont en périphérie. Le tableau suivant nous permet de mettre en lumière les principales revendications du syndicat lors des négociations (Tableau 3).

Tableau 3 : Les principales revendications du syndicat étudié (1970 à 2020)

Années des négociations	Principales revendications
1970	La rémunération
1980	La santé-sécurité (physique) au travail
2013	La santé-sécurité au travail (physique) et la sous-traitance
2020	Le régime de retraite et son indexation

Pour compléter ce portrait, il convient d'étudier la réponse des acteurs de l'organisation syndicale face à un événement majeur actuel, la pandémie de la Covid-19. L'entreprise aurait travaillé conjointement avec la Santé publique du Québec et le syndicat afin de mettre en place des mesures sanitaires adéquates dans le milieu de travail pour protéger l'ensemble des travailleurs :

C'est sûr que nous quand on arrête une installation comme la nôtre, c'est dur à repartir. Ils ont tout mis, je pense qu'ils se sont bien entendus avec la Santé publique sur qu'est-ce qu'on peut mettre en place pour pas que ça [propagation de la Covid-19] arrive. (Entretien 4)

Face à un événement d'une telle ampleur, le syndicat et l'employeur auraient ainsi travaillé ensemble pour assurer la sécurité de l'ensemble des travailleurs, en discutant et en déterminant les mesures adéquates à mettre en place, sans modifier les tâches et les responsabilités des travailleurs.

Ils ont travaillé en étroite collaboration avec la compagnie pour les mesures et la prise de température, les masques, genre de plexiglas dans les salles de contrôle, les bulles d'employés, les restructurations des heures d'entrée et des horaires pour pas qu'il y soit trop de monde à la même place. (Entretien 5)

Suivant cela, certaines mesures sanitaires ont été mises en place, telles que le port du masque, la distanciation sociale, l'installation de séparateurs entre les postes de travail, ainsi que la diminution des travailleurs sur place et le télétravail pour les employés de bureau. Nous pouvons comprendre que l'amélioration des relations de travail entre l'employeur et le syndicat dans les dernières années leur a permis de travailler conjointement afin de mettre en place des mesures sanitaires adéquates et sécuritaires pour l'ensemble des travailleurs.

L'étude du syndicat situe certains moments clés de l'histoire du syndicat, notamment sa création en 1943 et son affiliation à la FTQ dans les années 1994-1995. De plus, cet historique met en lumière des événements importants pour le syndicat, tels que le « lock-out » de 2012 et le décès survenu en 2013. Finalement, l'étude récente du syndicat dégage une idée plus claire de la façon dont la pandémie a été gérée par le syndicat et l'entreprise. Pour récapituler, nous avons créé un tableau donnant les points principaux de l'historique du

syndicat étudié (*Tableau 4*) et des conflits ayant ponctué son histoire (*Tableau 5*).

Tableau 4 : L'historique du syndicat étudié

L'historique du syndicat
Syndiqué en 1943 et affilié à une fédération de l'aluminium
Syndicat devient indépendant en 1990
Affiliation avec la FTQ en 1994-1995
Accident de travail et décès d'un travailleur en 2013

Tableau 5 : Les sources de conflit dans l'entreprise étudiée

Les sources de conflit
« Lock-out » en 2012
Relations difficiles entre le syndicat et l'employeur menant au « Lock-out » de 2012
L'employeur favorise la jeunesse par rapport à l'ancienneté lors du retour au travail des suites du « lock-out »
Accident de travail et décès d'un travailleur en 2013

4.4.2 La structure interne du syndicat étudié

Maintenant, qu'en est-il de la structure interne de ce syndicat ?

Sur 625 syndiqués dans l'usine en 2019, nous observons un ratio d'un délégué élu pour 10 travailleurs :

Il y a à peu près aux alentours de 60 délégués dans toute l'usine, dans différents secteurs. (Entretien 8)

La composition de l'exécutif syndical comporte 9 postes pour la durée de la convention, soit 5 ans: un président, un vice-président, un secrétaire, un trésorier, un officier de formation et quatre agents de griefs. La structure du syndicat local peut être identifiée comme suit :

On a le président, qui est le président général on va le dire comme ça, puis l'usine est divisée en 4, on a le département d'entretien, l'électrolyse, la coulée, puis les anodes. On a un représentant de chaque, qu'on appelle l'agent de grief, après ça en dessous de ça il y a les délégués en chef, les délégués et tout le monde. (Entretien 3)

En plus de cette structure syndicale, le syndicat local compte sur un permanent provenant de leur syndicat affilié, le Syndicat des Métallos :

On fait partie des Métallos, on a un permanent, [...], qui est notre ancien président. (Entretien 3)

Le syndicat local nomme aussi des représentants en prévention pour des mandats d'une durée indéfinie:

On a 3 représentants à la prévention, à temps plein, et ne font que de la prévention santé-sécurité au travail. Eux autres sont nommés par le syndicat, ce sont des agents syndicaux. (Entretien 8)

Afin de gérer le bureau externe à l'usine, le syndicat a également engagé une adjointe administrative :

Donc, normalement il y a une adjointe qui est là aussi sur les heures de bureau [...] mais on a une adjointe qui est là, qui s'occupe aussi de nos assurances collectives. (Entretien 4)

Pour ce qui est des DS, au sein de l'entreprise, il est plus difficile de dénombrer ceux qui sont actifs dans l'usine :

Moi, je suis arrivé en poste là, on m'a donné un cahier, j'avais une liste de 250 DS [dans l'ensemble de la région], j'ai fait le « emailing » [sic] a tout le monde,

je me suis refait un groupe, en tout cas... bref de ceux qui m'ont répondu là, il me reste à peu près 80 personnes. Les autres, je ne suis pas capable de les éliminer parce qu'ils ne me répondent pas. Tu sais, la particularité du DS c'est quand il a eu sa formation, techniquement il est DS à vie, quand tu prends ta retraite, quand tu deviens cadre, quand t'arrêtes tout simplement d'être DS, tu n'appelles pas le Réseau [Régional] pour leur dire. (Entretien 1)

Par ailleurs, devenir un DS est volontaire, ce qui rend plus difficile pour le coordonnateur régional du Réseau de véritablement dénombrier l'ensemble des DS actifs dans l'usine. Par contre, en cherchant à communiquer avec ceux-ci dans le cadre de la pandémie, le coordonnateur a pu comprendre qu'il lui restait environ 80 DS toujours actifs dans la région, dont 4 actifs dans l'usine étudiée. Au final, dans l'usine, il y aurait ainsi plusieurs DS sur le plancher : cependant, seuls 4 DS y seraient véritablement actifs.

En résumé, la structure du syndicat se compose de 60 délégués syndicaux pour les 625 membres du syndicat. De ces 60 représentants, nous comptons quatre agents de griefs et trois représentants en prévention de la santé-sécurité au travail. En plus de ces représentants, le syndicat comprend aussi un représentant permanent du Syndicat des Métallos et quatre DS actifs dans l'usine, capable d'intervenir auprès des travailleurs en difficultés. Ces indications nous permettront d'étudier plus en profondeur, dans le chapitre 5, les ressources utilisées par le syndicat afin de prendre en charge les RPS dans le milieu de travail. Pour ce qui est des installations physiques, le syndicat local possède deux locaux, l'un à l'intérieur de l'usine et l'autre à l'extérieur de l'usine, pour permettre aux membres d'avoir accès à un local syndical en tout temps et faciliter l'accès aux délégués syndicaux, lors des heures de travail et aussi hors des heures de travail.

On a un local syndical, on a une bâtisse commerciale qui a été transformée là en bureau syndical, sur le chemin passant de l'usine. (Entretien 2)

Dans ces locaux, l'ensemble des représentants syndicaux et l'exécutif y possède chacun un espace. En revanche, pour ce qui est des DS, ceux-ci ne possèdent pas de local attribué dans l'usine, ni dans le local syndical à l'extérieur de l'usine. Malgré tout, selon les dires du coordonnateur régional du Réseau des DS, l'absence de bureau propre aux DS ne les empêcherait pas de jouer leur rôle auprès des membres en difficultés.

Donc, évidemment, de par la nature en tant que telle du DS, ça ne se fait pas devant tout le monde, oui sans nécessairement avoir un bureau, tu sais, tu te mets à l'écart à la cafétéria, s'aménager les coins où ils sont, et puis évidemment si on peut avoir un bureau c'est parfait. (Entretien 1)

De plus, ayant un syndicat possédant plusieurs locaux, à l'intérieur et à l'extérieur de l'usine, il serait apparemment assez facile pour les DS d'emprunter un local libre ou de s'isoler avec un travailleur afin de discuter librement.

Par la suite, lorsqu'on étudie les cotisations syndicales, nous comprenons que le syndicat local est bien nanti, possédant a priori les ressources économiques nécessaires pour prendre en charge les enjeux de santé et sécurité au travail au sein de l'entreprise :

Le syndicat a près de 700 membres, je te dis, ça fait des grosses cotisations. (Entretien 6)

Le Réseau des DS, quant à lui, n'est pas financé par la FTQ ou le syndicat local. Dans plusieurs régions le Réseau s'affilie à Centraide pour être financé. De son côté, les DS de l'usine étudiée font plutôt affaire avec la Croix-Rouge pour sa campagne de financement. En plus de la Croix-Rouge, le Réseau des DS de la région se financerait par des subventions.

Il y a la Caisse Desjardins de la Métallurgie, excuse le nom à quatre lignes, mais métallurgie forêt et tout ça la, en tout cas, c'est une caisse. Eux, ils nous aident

financièrement chaque année, par une subvention, puis c'est ça, en gros c'est ça, le reste... écoute, Croix-Rouge c'est 90 % de mon budget, il y a ce 10 000 \$-là et le reste on va le chercher avec les frais de formation. (Entretien 1)

Ainsi, le Réseau des DS est financé par la Croix-Rouge et par les subventions offertes par la Caisse Desjardins de la Métallurgie : ces fonds leur permettent de maintenir les DS dans l'usine, de leur offrir des formations adéquates et aussi pour certains représentants syndicaux, tels que les agents de griefs, sur la santé-sécurité et aussi sur la santé mentale au travail. Une autre source de financement pour les DS se trouve dans l'offre de formations destinées aux DS, ainsi qu'à tout autre représentant syndical dans l'usine désirant être formé sur la prise en charge de la santé mentale au travail, la prévention au suicide et sur l'épuisement professionnel :

Nous, avec nos conférences, nos journées thématiques où les sections locales donnent un peu de sous là, 25 \$, 50 \$ pour quand leur monde va en formation. (Entretien 7)

Le syndicat local possède donc un assez large bassin de représentants syndicaux. Le tableau suivant résume les particularités de la structure interne (Tableau 6).

Tableau 6 : La structure interne du syndicat étudié

Structure interne	Durée des mandats
625 membres et 60 délégués syndicaux	Non applicable
Exécutif syndical composé de 9 membres élus : un président, un vice-président, un secrétaire, un trésorier, un officier de formation et 4 agents de griefs (1 pour chacun des secteurs de l'usine)	5 ans
3 représentants en prévention en santé et sécurité nommés par le syndicat	Durée indéfinie
1 permanent du Syndicat des Métallos	Durée indéfinie
4 DS actifs dans l'entreprise et 80 DS actifs dans la région	Durée indéfinie
2 bureaux (dans l'usine et à l'extérieur de l'usine)	

Chapitre 5

La présentation des résultats

Ce chapitre présente les résultats des observations et de nos huit entrevues effectuées entre le 18 décembre 2020 et le 27 janvier 2021. Ces résultats proviennent des données recueillies présentées selon nos différentes clés d'analyse, soit : le cadre identitaire (VI-1), les ressources (VI-2), les ressources normatives (VI-3), le réseautage interne (VM) et, finalement, les capacités d'agir syndicales en matière de prise en charge des RPS.

5.1 La prise en charge des RPS dans l'entreprise étudié

5.1.1 Les mesures de prise en charge

Tout d'abord, nous avons identifié les différentes étapes de la prise en charge des RPS par l'organisation syndicale étudiée, tel que le Réseau des DS. Ainsi, étant un syndicat affilié au Conseil régional de la FTQ, celui-ci peut avoir accès au Réseau des DS, comme c'est déjà le cas. Cependant, du côté des mesures formelles, la porte d'entrée pour les travailleurs en difficultés commence par l'agent de griefs.

Dans cette organisation syndicale, le grief demeure la pratique formelle privilégiée afin de protéger un membre. Un membre voulant déposer un grief doit le faire dans les délais prescrits par la convention collective :

Tu as un délai pour déposer ton grief à partir du moment que tu te rends compte que ta convention est lésée, tu lèves ton grief, l'employeur a 30 jours, puis là j'y vais grosso modo, 30 jours pour te répondre. (Entretien 3)

Si le problème n'est toujours pas résolu après la réponse de l'employeur, le syndicat a alors recours à l'arbitrage.

De plus, l'agent de griefs doit évaluer le problème présenté par le travailleur, selon que celui-ci touche les relations de travail ou la convention collective ou non. Dans le premier cas, c'est l'agent de griefs qui s'occupera du problème. Cependant, si le problème n'est pas directement relié au travail, mais plutôt relié à la santé psychologique et au bien-être du travailleur, on le réfèrera aux DS:

Donc c'est d'être le chien de garde de la convention collective, et puis de voir au respect des ententes et puis des articles de la convention chez nous. Mais au-delà de ça, bien il y a encore toute une idée de la relation de travail, du climat de travail. (Entretien 2)

Toutefois, l'agent de griefs est la référence en termes de la représentation syndicale, celui-ci gère les relations de travail et les problèmes au travail reliés à la santé psychologique : cela signifie donc que l'agent de griefs n'interviendra pas auprès d'un travailleur, s'il n'y a aucune conséquence sur le travail en tant que tel. Lors d'événements majeurs, tel le décès à un poste de travail, l'exécutif syndical se doit cependant d'être présent pour venir en aide à l'ensemble des membres et les diriger vers des ressources adéquates. Quoi qu'il en soit, l'agent de griefs demeure la porte d'entrée pour un travailleur en difficultés :

Souvent le délégué syndical et bien, c'est la porte d'entrée quand il y a un problème, [...] souvent le problème personnel vient d'un problème du travail ou il y a un impact sur le travail. (Entretien 1)

Dans ce sens, un travailleur en difficultés parlera, en premier lieu, à son agent de grief. Si celui-ci juge le problème trop personnel, il le réfèrera, en deuxième lieu, à un DS. En troisième lieu, si le problème doit plutôt être discuté avec l'employeur ou les ressources humaines, ce sont les représentants et l'exécutif syndical qui s'attarderont à son problème.

Lors de nos entretiens, nous avons observé comment les DS prennent en charge des RPS dans l'entreprise :

*Ils ont quatre rôles, la prévention... en fait, ils ont l'écoute, la prévention, la référence et le suivi-accompagnement, ça fait partie de leur mandat ça.
(Entretien 7)*

Les DS ont donc comme rôle, dans le milieu de travail, d'écouter les travailleurs en difficultés. Par la suite, les DS devront chercher à prévenir le développement de trouble de santé mentale chez les travailleurs en difficulté en identifiant les RPS les affectant. Ensuite, Les DS utiliseront les ressources à leur disposition afin de référer les travailleurs aux ressources d'aide répondant adéquatement aux problèmes des travailleurs. Finalement, les DS devront effectuer des suivis et des accompagnements afin de s'assurer que les travailleurs ne soient pas toujours affectés par les RPS dans le milieu de travail ou par leur trouble de santé mentale.

Par ailleurs, les agents de griefs, ainsi que les DS dans l'usine ont accès à différentes ressources pour les aider lors de leurs interventions auprès des travailleurs en difficultés. Il s'agit entre autres du cahier de ressources pour les travailleurs en difficultés, fourni par le Réseau des DS, en plus du bottin de Centraide, du site 211, c'est-à-dire un site regroupant des programmes de services sociaux.

Cependant, lors de problèmes majeurs, les coordonnateurs régionaux du Réseau des DS peuvent mettre en place un collectif d'entraide, une table ronde composée de travailleurs et de représentants syndicaux partageant leurs expériences par rapport aux enjeux vécus dans l'entreprise, et ce, afin de faire ressortir de ces discussions les enjeux majeurs affectant les travailleurs :

C'est de mettre des mots sur des maux, on rencontre des groupes de travailleurs en petits groupes, maximum 15, on les fait parler, on rencontre tout un groupe au complet, normalement, on va rencontrer leur dirigeant immédiat et on va faire un rapport [confidentiel] qui est déposé conjointement à l'employeur et au syndicat. (Entretien 7)

Le syndicat peut aussi avoir recours au groupe d'intervention d'urgence *Rapid response*. Par exemple, à la suite du décès dans l'usine, le syndicat est allé chercher les services de *Rapid Respond* offert par le Syndicat des Métallos : ce service est un groupe d'intervention d'urgence qui vient en aide aux travailleurs ayant vécu des événements graves, tel qu'un décès. Il offre des services de soutien et de suivi psychologique pour les travailleurs susceptibles de vivre des traumatismes de ces suites.

5.1.2 Les instances de prise en charge des RPS et de la prévention

Du côté des instances, le syndicat possède 3 représentants en prévention et un comité de santé-sécurité paritaire. Les représentants en prévention ont pour rôle de prévenir les risques d'accidents de travail et de s'assurer que l'usine est sécuritaire pour les travailleurs. Le comité santé-sécurité de l'entreprise, un comité paritaire entre les acteurs de l'organisation, est un autre exemple : celui-ci cherche à prévenir les risques liés à la santé et à la sécurité au travail. Cependant, les représentants en prévention, tout comme le comité santé-

sécurité, se concentrent principalement sur les aspects physiques de la santé et de la prévention.

On a un CSS, un comité santé sécurité, paritaire avec l'employeur, ou est-ce que 6 ou 7 représentants là-dessus et également 6 ou 7 de l'employeur là. (Entretien 8)

De plus, le syndicat fait la création et la distribution de pamphlets, d'affiches et de kiosques portant sur des thèmes reliés à la prise en charge des RPS :

J'ai vu passé des petits kiosques, des pamphlets un peu, mais pas tellement, des petits posters [sic] dans les salles de pause, mais pas beaucoup plus que ça. (Entretien 5)

Les travailleurs disposent de pamphlets et d'affiches pour les informer sur certains risques et les ressources adéquates à contacter, en cas de problème. De plus, les travailleurs ont aussi accès à un centre médical, où des infirmiers sont disponibles pour venir en aide aux travailleurs en difficultés :

Celle de la prévention du suicide souvent on a des affiches, après ça, il y a des pamphlets, on a quand même un coin avec un infirmier, une infirmière en bas, dans ce coin-là on a des choses, on a aussi un petit cabinet près du bureau du syndicat, ou on peut mettre des... on a des pamphlets de prévention suicide, les maisons d'hébergement, ces choses-là. (Entretien 4)

Un autre élément est l'élaboration des semaines thématiques, pouvant porter sur plusieurs sujets reliés aux troubles de santé mentale, telles que la prévention du suicide, les dépendances ou les problèmes conjugaux :

Il y a des activités, par exemple, comme la semaine sur la toxicomanie, et bien on va publiciser des activités, souvent c'est des conférences, il va y avoir un grand public et tout ça. (Entretien 1)

Un autre point important est bel et bien les mesures mises en place par l'employeur. Des suites du décès au travail, l'employeur réagit en concentrant ses ressources vers le bien-être des travailleurs. Plus précisément, l'entreprise a créé des politiques d'inspection de la machinerie afin de réduire les risques d'accidents de travail, en plus de mettre en place certaines ressources pour les travailleurs en difficultés :

Bien dernièrement, comme je te disais tantôt, la page Facebook, tu sais ils ont mis de petit « post » un peu par rapport autant à nous autres [DS] et par rapport au PAE. Oui, j'ai déjà vu passer des pancartes prévention du suicide et des affaires de même j'en ai déjà vus. (Entretien 5)

Plus encore, l'employeur a créé son propre sondage afin de sonder le niveau de bien-être ou de détresse vécue par ses cadres et ses travailleurs, chose que n'a pas fait, à ce jour, le syndicat :

Il y a des sondages que lui-même a commandés et ça été dramatique pour lui. Et la beauté de la patente [sic], c'est que genre 60 % des gens qui ont rempli les sondages [...] c'étaient des cadres [...] tu sais le résultat du sondage était une catastrophe. (Entretien 8)

Effectivement, en menant ce sondage, l'employeur a pu comprendre que plusieurs cadres vivaient certaines difficultés au travail, les résultats démontrant qu'une grande partie des répondants vivaient de la détresse psychologique au travail, notamment dû à la pression au travail et aux nombreuses tâches à superviser.

En résumé, cette étude des enjeux en santé et sécurité au travail nous a permis d'identifier les éléments de prise en charge de la santé et de la sécurité des travailleurs dans l'usine. Nous avons identifié, à la suite du décès, la mise sur pied d'inspection des machineries par l'employeur, afin d'analyser les risques

reliés à la santé et sécurité physique. De plus, nous avons identifié l'employeur comme une des instances de prise en charge des RPS, notamment en faisant des sondages sur le bien-être, des mesures permettant d'analyser plus en détails le niveau de détresse psychologique dans l'usine. Ces sondages ont été réalisés par l'employeur et offerts au syndicat par la suite, afin qu'il puisse les utiliser pour cerner le niveau de détresse de ses membres. La création d'une semaine thématique portant sur la santé-sécurité est une autre mesure identifiée permettant de prendre en charge les RPS dans l'usine, notamment en cherchant à informer les travailleurs des enjeux à ce chapitre, comme la pression sur la production pouvant les affecter.

Par contre, le comité en SST et les représentants en prévention se concentrent majoritairement sur les aspects physiques de la prévention de la santé et de la sécurité. Lorsque l'on parle de prévention en santé-sécurité, les instances mises en place impliquent le comité de santé-sécurité, ainsi que les représentants en prévention. Alors, la principale ressource pour prendre en charge les RPS se trouve à être les agents de griefs, considérés comme la porte d'entrée pour les travailleurs aux prises avec des difficultés, qu'elles soient reliées, ou non, au travail. Selon leur nature, l'agent de griefs peut demander l'intervention du DS afin de prendre en charge le travailleur, faire un suivi auprès de lui et le référer aux ressources adéquates.

5.1.3 Les ressources normatives d'ordre public et la prise en charge des RPS

Avec la réforme de la *Loi sur le harcèlement psychologique*, nos répondants nous ont admis qu'il y avait une plus grande attention portée syndicalement sur les comportements pouvant y être reliés. Certains ont remis en question leur propre comportement. D'autres souhaiteraient former des travailleurs afin de prévenir tout harcèlement psychologique au sein de l'usine :

Si tu m'avais parlé au mois de février là, février 2020, je t'aurais dit, c'est le harcèlement et on pense qu'à ça et c'est là-dessus qu'on travaille, puis je suis en train de monter des conférences et tout ça là. [...] Mais moi-même quand j'ai lu sur le harcèlement, un moment je me suis posé des questions sur moi-même. [...] tu sais il y a une adaptation je pense, il y a une approche, il faut y aller par la prévention syndicalement, sinon on porte plainte et fait un grief, mais si on veut que ça change ça prend de la prévention et tout ça. (Entretien 1)

Le syndicat peut tout de même agir et protéger ses membres :

C'est clair que quand qu'il y a une dérogation ou tu sais une entente ou un article là, bien on est capable de le faire valoir. Puis en conciliant bien, on a gain de cause finalement parce que ça se solde par un paiement ultimement, à un travailleur qui a été lésé. (Entretien 2)

Toujours au sujet des ressources normatives d'ordre public, nous avons compris que les lois, notamment l'article 51 de la LSST, ne changent pas réellement la capacité du syndicat de prendre en charge des RPS dans le milieu de travail. De même, la *Loi sur les normes du travail*, L.Q. 2015, c. N-1.1, art. 81.13 à 81.20 portant sur le harcèlement psychologique n'a pas réellement changé les relations de travail. Bien qu'elle ait mené à des questionnements par rapport à certains comportements des travailleurs, la *Loi sur le harcèlement psychologique* ne permet pas une réelle prise en charge des RPS dans le milieu de travail : celle-ci ne semble pas, pour le moment, prévenir sur le terrain les comportements de harcèlement psychologique, que ce soit par des relations acrimonieuses avec ses superviseurs ou avec les collègues. Aucune autre loi n'est mentionnée dans nos entretiens, cependant, il aurait été intéressant de prendre en considération les plaintes en matière de harcèlement psychologique ayant fait l'objet de décisions dans l'entreprise afin de consolider nos résultats. Plusieurs plaintes en matière de harcèlement psychologique ont mené à des décisions des tribunaux. Lorsqu'on étudie ces décisions, nous pouvons rapidement comprendre que le processus peut être long. Ainsi en étudiant plus

attentivement certaines décisions provenant de l'entreprise étudiée, nous avons rapidement compris que les décisions sont souvent contestées, que ce soit par l'acteur patronal ou syndical. Le processus de plainte pour harcèlement psychologique débute, dans la plupart des cas, par une plainte à la CNESST, cette plainte est alors jugée par un arbitre. À la suite de la décision de l'arbitre, le processus peut se poursuivre si l'un des acteurs considère le jugement déraisonnable, celui-ci peut alors demander une révision judiciaire face à la Cour supérieure. En dernier recours, il est, par la suite, possible de faire appel du jugement et passer par la Cour d'appel pour faire changer la décision.

Afin de bien illustrer les différentes mesures de la prise en charge des RPS dans le milieu de travail, le tableau 7 résume les étapes de la prise en charge des RPS et des enjeux de santé et sécurité au travail par le syndicat étudié dans l'usine. Le tableau 7 nous permet donc d'observer les différents acteurs et les différentes instances du syndicat venant prendre en charge les RPS dans l'usine.

Tableau 7 : Les acteurs et les instances de prise en charge des RPS et des enjeux en santé et sécurité

Les acteurs et instances impliqués	Les mesures de prise en charge des enjeux en santé et sécurité et de RPS
Agents de griefs (4)	Agents de griefs, la porte d'entrée pour les travailleurs en difficultés, considérés évaluateurs des problématiques et des enjeux
DS (4)	Écoute, Prévention, Référencement et Suivi-accompagnement
Le Comité en santé-sécurité (1)	Comité axé principalement sur la prévention physique et les politiques d'inspection des machineries et des accidents de travail
Représentants en prévention en santé-sécurité (3)	Prévention de la santé et sécurité axée principalement sur la prévention physique

5.1 Les cadres identitaires

5.1.1 Le projet syndical

5.1.1.1 Les intérêts et les revendications du syndicat

En ce qui a trait à la santé mentale et à la prise en charge des RPS, le syndicat ne semble pas voir cet enjeu comme un enjeu primordial :

Le syndicat a de l'ouverture par rapport à la santé mentale, ça, je suis à même de te le dire. Est-ce qu'on en fait suffisamment, moi je pense que non, je pense que non. (Entretien 2)

Le syndicat cherche principalement des investissements dans l'usine. Le projet syndical en matière de santé mentale semble ainsi être un enjeu syndical moins prioritaire, étant beaucoup plus dans la réaction que dans la prise en charge des RPS.

La santé mentale au niveau du syndicat présentement, je dirais qu'on est beaucoup plus en réaction tu sais. On n'est pas vraiment en prévention là-dessus. (Entretien 2)

La santé mentale reste ainsi à l'écart des intérêts et des revendications du syndicat. Les revendications entourant la prise en charge des RPS par le syndicat ne semble pas avoir été complètement intégré à l'ensemble des renoncements du syndicat, reléguant ainsi la santé mentale en périphérie. Pensons tout d'abord, aux difficultés rencontrées par les DS au sein de l'usine, notamment les libérations de temps:

Tu sais des fois j'ai de bien beaux grands projets, mais le tout le monde me dit « non non ça ne marche pas, tu n'auras pas d'appui, les gens ne sont pas libérés pour ça. (Entretien 1)

Ces difficultés peuvent être expliquées par un certain manque d'implication du syndicat dans la prise en charge des RPS :

La prévention en santé mentale, m'a te le dire, elle est bien mince. On est en réaction, on est en traitement, on est en support [sic], mais en prévention, de mon avis, on peut en faire plus que ça. (Entretien 2)

Malgré ce manque d'implication quant à la prise en charge des troubles de santé mentale, le syndicat demeure tout de même conscient de cet enjeu et que celui-ci est de plus en plus présent dans les milieux de travail.

C'est quelque chose qui nous préoccupe, et quand je te dis qu'on n'est pas optimal, et qu'on n'est pas développé comme on devrait l'être, ce n'est pas parce qu'on n'y croit pas. C'est tout au contraire, on y croit unanimement. (Entretien 8)

Même si le syndicat a intégré des DS et distribué des pamphlets informatifs sur la prévention du suicide ou sur des maisons d'hébergement, nos répondants nous expliquent que, pour eux, le syndicat ne considère pas la santé mentale comme une priorité. Un représentant de l'exécutif exprime même candidement ne pas y avoir pensé :

Ça fait prendre conscience [le fait d'en parler avec nous], tu sais, je pense, j'ai pris une prise de conscience par rapport à la santé mentale. On pourrait-tu en faire plus, je pense, que oui. (Entretien 3)

Ces manquements poussent des membres de l'exécutif à se questionner sur ce que le syndicat pourrait faire de plus pour mieux prendre en charge les RPS dans le milieu de travail et ainsi prévenir la survenance des troubles de santé mentale dans l'usine.

Le syndicat cherche ainsi à protéger les droits des travailleurs et leurs conditions de travail, dans une perspective physique, qui comprend aussi la prise en charge des conflits majeurs, tels que le décès dans l'usine. Au lendemain de l'accident,

l'ensemble de l'exécutif syndical était présent aux portes de l'usine pour accueillir et aider l'ensemble des membres :

Quand il y a eu un décès dernièrement, puis vraiment là, tout a été mis en place, les gens du syndicat étaient à la porte, en bas où la barrière pour accueillir les gens qui pouvaient connaître cette personne-là. [...] donc les gens étaient à la porte pour faire ça, et s'ils voyaient qu'il y en a qui était vraiment trop émus par ça, bien là il y aurait moyen il y avait quelqu'un pour le rencontrer, immédiatement dans un bureau. (Entretien 4)

Le syndicat désirait être le premier à parler aux travailleurs pour éviter que l'employeur ne vienne minimiser l'incident. Le syndicat a ainsi cherché à être présent pour les membres et à offrir une écoute attentive aux travailleurs en difficultés afin de les diriger, si nécessaire, vers les ressources adéquates pour les aider. Des suites de cet événement, le syndicat fit appel aux Métallos afin de mettre en place *Rapid Response*, une unité d'intervention d'urgence lors d'événements majeurs, tels un accident de travail ou un décès:

Quand qui arrive un genre de décès. Bien cette équipe-là, qui sont un peu partout dans le Québec, bien ils s'en viendraient à l'usine, ils viendraient nous supporter [sic]. (Entretien 8)

En réponse à cet accident, le programme *Rapid Response* est déployé par le Syndicat des Métallos, particulièrement dans les cas de mort violente. Le Syndicat des Métallos offre donc au syndicat local un service d'intervention créé pour venir en aide aux membres ayant vécu des événements graves, grâce à un soutien et un suivi psychologique pour aider les travailleurs à traverser cette épreuve.

En résumé, les principaux intérêts du syndicat demeurent plutôt axés sur la recherche d'investissements pour assurer la survie de l'usine, ainsi que la protection des droits des travailleurs et de leurs conditions de travail.

Les emplois, c'est sûr que ça demeure dans les préoccupations du syndicat. Après ça... on parle moins d'enjeux énergétiques, mais moi je le lie souvent aux emplois. [...] Les conditions de travail, c'est quelque chose, l'amélioration des conditions de travail, je ne l'ai pas dit, mais c'est quelque chose de bien important, bien important pour le syndicat. (Entretien 4)

Le travail de représentation du syndicat porte aussi sur la protection des droits des travailleurs :

C'est faire valoir OK le droit du travailleur, c'est vraiment ça la... le rôle principal c'est de défendre le travailleur, parce que lui l'employeur tout ce qu'il veut c'est de l'argent, dans un contexte de mondialisation, tout ce qu'il veut c'est ça. (Entretien 2)

Par la voie de la défense de leur convention collective :

Le syndicat veut s'assurer qu'on ait des bonnes relations de travail, qu'on est... qu'on respecte notre convention collective, ça, c'est clair, faire respecter notre convention collective est une de nos priorités. (Entreprise 3)

La protection du travailleur s'avère au cœur du travail de représentation syndicale. Cette protection du travailleur porte sur les droits des travailleurs, les emplois et la santé-sécurité des travailleurs, mais la santé principalement physique de ces derniers (exemple : la prévention face aux produits contaminants et aux accidents de travail).

C'est d'aller travailler avec nos membres pour réduire la pression sur les travailleurs. Que ça soit au niveau de l'exposition, je te parle des bruits et des contaminants. (Entretien 2)

Le syndicat concentre donc une grande partie de ses ressources à la recherche d'investissements, alors que les revendications lors des négociations tournent autour de la rémunération, l'amélioration des mesures de santé-sécurité et la diminution de la sous-traitance. Le projet syndical, à l'égard de la santé mentale, ne semble pas être autant priorisé et intégré à l'ensemble des considérations du syndicat. Le travailleur reste au centre des intérêts du syndicat. Nous sommes en présence d'un syndicat aux intérêts traditionnels, où l'argent, la rémunération et la protection des droits du travailleur sont priorisés, tandis que la santé mentale et la prise en charge des RPS ne sont pas complètement intégrés aux intérêts et aux revendications du syndicat, demeurant alors en périphérie. Le tableau ici-bas résume notre propos au sujet du projet syndical (tableau 8).

Tableau 8 : Le projet syndical

Indicateurs de terrain	Les priorités du syndicat
Les finalités du travail syndical	La recherche d'investissements
	La protection des emplois et l'amélioration des conditions de travail
	L'amélioration de la présence sur le plancher, pour les membres
Les finalités du travail syndical en matière de prise en charge des RPS	Le syndicat est plus réactif en matière de prise en charge des RPS
	La santé mentale est mise à l'écart : prise en charge des RPS en milieu de travail mince
	Prise en charge des membres et suivi psychologique rapide uniquement lors d'événements majeurs grâce à la cellule d'intervention <i>Rapid response</i>

5.1.2 Le « Nous »

Passons maintenant à la composition du groupe de référence du syndicat, ainsi que de ses alliés naturels et moins naturels.

5.1.2.1 Les alliés naturels du syndicat

Tout d'abord, lorsque nous cherchons à identifier les alliés naturels au syndicat, nous constatons que la direction syndicale se considère proche de ses membres, selon les dires d'un membre de l'exécutif :

On est un syndicat qui est très impliqué auprès de nos membres, où on fait quotidiennement le tour [de l'usine]. (Entretien 2)

Les représentants syndicaux sont présents sur le plancher, dans le milieu de travail, afin de discuter et d'échanger avec les membres, les agents de griefs étant séparés en fonction des secteurs. Même si nous avons évoqué plus tôt que le syndicat s'était distancié de ses membres, cette répartition de représentants permet d'avoir sur le plancher, dans l'ensemble des secteurs, un représentant du syndicat sur le plancher pouvant discuter avec les membres :

On connaît bien nos membres, on les voit régulièrement. (Entretien 2)

Les DS ne siègent pas officiellement à l'exécutif, car ces derniers ne sont considérés que comme un service offert par la FTQ : rappelons-le, les DS sont des travailleurs volontaires de l'entreprise formés pour venir en aide à leurs pairs. Du reste, le Réseau DS reste un allié important pouvant venir aider les travailleurs. Pour cela, les DS cherchent à être plus présents face à l'exécutif.

On veut créer un service qui est à l'intérieur de l'organigramme du syndicat. Je veux dire que le comité, si tu veux on va l'appeler comme ça, le comité des DS, bien il est sur le même pied d'égalité que les comités griefs, comité négos, tu sais je veux dire tous les comités du syndicat. (Entretien 7)

Les DS, ne faisant pas partie de la structure syndicale officielle, peuvent être considérés comme des alliés pour le syndicat dans la prise en charge des RPS. Cette implication des DS auprès des travailleurs en difficultés de l'usine permet ainsi une plus grande circulation des informations concernant les enjeux de RPS que l'exécutif ou les divers comités de l'entreprise n'auraient pas pu prendre en

compte auparavant ou autrement. Par contre, les DS, se doivent d'interagir avec le syndicat afin de s'assurer que les enjeux qu'ils observent soient pris en compte par le syndicat.

5.1.2.2 Les alliés moins naturels du syndicat

Ensuite, les alliés moins naturels du syndicat sont les politiciens fédéraux, provinciaux et municipaux. Effectivement, le « lobbying » politique reste très présent pour le syndicat et surtout l'exécutif syndical :

La représentation politique, la vraie représentation politique que ça se fait au fédéral ou au municipal, ou au provincial, ça c'est quelque chose qu'on a vraiment développé et qu'on est vraiment impliqués là-dedans. (Entretien 7)

La représentation politique du syndicat se concentre principalement à la recherche d'investissements dans l'usine pour s'assurer de la survie de l'usine et la protection des emplois.

Nous pouvons alors observer qu'un groupe de référence utilise principalement ses ressources pour se construit autour de la protection des emplois et des conditions de travail des travailleurs dans l'usine. En s'associant aux politiciens de la région, le syndicat vise à protéger les emplois de ses membres, en attirant des investissements. Tandis que les intérêts et les revendications autour de la prise en charge des RPS ne semble pas être complètement intégrés au projet syndical et restent donc plus en périphérie, se concentrant majoritairement sur la distribution de pamphlets informatifs et les interventions des DS auprès des travailleurs en difficultés.

5.1.3 Le « Eux »

Lorsque nous analysons le groupe d'opposition au syndicat, nous pouvons identifier les opposants au groupe de référence et leurs intérêts.

5.1.3.1 Les opposants du syndicat étudié

Tout d'abord, le groupe d'opposition au syndicat est composé en majorité de cadres de l'entreprise. Cette usine fait partie d'un conglomérat international. Cette entreprise possède aussi plusieurs actionnaires, ce qui signifie que la plupart des décisions sont prises à l'extérieur de l'usine étudiée : ainsi, les cadres et le syndicat doivent transiger avec certaines décisions prises par les actionnaires.

Nous pouvons, par la suite, nous concentrer sur les intérêts et les revendications des groupes d'opposition. A priori, l'entreprise a pour but premier de maximiser les profits pour l'entreprise et ses actionnaires :

L'employeur, au niveau financier, est très exigeant. Il met beaucoup de pression sur la production, met de la pression sur les arrêts de machine, que ça redémarre le plus rapidement possible la production, production, production.
(Entretien 8)

Ainsi, la maximisation des profits peut mener à une pression plus forte sur la production. Cet accent mis sur la production vient ainsi renforcer la pression des travailleurs à produire davantage aux dépens de leur santé, constituant alors un facteur de stress et un enjeu pour la santé mentale.

L'entreprise cherche ainsi à maximiser ses revenus, tout en cherchant à diminuer le plus possible ses coûts, selon les termes d'une culture basée sur la production.

Une culture organisationnelle, où on a implanté une formule « Lean » [sic].
(Entretien 2)

Afin de bien représenter la composition des groupes d'opposition et de leurs intérêts, ainsi que la composition du groupe de référence et du projet syndical, nous avons établi deux tableaux résumant les cadres identitaires du syndicat étudié (*Tableau 9 et Tableau 10*).

Tableau 9 : *Le Nous*

Indicateurs de terrain	Le « Nous »
Les alliés naturels	La FTQ
	Le Syndicat des Métallos
Les alliés moins naturels	Les députés municipaux, provinciaux et fédéraux

Tableau 10 : *Le Eux*

Indicateurs de terrain	Le « Eux »
Composition du groupe	Les cadres de l'entreprise
	Les actionnaires de l'entreprise

5.2 Les ressources de pouvoir

5.2.1 Les ressources organisationnelles

Étudions maintenant les ressources physiques et institutionnelles du syndicat local.

Tout d'abord, celui-ci possède un bon capital économique : il peut se permettre d'avoir deux locaux pour l'exécutif syndical, le premier dans l'usine et le second hors de l'usine.

Les prochaines ressources à identifier sont les libérations de temps. L'exécutif, composé de 9 représentants, se trouve à être complètement libéré :

On a une équipe de 9 officiers syndicaux, qui font du syndicat à temps plein [Les agents de griefs étant libérés à temps plein en raison du Covid-19] que ces gens-là vont passer 75 % de leur temps sur le plancher vraiment dans les équipes de travail à venir côtoyer le travailleur. (Entretien 8)

Par la suite, les 4 agents de griefs sont libérés, en temps normal, 20 heures par semaine (Entretien 3). Par contre, avec la pandémie actuelle, ceux-ci sont désormais libérés à temps plein, pour le moment. Les représentants en prévention sont aussi libérés à plein temps pour effectuer leurs tâches. Pour ce qui est des réunions et des comités, notamment les conseils syndicaux et les rencontres de comités comme le comité santé-sécurité, l'entreprise s'occupe de libérer les travailleurs :

Je participais à des groupes qui étaient une réunion [...] ça, c'était libéré par la compagnie, ça là sinon ça peut arriver quand on participe à des divers comités ou s'il y a une réunion pour la santé-sécurité. (Entretien 4)

Par contre, pour ce qui est des DS dans l'entreprise c'est une tout autre chose. Ceux-ci ne possèdent pas de statut particulier dans la convention collective :

[Le comité santé-sécurité] s'engage [...] à y adresser [sic] les enjeux en conséquence y incluant, et ce, sans limitations : les discussions entourant la pertinence d'intégrer des aidants naturels/ délégués sociaux. (Ententes et Lettres d'intention, Lettres d'intention 1, 2015)

Ainsi, nous devons spécifier que les DS actifs dans l'entreprise ne bénéficient d'aucun statut formel dans la convention collective. Nous l'avons dit, le Réseau des DS est considéré comme un service offert par la FTQ. Les DS actifs dans l'entreprise ne possèdent pas de statut particulier : ils sont considérés comme des membres du syndicat offrant un service supplémentaire, dit de soutien aux travailleurs.

Les DS ne font donc pas partie intégrante de la structure syndicale dans l'usine, mais font néanmoins partie du syndicat. Lorsque le syndicat local acquiert ce « service » offert par la FTQ, les postes de DS ne sont donc pas soumis à une élection.

Il n'y a pas de place là sur papier pour les DS, ça ne fait pas partie intégrante de la structure syndicale. Là, ce n'est pas un poste électif, donc y peut tout simplement ne pas y en avoir des DS, comme ultimement, tout le monde pourrait être DS dans une entreprise. (Entretien 1)

Pour les DS qui ne figurent pas dans la convention collective, l'accès des libérations est donc difficile. Plus encore, la libération de temps demeure un enjeu, car sans libération, les DS ne peuvent agir qu'en-dehors des heures de travail, limitant ainsi leurs interventions :

En tout cas pour moi, le plus gros problème qu'ont les DS pour donner des services et faire des activités et des formations, c'est les libérations. (Entretien 1)

Nous comprenons qu'il y a certaines frictions entre l'employeur et les DS par rapport aux libérations :

Le gros problème à la limite, ce serait les questions de libération, le temps. Il y en a [des cadres] qui sont moins collaborateurs pour donner du temps. Par exemple, pour le rôle de DS, certains employeurs de la région vont dire et bien tu fais ça en dehors de tes heures de travail, tandis qu'il y en a d'autres qui sont plus collaborateurs, puis oui tu me signes là, on ferme ton poste, on met quelqu'un à ton poste, et puis il y en a qui n'ont même pas de compte à rendre, si je pars avec un employé et bien, il ne pose pas de question. Ça, ça va dépendre de l'ouverture là des employeurs. (Entretien 1)

Le manque de libération de temps des DS et le manque de reconnaissance sur les lieux de travail confirme l'ampleur des défis auxquels le syndicat est confronté par rapport à la prise en charge des RPS dans le milieu de travail.

L'enjeu, c'est les libérations, si tu as ton exécutif syndical, qui a mettons... on va dire un chiffre n'importe quoi, mettons si tu as 200 jours de libérations par année, bonnes pour toutes ses affaires, et là tu y rajoutes 3 DS et tu leur dis qu'ils vont avoir besoin de quatre jours par année pour leurs formations, là eux autres ils perdent 3x4 12 libérations pour eux autres mêmes, ça, c'est l'enjeu, il est là le vrai enjeu. (Entretien 1)

Ainsi, les DS doivent emprunter leurs libérations dans la banque du syndicat local : cette banque d'heures limitées est destinée principalement aux représentants syndicaux intervenant auprès des membres, ce qui rend difficile, pour les DS, de se faire libérer pour aller notamment à des formations offertes par le Réseau des DS :

Au-delà de cette banque-là, c'est le syndicat qui risque de payer les heures de libération pour qu'on soit libéré au taux horaire qu'on a normalement quand on travaille. (Entretien 4)

Cette absence de libérations pour les DS mène à une certaine non-reconnaissance de la santé mentale comme enjeu prioritaire pour le syndicat. Celle-ci pousse certains DS à chercher un autre rôle dans le syndical local pour accéder à des libérations :

Quand ils ont les deux chapeaux [DS et agent de grief] et bien ils ont moins de problèmes de libération. (Entretien 1)

Sans quoi, les DS n'auraient alors pas accès à des libérations, venant ainsi limiter leurs interventions auprès des travailleurs en difficultés et réduisant du coup leur accès à des formations du Réseau des DS:

Au niveau de la libération définie, il n'y en a pas, mais s'il y avait des besoins quelconques, ils le savent, peuvent se libérer et ils n'ont pas besoin de poser de questions. (Entretien 8)

Dans le cadre de libération de temps pour intervenir dans l'usine, le DS doit prévenir son cadre, réduisant du coup la confidentialité des interventions :

C'est sur moi, je ne suis pas libéré pour ça, je fais ça sur mon travail, où que le patron, le boss est avisé que si j'interviens faut que je parte, il le sait. (Entretien 5)

Malgré le manque de libération de temps, les DS restent tout de même les principaux intervenants par rapport aux RPS dans le milieu de travail, les obligeant à agir de façon informelle, en-dehors des heures de travail, dans un couloir ou dans la cafétéria. Ainsi, nous comprenons que les difficultés à faire accepter un temps de libération par l'employeur poussent les DS à se « créer » eux-mêmes leur propre libération de manière informelle :

Ça s'amorce sur les temps de pause, ça peut se faire, quand c'est en-dehors des heures de travail, si mettons c'est une conversation sur « Messenger » [sic], mais ça aussi ça se fait quand même. Puis parfois, ça se fait en travaillant, si on est avec... c'est quelqu'un qui est à côté de nous tout le temps, mais là c'est possible là. Mais c'est plus... il n'y a pas de temps vraiment, à moins à des cas vraiment extrêmes d'intervention, on dirait : là faut que je parte. (Entretien 4)

Par contre, l'employeur donne un certain pouvoir informel aux DS dans l'entreprise. Effectivement, malgré le peu de libérations et l'absence de locaux attitrés, les DS peuvent quitter leur poste de travail, avec l'accord de leur superviseur, afin d'intervenir sur une base *ad hoc*. Les DS interviennent auprès des travailleurs en s'isolant, soit dans la cafétéria ou dans un couloir pour ne pas étiqueter le travailleur comme ayant des troubles de santé mentale. Certes, en

cherchant à ne pas stigmatiser les travailleurs, les DS, sans accès à un local attitré et à des heures de libérations, sont poussés à agir informellement. D'une certaine manière, cela stigmatise les interventions des DS qui se font à la vue de tous. Les DS, sans locaux, ni heures de libération, doivent faire des interventions à la vue de tous : il est possible de présumer que les membres ne désirant pas être identifiés comme un travailleur ayant de problèmes liés à la santé mentale pourraient être découragés d'entrer en contact avec un DS, de peur d'être lui-même stigmatisé.

Par contre, lorsque l'on s'attarde aux libérations, nous pouvons voir que celles-ci s'octroient en fonction du poste occupé : ainsi le président du syndicat et les représentants en prévention sont libérés à temps plein, les agents de griefs, quant à eux, sont libérés à raison de 20 heures par semaine, alors que les DS de l'usine ne sont pas libérés et doivent alors agir de façon plus informelle. Malgré un éventail de ressources à la disposition du syndicat, la prise en charge des RPS semble toujours plus difficile : les DS doivent se débrouiller pour intervenir en-dehors des heures de travail. Le tableau 11 recense les ressources organisationnelles (physiques et institutionnelles) du syndicat local étudié.

Tableau 11 : *Les ressources organisationnelles (physiques et institutionnelles du syndicat local soutenant la prise en charge des RPS)*

Les ressources organisationnelles	Les ressources physiques	Un local à l'intérieur de l'entreprise et un local à l'extérieur de l'entreprise
	Les ressources institutionnelles	9 membres de l'exécutif syndical libérés à temps plein
		4 agents de griefs libérés 20 heures par semaine
		3 représentants en prévention libérés à temps plein
		4 DS n'ont aucune heure de libération
Absence de statut particulier dans la convention collective		

5.2.2 Les ressources délibératives

Concentrons-nous maintenant sur les ressources délibératives, les technologies de communication utilisées par le syndicat, les types d'échanges ainsi que la fréquence de ceux-ci.

5.2.2.1 Les types d'échanges : les technologies et les réseaux sociaux

L'ensemble des répondants nous a expliqué que le syndicat utilisait principalement Facebook pour communiquer avec les membres.

Effectivement, on a Facebook, on a un site public sur Facebook et on a un site fermé. On a un site fermé où l'exécutif peut publier. On s'en sert pour donner de l'information aux membres. Puis on a un site public où là tout le monde publie, tu sais souvent des affaires de syndicats, des business qui ferment, tu sais c'est ça grosso modo. (Entretien 3)

Ainsi, avec l'utilisation de plusieurs pages Facebook, fermées et ouvertes, cela permet une communication entre les membres de l'exécutif syndical, mais aussi entre l'exécutif syndical et les membres. Les membres peuvent également s'en servir pour communiquer entre eux, ce qui permet ainsi de faire circuler l'information à l'intérieur du syndicat.

Les DS du syndicat local possèdent également une page Facebook fermée : ils y font circuler certaines informations pertinentes, telles les formations à venir :

J'ai mis en place une page Facebook pour les délégués, un groupe fermé pour les délégués sociaux. (Entretien 1)

En plus d'utiliser Facebook, le courriel est aussi utilisé pour la communication entre les DS de l'entreprise:

Tous mes délégués, je regroupe, j'envoie souvent par « email » [sic], j'appelle ça des infos hebdomadaires là, je me fais comme un devoir tous les vendredis,

à tous mes délégués, je leur fais un résumé de ce que j'ai fait, qu'est-ce qui en est, ou est-ce qu'on a rendu où. (Entretien 3)

En plus de ces pages Facebook, le syndicat met en ligne des capsules vidéo destinées à ses membres afin de les informer des dernières nouvelles dans l'usine :

On faisait des capsules toutes les semaines sur Facebook. Ça, on va revenir, on ne dit pas qu'on va revenir toutes les semaines, mais on va recommencer à faire des capsules à l'occasion, pour... sur Facebook, pour communiquer avec les membres. (Entretien 8)

Ces capsules permettent au syndicat de faire circuler des informations aux membres et de leur faire prendre conscience des enjeux présents, que ce soit : les prochaines revendications, notamment lorsque les négociations approchent; les enjeux liés aux difficultés au travail, par la prévention des accidents de travail et les mesures de sécurité; ou la préparation du terrain en prévision des assemblées générales et des autres conseils.

De plus, plusieurs activités ont été organisées en-dehors du travail avant la pandémie. Le syndicat organisait des activités de tous genres dans le milieu de travail et en-dehors de celui-ci, afin d'attirer les membres à s'intégrer davantage à la vie syndicale :

On a déjà fait des activités, on a un terrain en arrière [du local à l'extérieur de l'usine], on a déjà fait des fois une partie de sucre. (Entretien 3)

Pour faire face à la pandémie, le syndicat a dû revoir certaines de ses pratiques afin de respecter les mesures sanitaires de la Santé publique, ce qui signifie une réduction des contacts avec les travailleurs et une recrudescence du travail à distance. Ces mesures ont été mises en place afin de réduire au maximum les risques de propagation du virus dans l'usine. La création de capsules Web a

ainsi été temporairement suspendue et, pour la même raison, l'utilisation de logiciels de communication Web, tels que Teams et Zoom, a été favorisée au cours de la dernière année. Par contre, en dépit du télétravail et de la diminution du nombre de travailleurs par secteur, les représentants syndicaux et les DS seraient demeurés disponibles en tout temps pour les membres, notamment grâce à leur appareil de communication *Sonim* (un appareil mobile robuste, durable et fiable lors de communication), leur cellulaire et leur courriel exposés sur les pages Facebook et les affiches dans l'usine. Ainsi, ces derniers auraient fait circuler leurs coordonnées pour que les travailleurs puissent les connaître et, en cas de besoin, communiquer avec l'exécutif.

Ainsi, la pandémie est venue changer quelques pratiques au sein du syndicat : les rencontres de comités et les conseils syndicaux se tiennent maintenant virtuellement, que ce soit par les plateformes Zoom ou Teams. L'assemblée générale s'est déroulée de son côté dans plusieurs salles en simultanément :

On a loué 6 salles de 50 personnes à deux mètres avec des masques, nous autres on était même dans cette salle-là, on était dans une autre salle avec des caméras, filmer, projeter dans les salles avec des écrans géants. (Entretien 3)

Malheureusement, avec la progression de la pandémie, les assemblées générales ont dû s'organiser virtuellement : la participation à ces rencontres aurait donné un regain de participation des membres :

D'habitude on est peut-être 50-60 et là on était curieusement 150, tu sais c'est comme plus facile, tu es assis chez vous et tu n'as pas à te déplacer. (Entretien 5)

Le dernier outil de communication avec les membres est la publication de journaux et de « Jaseurs Express », un pamphlet distribué une fois par semaine aux travailleurs afin de diffuser les enjeux syndicaux dans l'usine : la sous-

traitance; la gestion dans l'entreprise; les prochaines négociations; et l'indexation du régime de retraite.

Après ça, on a des journaux syndicaux, on a des journaux qui sont plus... on a le Jaseur qu'on appelle, le Jaseur c'est quelque chose qu'on envoie à la maison de tous les travailleurs, dans lequel on parle de nos enjeux syndicaux départementaux, tout en chacun de notre côté, comme moi je vais faire deux-trois articles dans le Jaseur. Mais on aussi un Jaseur Express, c'est une feuille 8 1/2 par 11 là qui est pliée en trois qu'on distribue dans l'usine, dans les milieux de travail, ou c'est plus de flashs tu sais, des rappels ou on va te dire... c'est plus... ce n'est pas des articles de fond. (Entretien 2)

L'utilisation des journaux syndicaux permet de faire circuler l'information importante du haut vers le bas, en mettant en lumière les différents enjeux vécus dans l'usine. De son côté, l'utilisation des pages Facebook ouvertes assure la circulation de l'information et des échanges entre les membres et avec les représentants syndicaux. Ainsi, la prise en charge des RPS pourrait être facilitée grâce aux outils de communication utilisés par le syndicat. Aucun médium ne lui est cependant destinée.

5.2.2.3 La fréquence des échanges

Nous pouvons désormais passer à la fréquence des échanges.

Apparemment, le syndicat local serait resté en communication avec ses membres, même sur le plancher :

Ce syndicat est un exemple de présence sur le plancher et de proximité avec les membres. (Entretien 6)

Ensuite, le syndicat exerce plusieurs autres types d'échanges, tels les conseils syndicaux :

Les conseils syndicaux sont organisés aux deux trois mois, on fait un conseil, ou est-ce qu'on « call » [sic] tous nos délégués, et souvent on fait ça au bureau, on a une grande salle en arrière et le monde est bienvenu et le monde vient voir.
(Entretien 3)

Les assemblées générales se font une ou deux fois par mois, alors que les réunions syndicales, notamment les rencontres de comités ou les rencontres des délégués syndicaux, se font généralement au mois et demi ou aux deux mois. Pour ce qui est de Facebook, l'utilisation des pages s'avère plus régulière, tout comme les capsules web :

Notre usine faisait un petit vidéo aux 2 jours pour dire les mesures qui sont en place, qu'est-ce qui a été fait et ce que l'on doit faire attention et tout ça.
(Entretien 4)

Le syndicat cherche davantage à informer les membres : cela peut s'observer dans la fréquence des publications sur Facebook, la création de capsules vidéo et la publication des journaux, produits quatre fois par année, et des Jaseurs Express, à raison d'une fois par semaine. Les types d'échanges identifiés s'observent dans la communication entre le syndicat et les DS de l'entreprise. L'agent de grief et le DS se partageront des informations concernant les difficultés du travailleur et de ce qui a déjà été discuté avec le travailleur : cela favorise les interventions auprès de travailleurs en difficultés et lui offre un suivi adéquat, susceptible de répondre à ses problèmes. Les DS communiquent aussi avec l'exécutif syndical afin d'accéder à des informations auxquelles ils n'ont pas accès, notamment les informations concernant le PAE, par rapport à son financement et aux ressources spécialisées offertes par le programme. Nous présenterons au tableau 12 l'ensemble des ressources délibératives du syndicat.

Tableau 12 : Les ressources délibératives soutenant le travail syndical

	Les indicateurs de terrain	
	Les types de communication	La fréquence des échanges
Les ressources délibératives	Les assemblées générales et les conseils syndicaux	Aux 2-3 mois
	Les courriels pour la communication entre délégués syndicaux	Utilisation quotidienne
	Les capsules vidéo	Aux 2 jours
	Les cellulaires et les appareils <i>Sonim</i> des délégués syndicaux	Utilisation quotidienne
	La publication de journaux	4 fois par année
	La publication de « Jaseurs-express »	1 fois par semaine
	Facebook public et privé, pour communiquer aux membres des nouvelles reliées à l'usine et au syndicat	Utilisation quotidienne
	Activités hors travail organisées par le syndicat (ex : soupers et activités sportives)	Quelques fois par année
	La communication sur le plancher (entre les représentants syndicaux et avec les membres)	Communication quotidienne

5.2.3 Le réseautage externe vertical

Passons maintenant au réseautage externe vertical au sein du syndicat local étudié. Cette analyse identifie la permanence des contacts, les ressources échangées, ainsi que la profondeur et l'intensité de ces échanges.

Le syndicat local étudié est affilié au Conseil régional de la FTQ du Saguenay-Lac-Saint-Jean-Chibougamau-Chapais, dans le secteur de la métallurgie et au Syndicat des Métallos de la FTQ. Le réseautage vertical du syndicat local se fait principalement avec ces acteurs, soit la FTQ, le Syndicat des Métallos, ainsi que le Réseau des DS de la FTQ. Le réseautage avec les Métallos est plus facile, particulièrement grâce au travail du permanent syndical.

On fait partie des Métallos, on a un permanent. [...] on a un permanent quand on a besoin de services. On a besoin de quelque chose, mettons j'ai un grief sur

la sous-traitance, ou je veux faire un grief quelconque, je passe la convention, bien souvent, on s'en parle entre nous autres. (Entretien 3)

Par conséquent, la FTQ et les Métallos offrent plusieurs ressources permettant d'agir auprès des travailleurs en difficultés, par la voie de formations, concernant notamment la santé-sécurité au travail, et par la mise en place du groupe d'interventions d'urgence, tels « *Rapid Response* ». Rappelons que « *Rapid Response* » est un groupe d'intervention créé pour venir en aide aux syndicats vivant des événements graves, tels qu'un décès, et offrir des services de soutien et de suivi psychologique aux travailleurs :

Quand qui arrive un genre de décès. Bien cette équipe-là, qui est un peu partout dans le Québec, bien elle s'en viendrait à l'usine, elle viendrait nous supporter [sic]. (Entretien 8)

L'offre de formations permet un plus grand partage de connaissances sur des sujets divers, que ce soit la dotation, la négociation collective, la prévention en santé-sécurité, etc.

C'est le service d'éducation de la FTQ. Donc, on a un catalogue de formations, et quand je dis catalogue, c'est des formations qui sont montées, on les rend telles quelles, c'est... c'est ça. En fait on donne le service de la FTQ, c'est eux qui nous donnent des outils de formation. Je pense qu'on a un bagage de 6, je pense... 6 formations à donner qui vont d'une journée à trois jours. (Entretien 1)

Le syndicat, utilisant le Réseau des DS, a également accès aux formations touchant la gestion de conflits, l'épuisement professionnel, le harcèlement psychologique et la prévention du suicide, entre autres. Ces formations sont destinées aux DS, mais elles sont offertes aussi aux aidants naturels et aux délégués syndicaux désirant être formés sur ces enjeux. Outre ces formations, les DS sont aussi invités aux conférences annuelles se tenant sur 2 jours. Les responsables des DS sont également invités à des activités de formation et de

réseautage avec les responsables des autres régions, environ à chaque deux mois.

Le syndicat, grâce au Réseau des DS, fortifie également son réseautage, notamment par la Croix-Rouge, qui le subventionne en région, avec l'aide de la Caisse d'économie de Métallurgie et des travailleurs du Saguenay Lac-Saint-Jean et de la Coopérative Desjardins. Ainsi, le réseautage horizontal du syndicat peut se fortifier grâce à l'ensemble des contacts et références externes permettant à celui-ci d'avoir accès à des ressources adéquates pour prendre en charge les RPS, comme les formations touchant la santé mentale et le carnet de ressources d'aide du Réseau des DS :

Ce qu'on fait, c'est qu'on va chercher des organismes, des gens, des professionnels, qui viennent qui sont près du Réseau des DS, qui sont en accord avec ce qu'on fait dans les milieux de travail. (Entretien 7)

De plus, le Réseau des DS permet au syndicat d'étendre son réseautage vertical grâce à l'acquisition de nouvelles ressources, un cahier de ressources pour les travailleurs en difficultés, fournies par le Réseau des DS, en plus du bottin de Centraide, du site 211, c'est-à-dire un site regroupant des programmes de services sociaux et un document de poche regroupant l'ensemble des semaines thématiques reliées à la santé-sécurité au travail.

On a un cahier des ressources qui a été développé au cours des trente et quelques années. Et ça, ça englobe, autant des organismes communautaires, gouvernementaux, paragouvernementaux, des professionnels que ça soit psychologues, psychiatres, médecins, etc., etc. [...] Donc ça, on a ça, on va utiliser aussi le bottin que Centraide du Grand Montréal a fait, qui regroupe les quelques 300 et quelques organismes qu'ils aident chaque année, donc on va se servir de ça. Et on va servir beaucoup, beaucoup maintenant du site 211, parce que ça, c'est une grande pépinière de contact pour aider nos gens, ils

vont nous donner un paquet de services, tout dépendamment du problème que tu vas leur exposer. (Entretien 7)

Ce cahier de ressources permet au syndicat d'augmenter son réseau de contacts externes et d'avoir accès à des ressources susceptibles d'aider les travailleurs en difficultés dans l'usine. Le réseautage vertical, notamment avec le Réseau des DS, donne alors accès à des ressources externes au syndicat, regroupant plusieurs organismes d'aide permettant aux DS de référer les travailleurs en difficultés nécessitant une intervention plus spécialisée. Que l'on pense à des organismes communautaires, gouvernementaux, des psychologues, des psychiatres, des médecins, des avocats, des notaires, etc.

Le Syndicat des Métallos dépêche un représentant permanent au syndicat local : celui-ci agit comme conseiller technique en matière de négociations et pour tous les problèmes liés à la convention collective.

On a un permanent des Métallos qui peut venir nous guider. À la limite, on est capable de parler avec nos avocats des bébelles pour s'enligner. (Entretien 3)

Le réseautage avec les Métallos apporte donc de l'expertise au syndicat, grâce à des avocats et des conseillers en négociation.

Ils [Les Métallos] ont des avocats, quand ils refont les textes pour être sûr que c'est correct, et des avocats pour vérifier que les textes sont écrits comme il le faut, tout vérifier ça, ils nous aident en masse. Oui. (Entretien 5)

À l'image de la FTQ, le Syndicat des Métallos, offre aussi des formations qui fournissent de l'expertise de toutes sortes :

Il y a des ressources qui sont offertes au niveau des Métallos, au niveau de la formation [en santé-sécurité] [...] et après ça, il y a des services de recherche, service de communication. (Entretien 8)

Lorsqu'un représentant syndical manque de ressources ou d'expertise, celui-ci peut alors contacter son permanent au syndicat des Métallos

Pour ce qui est des ressources de réseautage vertical, nous avons compris que le syndicat utilise les ressources offertes par sa structure d'affiliation. Le syndicat local dispose donc de plusieurs outils et ressources à sa disposition pour intervenir auprès des travailleurs : notamment une expertise, grâce à des avocats et des conseillers en négociation offerts par le Syndicat des Métallos; un catalogue de formations de la FTQ et du Syndicat des Métallos portant sur une multitude de sujets, dont l'épuisement professionnel, la gestion de conflits, la prévention du suicide et la santé-sécurité au travail. Le tableau 13 résume l'essentiel des éléments se retrouvant sous le réseautage vertical.

Tableau 13 : Le réseautage vertical en appui à la prise en charge des RPS

		Le réseautage vertical
Les indicateurs de terrain	Les acteurs	Le Conseil régional de la FTQ du Saguenay-Lac-Saint-Jean-Chibougamau-Chapais
		Le syndicat des Métallos
		Un permanent des Métallos dans le syndicat local
		Le Réseau des DS
	Les ressources échangées	De l'expertise offerte par le Syndicat des Métallos (permanent, avocats, conseillers en négociation)
		Le programme « <i>Rapid Response</i> »
		Le catalogue de formations offertes par la FTQ et le Réseau des DS : gestion de conflits, épuisement professionnel, harcèlement psychologique et prévention du suicide
		Le cahier de ressources d'aide et bottin Centraide mis à la disposition du syndicat par le Réseau des DS

5.3.4 Le réseau externe horizontal

Faisons état maintenant du réseautage horizontal, ce qui nous permettra d'identifier les acteurs le composant, les types de ressources échangées, ainsi que la profondeur et l'intensité de ceux-ci.

5.3.4.1 Les types de ressources échangées : le lobbying avant tout!

Tout d'abord, nous avons rapidement compris l'importance du « lobbying » pour le syndicat étudié. Lorsque nos répondants nous parlent de politique, nous pouvons comprendre que ceux-ci font référence au « lobbying », pour l'essentiel.

Tu sais on parle beaucoup avec le politique, servir le politique, servir tous les représentants politiques que ça soit fédéral ou provincial, bien on essaie de mettre de la pression sur l'entreprise pour l'investissement. [...] On s'est servi du politique à tous les niveaux, à tous les paliers, même présentement, je ne sais pas si tu as entendu, mais on a une table de concertation régionale, deux villes, deux alumineries avec les deux syndicats, tous les syndicats... dans le fond tous les gros syndicats et tous les préfets de la MRC. (Entretien 3).

Ainsi, nous voyons que la composition du réseau horizontal tourne autour du politique, plus précisément du « lobbying » afin d'attirer des investissements dans la région et protéger les emplois.

Cependant, et plus près de notre objet, un réseau externe regroupant les représentants en prévention des différentes usines de la région se rencontre pour aborder des problématiques de santé et de sécurité dans leur usine respective. Ils discutent des expositions à des contaminants ou de toutes autres problématiques liées à la santé et la sécurité physique des travailleurs :

Tous les représentants en prévention se réunissent toutes les deux semaines, le jeudi, discutent ensemble de leurs enjeux, qui sont souvent identiques tu sais, malgré l'instance syndicale.[...] C'est [sic] les représentants en prévention qui travaillent en santé et sécurité, de toutes les installations qui se réunissent et puis discutent là des enjeux-là qui les concernent. (Entretien 2)

Par contre, nous l'avons dit, les principales ressources recherchées par le syndicat sont l'argent et les investissements, que ce soit pour subventionner les DS, principalement pour leurs formations ou pour rechercher un plus grand investissement dans la région et dans l'entreprise

En ce qui a trait au réseautage horizontal, la principale utilisation de cette ressource se fait par le réseautage avec les politiciens de la région, afin d'aller chercher des investissements et des projets pour l'usine. De plus, les rencontres entre les représentants en prévention de l'ensemble de la région permettent de discuter d'enjeux vécus par un ensemble de travailleurs, plus particulièrement sur les risques physiques, les accidents de travail et les risques de contamination par des produits dangereux, pour ensuite évaluer les pistes de solutions. Ainsi, lorsque des représentants en prévention font face à des problèmes, tels que des produits contaminants affectant les travailleurs, les représentants peuvent alors discuter des meilleures pistes de solution et s'entraider pour s'assurer que tous les travailleurs soient en santé. En revanche, les représentants en prévention semblent se concentrer davantage sur les aspects physiques de la prévention, délaissant alors la santé mentale et la prise en charge des RPS dans le milieu de travail. Pour bien expliquer le réseautage externe horizontal du syndicat, nous avons construit le tableau 14 nous indiquant les ressources à la disposition du syndicat.

Tableau 14 : Le réseautage externe horizontal en marge de la prise en charge des RPS

		Le réseautage horizontal
Les indicateurs de terrain	Les acteurs	Les députés municipaux, provinciaux et fédéraux
		Les représentants en prévention de la région
	Les ressources échangées	La recherche de projets dans la région et d'investissements dans l'usine : « lobbying »
		Les rencontres pour aborder les problématiques de santé et de sécurité dans leur usine respective

5.4 L'influence des ressources normatives d'ordre public

En étudiant plus en détails les ressources normatives d'ordre public, nous avons constaté les jeux de pouvoir présents au sein de l'entreprise entre le syndicat et l'employeur, par la voie notamment des répercussions engendrées par les différents recours entrepris par le syndicat.

Tout d'abord, lorsque nous avons demandé si l'entreprise possédait différentes certifications notamment au chapitre de la santé mentale, la plupart des répondants n'ont pu répondre. D'autres nous ont dit ne pas connaître l'existence de telles certifications au sein de l'usine :

À part le PAE, les certifications au niveau de la production, au niveau de la santé-sécurité est-ce qu'il y a des certifications, non je ne vois pas. (Entretien 2)

Par la suite, lorsque l'on s'attarde aux différents recours saisis par le syndicat, nous comprenons que l'impact des ressources normatives afin d'améliorer ses capacités d'agir, toutes catégories confondues, s'avère limitée, l'employeur n'agissant apparemment que lorsqu'une contrainte légale l'y oblige. Selon un représentant syndical consulté :

On est à bout de bras, à coup de représentation et surtout de force légale, parce que c'est juste la loi. [...] L'employeur va bouger seulement si la loi l'oblige, parce que c'est des coûts et lui ne veut pas déboursier. Et ce n'est rien que sur cette base-là qu'il va bouger. (Entretien 2)

Par contre, le syndicat peut aller chercher quelques articles importants afin de faire valoir ses points, tel que lors du décès au travail ou même durant la pandémie. Le syndicat fait régulièrement pression pour que l'employeur offre un milieu de travail sain et sécuritaire :

La Loi sur la santé-sécurité au travail, il y a deux articles imposants. Il y a l'Article 51 qui dit que l'employeur a le devoir de maintenir un lieu de travail sain et sécuritaire, c'est sa responsabilité, donc lui il est en mesure de dire, d'exiger la distanciation, le port du masque, les mesures d'hygiène particulières, il est en mesure de le faire, la Loi lui permet [sic]. Et nous autres, en revanche comme employés, l'Article 49 nous dit qu'on se doit d'appliquer ce qui est mis en place, c'est notre responsabilité. (Entretien 8)

En revanche, l'employeur ne bouge que si on l'oblige à le faire. Un conseiller de la FTQ nous dira à ce propos :

Avec les inspecteurs [de la CNESST], on a démontré le rôle... démontrer surtout le laxisme de l'entreprise qui avait coûté cher, [...] je te dirai que la direction, à mon étonnement, a admis sa responsabilité et a travaillé dans ce sens-là. (Entretien 6)

En dépit des lois et des normes en vigueur en matière de SST et de l'adoption du projet de loi 59, le syndicat semble ainsi éprouver de la difficulté à être écouté et à démontrer les dangers pouvant affecter les travailleurs. Dans le cas du décès, le syndicat a eu recours aux inspecteurs de la CNESST. En ce qui a trait à la prise en charge des RPS, celle-ci n'est que très peu citée dans les lois en matière de SST. Un bon exemple : à la suite du décès, la CNESST avait établi les causes et les responsabilités de ce décès. Par contre, les répercussions sur la santé mentale des travailleurs présents ou touchés par ce décès n'ont pas été pris en compte. Les lois et normes en matière de SST ne semblent pas avoir d'impacts sur la capacité d'agir du syndicat étudié. Afin d'avoir plus d'informations à ce sujet, nous aurions pu approfondir notre étude des ressources normative d'ordre public en analysant les décisions émises par les tribunaux, plus particulièrement, les décisions touchant le harcèlement psychologique dans l'usine étudiée.

5.5 Le réseautage interne

De façon générale, une certaine forme de collaboration entre les acteurs (patronal et syndical) semble exister dans l'usine. Pour ce faire, nous nous sommes concentrés sur la relation de collaboration développée entre ces derniers, les ressources échangées et la particularité de ces échanges en matière de prise en charge des RPS.

5.5.1 L'évolution de la relation de collaboration entre les acteurs

Cette collaboration n'est pas innée : elle s'est développée à la suite du « lock-out » de 2012. Par contre, le développement de cette collaboration a été difficile. Au retour du « lock-out », l'employeur a cherché à faire revenir au travail les plus jeunes, plutôt que d'y aller par l'ancienneté :

*Quand on était rappelé, le protocole de retour au travail, nous disait qu'à compétences égales, ça allait être l'ancienneté qui allait... mais ils ont contourné ça de A jusqu'à Z, ils ont pris les plus jeunes, ils les ont fait rentrer en premier.
(Entretien 3)*

Ce contournement de l'ancienneté par l'employeur lors du retour au travail est révélateur de la faible influence qu'exerce le syndicat face à l'employeur au retour du « lock-out » : le climat de travail était lourd dans l'usine et le niveau de collaboration entre les acteurs, faible. Pour remédier à cette situation, le syndicat a cherché à démontrer que l'employeur contournait la convention collective, ce qui l'a mené à contester les décisions de l'employeur, jusqu'à le forcer à compenser les travailleurs n'ayant pas été rappelés du tout :

Tous les gens ont été payés, ceux qui aurait dû rentrer, [...] la compagnie a déversé pas loin de 500 000 \$ aux membres. (Entretien 3)

Ainsi, le syndicat a réussi à obtenir une compensation financière de la part de l'employeur pour l'ensemble des membres lésés par ce retour au travail. Au retour de ce conflit, l'employeur aurait remodelé les secteurs et les équipes de travail pour réduire le nombre de travailleurs par équipe. Cette mesure, mise en place afin de réduire les coûts de production, a sans doute constitué un facteur de stress pour les travailleurs qui « ont dû en faire plus avec moins ». Ce remodelage des équipes de travail a mis plus de pression sur les travailleurs, pour combler les postes de collègues manquants, ce qui est venu augmenter les RPS présents dans l'usine:

Au retour du conflit, ou en 2012, ils avaient changé l'essentiel de nos habitudes de travail, de nos équipes de travail. Ils avaient fait du remodelage dans tous les secteurs.[...] Donc, je te donne un exemple, où on pouvait opérer à 6 travailleurs, et bien là fallait opérer à 4. Ça changeait là notre dynamique de travail. Pour se retrouver là-dedans, tu sais, sans préciser vraiment le fond... la façon de fonctionner dans ces nouveaux cadres. Des travailleurs qui se... qui donnaient tout pour réussir à combler quand même la tâche. (Entretien 2)

Avec la gestion de la problématique de retour au travail, le syndicat a dû faire face à l'employeur pour veiller à dédommager les membres lésés. Par contre, avec le remodelage des secteurs et le retrait d'un travailleur dans les équipes de travail, le syndicat a eu beaucoup plus de difficultés à se faire entendre par l'employeur. Cette situation a mené à une situation dramatique, soit le décès d'un travailleur dans l'usine. La CNESST et ses inspecteurs sont venus bouger les choses et faire admettre les responsabilités à l'employeur. C'est à la suite de l'intervention de la CNESST que le syndicat a été en mesure d'améliorer la prévention des risques d'accidents de travail en forçant l'employeur à changer ses équipements défectueux.

Face à ces épreuves, le syndicat a su développer une collaboration qui lui permet aujourd'hui de jouir d'une certaine influence auprès de l'employeur dans la résolution des problèmes. Bien que l'employeur dispose de ses droits de gérance et les exerce, le syndicat s'avère néanmoins consulté dans la recherche de solutions, notamment lors des discussions pour régler les griefs. Par contre, l'ultime décision revient tout de même à l'employeur.

Cette situation a permis, en travaillant conjointement pour le bien de l'entreprise et des travailleurs, aux représentants syndicaux d'établir une certaine collaboration avec l'employeur afin de préserver les acquis des membres et d'améliorer leurs conditions de travail :

On maintient les acquis et on change les proportions qui nous favorisent, on va dire ça de même, sans faire des gains majeurs. On peut dire que les relations de travail s'améliorent [depuis le retour du « lock-out »]. (Entretien 2)

Cette collaboration a mené à une signature en 2013 d'un nouveau contrat de travail, même si cette relation n'était pas parfaite :

En collaboration, oui je te dirais qu'il y a un idéal à atteindre et puis on ne l'a pas atteint encore. Souvent, il [l'employeur] va faire à sa tête puis on va.... On est tributaire de ses actions, puis tu sais là on va être plus là pour ramasser après leurs décisions. (Entretien 2)

Au vu de cette collaboration, le syndicat peut ainsi faire part de ses propositions. Cependant, celle-ci reste tout de même assez cosmétique. Le syndicat prétend tout de même suivre les décisions de l'employeur et exercer une influence auprès de ses membres :

Tu sais c'est une relation de confiance comme ça,[...] on est capable d'influencer le travailleur dans le bon sens. (Entretien 2)

Plus encore, grâce au soutien de ses membres, le syndicat semble pouvoir faire pression sur l'employeur et faire sa place lors de la prise de décisions :

Donc, c'est sûr qu'ils ont des... ils se rencontrent pour trouver des solutions pour que ça puisse fonctionner. Bien sûr toujours en protégeant les emplois et en s'assurant que le travail à faire est de qualité et qu'on n'a pas... qu'on n'enlève pas des conditions de travail, ça, c'est sûr que c'est plus. (Entretien 4)

Fait important, cette collaboration s'observe même au niveau de la santé mentale dans l'usine :

Par exemple j'ai beaucoup travaillé avec eux [l'employeur]. Bien là c'est bien installé, l'employeur collabore avec ça, même utilise ce service-là, paye des ressources. (Entretien 1)

Cette collaboration a même mené l'employeur à mettre sur pied son propre réseau d'aidants naturels, qui partage les formations offertes aux DS :

Il y a un mixte quand même, parce que ces aidants naturels là viennent chercher des formations chez nous, c'est toute des DS de formation, ils ont tous le certificat, maintenant, ils ont leur propre structure à eux autres. (Entretien 1)

Cette collaboration permet aux acteurs de l'usine de partager leurs formations. Lors d'interventions, les aidants naturels viennent en aide aux cadres en difficultés, tandis que les DS s'occuperont davantage des membres du syndicat. Rien n'empêche cependant les aidants naturels d'intervenir auprès des membres du syndicat, tout comme les DS peuvent venir en aide aux cadres en difficultés. Le PAE, un programme mis sur pied par l'employeur, est également disponible pour l'ensemble des travailleurs, membres du syndicat ou cadres de l'usine, pouvant jusqu'à venir financer les traitements des travailleurs en difficultés :

Avec l'employeur, on réussit habituellement à avoir une bonne collaboration avec lui, l'employeur habituellement, finance à 50... Finance au complet, va payer la cure pour le gars, puis il va en financer la moitié et le gars va rembourser la moitié, sur une longue période. (Entretien 8)

L'employeur met aussi à la disposition du syndicat des outils de santé-sécurité pour s'assurer de la sécurité des travailleurs :

Puis le syndicat a fait beaucoup de représentations au niveau du travailleur et avait fait remplir des formulaires au niveau de la santé mentale, le formulaire qu'on avait c'est un outil en plus. (Entretien 2)

Les délégués syndicaux, notamment les agents de griefs et les membres de l'exécutif syndical, collaborent également avec les ressources humaines à plusieurs enseignes :

La haute direction, si mettons ils ont des RH haut placés dans... ils établissent un lien de confiance avec, ils vont parler avec eux autres en masse, ils viennent comme avec des liens de confiance et s'entendent bien avec eux autres. (Entretien 4)

Ainsi, cette collaboration entre les représentants syndicaux et les ressources humaines permet d'établir un dialogue entre les acteurs : cela crée une certaine ouverture afin d'éviter tout conflit dans l'usine, par l'ouverture à un dialogue entre les acteurs (patronal et syndical) et la recherche de solutions pour pallier les situations problématiques, tels que les nombreux griefs émis lors du « lock-out » de 2012. Bien que les relations entre l'employeur et le syndicat aient été assez difficiles au cours des dernières années, les changements apportés à l'exécutif syndical, dans le but notamment de créer une nouvelle base de dialogue entre les acteurs, ont permis d'améliorer la relation avec l'employeur et de mettre en place une collaboration entre les acteurs basée sur le dialogue entre les représentants du syndicat et de

l'employeur. Grâce à cette nouvelle relation, le syndicat a pu signer une convention collective en 2015 sans conflit et aller de l'avant pour se préparer à la prochaine négociation : le syndicat se penchera plus particulièrement sur l'indexation du régime de retraite des travailleurs.

5.5.2 Le niveau de collaboration

Maintenant, qu'en est-il de cette collaboration en matière de prise en charge des RPS?

Le premier espace de collaboration entre les acteurs est le comité paritaire de santé-sécurité présent dans l'usine. Par contre, la bonne entente ne semble pas régner dans le comité :

Les représentants du comité santé sécurité n'ont pas nécessairement de bonnes relations on va dire avec leur vis-à-vis, parce que c'est sur juste par des coups de menaces. (Entretien 2)

Les relations acrimonieuses au sein du comité santé-sécurité diminuent son influence : les conflits internes entre les membres paraissent ainsi limiter les réalisations du comité, tournant principalement autour des dangers physiques pesant sur la santé des travailleurs :

Ces comités-là sont responsables de l'application du programme de santé reconnu par la Santé publique. Dans ces grosses installations-là, il y a un médecin qui va élaborer un programme de santé au niveau de la prévention, des épidémies et des contaminants et c'est même enchâssé dans la législation le rôle du représentant de la prévention, il est encadré. (Entretien 6)

Nous comprenons ici que le programme de santé reconnu par la Santé publique comprend un ensemble de mesures cherchant à protéger les travailleurs de

risques sur la santé physique des travailleurs. Ainsi, le comité de santé-sécurité de l'entreprise ne cherche pas à étudier et élaborer des stratégies de prise en charge des PRS dans le milieu de travail. Ainsi, lorsque des RPS émergent dans l'usine, le comité de santé-sécurité peut faire appel aux DS : le comité de santé-sécurité quant à lui, ne se penchera pas sur ces questions.

Un second espace de collaboration s'observe entre les DS et le comité en SST. Les DS peuvent ainsi parfois collaborer avec le comité de santé-sécurité. Les DS s'occupent du suivi des travailleurs, alors que le comité de santé-sécurité se concentre sur la prévention de la santé et la sécurité physique des travailleurs :

On travaille avec les comités santé-sécurité, c'est sûr que des fois c'est plus difficile à certains endroits OK, mais le DS ils vont s'occuper du côté humain et va « dispatcher » [sic] souvent. (Entretien 7)

Ce qui nous mène donc à notre troisième espace de collaboration, le programme d'aide aux employés de l'entreprise. Ce programme, financé par l'entreprise, a été mis en place afin de venir en aide aux travailleurs désirant obtenir de l'aide lors de moments plus difficiles :

Le PAE, ça permet, je crois que c'est 5 rencontres d'une heure avec un psy, [...] pas juste de psy. Ça peut être travailleur social, même pour les jeunes, on peut avoir accès à quelqu'un, un orienteur ou des choses comme ça. (Entretien 4)

Cette ressource gratuite est très utilisée par le syndicat afin d'aider les travailleurs en difficultés :

Je pense qu'on se « back » [sic] tout le temps en prenant le PAE, tu sais en plus c'est gratuit, la après ça c'est... puis c'est extrêmement fiable, le PAE de l'usine. (Entretien 5)

En revanche, bien qu'il soit un outil utile pour les DS et les agents de griefs comme référence pour les travailleurs en difficultés, certains membres de l'exécutif syndical et certains membres du syndicat sont moins enthousiastes à l'idée de l'utiliser. Certains membres du syndicat se disent méfiants du PAE, notamment par rapport au niveau de confidentialité de ses interventions. Le syndicat redoute ainsi que certaines informations confidentielles d'un travailleur soient partagées à l'employeur.

Oui eux autres ils ont peur... tu sais vu que c'est la compagnie qui offre ça... vu que ça vient de la compagnie dans le fond quand je rencontre quelqu'un, 50 % du temps que je vais parler c'est pour lui faire comprendre que le PAE est fiable et que la compagnie ne se servira pas de ça et que personne ne va le savoir. (Entretien 5)

Ainsi, face à cette méfiance face au PAE, certains se tourneront vers des ressources privées en-dehors de l'entreprise :

Tu sais ça fait que ce monde-là on les vire au privé, aux médecins de famille, ou souvent leur conjoint, tu as des fois une assurance qui ont des fois le même principe que le PAE. (Entretien 3)

Certains membres de l'exécutif considèrent, tout de même, le PAE comme un outil utile et fiable, bien que pas totalement confidentiel.

Il y a le PAE, le programme d'aide aux employés, qui est fourni par l'employeur, ça, c'est un programme d'aide qui est supposée d'être confidentiel, mais je te confirme... je sais que des fois il y a de l'information qui pisse dans les oreilles des boss de par-là des fois-là. Là je le sais, mais tu sais je ne pense pas que quand que s'est fait, ce n'est pas dans le but d'être malveillant, mais tu sais c'est parce que quand qu'on dit qu'un système est supposé être confidentiel, c'est parce qu'il est supposé l'être à 100 % même quand que c'est pour les bonnes raisons. (Entretien 8)

Par la suite, nous dénotons un quatrième espace de collaboration entre l'employeur et les DS de l'usine. L'employeur a mis en place son propre programme d'aidants naturels grâce à la formation offerte par le Réseau des DS. Le programme des aidants naturels est similaire au Réseau des DS, ayant accès aux mêmes formations offertes par le Réseau des DS. Les DS de l'entreprise et les aidants naturels se partagent donc des formations afin d'acquérir les compétences et les connaissances nécessaires afin d'aider les travailleurs en difficultés et prendre en charge les troubles de santé mentale. Ce partage de formations et de connaissances peut aussi mener à une collaboration entre les aidants naturels et les DS pouvant se partager certaines informations par rapport aux situations à risque et aux RPS observés dans l'usine. Cependant, ce programme d'aidants naturels a été créé par l'employeur après l'arrivée des DS dans l'entreprise, afin d'offrir le même service d'écoute d'aide des DS pour les cadres de l'entreprise. Suite à la mise en place du Réseau dans l'entreprise, l'employeur a considéré que le Réseau n'interviendrait pas auprès de ses cadres, n'étant pas des membres du syndicat.

Le réseau des aidants naturels ils ont doublé, le Réseau des délégués sociaux est tellement une « crise »[sic] de bonne idée, ils se sont rendus compte que c'était utile et que ça marchait, maintenant il craignait eux autres, ce qu'on n'aurait pas fait parce que j'ai déjà parlé, déjà rencontré des cadres, mais, eux autres craignaient qu'on ne s'occupe pas des cadres. (Entretien 6)

Ainsi, à la suite de sa création, l'employeur a cherché à jumeler son programme d'aidants naturels avec les DS :

La compagnie ce qu'elle aurait voulu c'est qu'on jumelle les deux, les DS avec justement là. (Entretien 3)

Cependant, à ce jour, les deux entités restent séparées et distinctes.

Cette collaboration entre l'employeur et le syndicat a présenté certaines limites, comme nous l'avons déjà mentionné, vu le manque de libérations de temps et de locaux officiellement attribués aux DS.

Une autre finalité pour les RPS au travail est la mise à la disposition par l'employeur de formulaires sur la santé-sécurité, afin d'aider le syndicat et les superviseurs à s'informer sur les enjeux vécus par les travailleurs à leur poste de travail. Finalement, une collaboration sur les RPS en milieu de travail existe par la voie de la collaboration de surface établie au moment de mettre en place des kiosques, des affiches et des pamphlets lors des semaines de prévention : le syndicat et l'employeur collaborent alors pour mettre sur pied des activités de formation et de prévention sur les enjeux de santé mentale, notamment sur la prévention du suicide, les dépendances, l'épuisement professionnel et plus encore.

La collaboration entre le syndicat et l'employeur, notamment en matière de prise en charge des RPS, se démarque donc dans quatre espaces de collaboration : dans le comité paritaire en santé-sécurité; dans les échanges entre les DS et le comité en santé-sécurité; dans le PAE; et par les échanges entre les DS et les aidants naturels. Ainsi, la collaboration entre le syndicat et l'employeur, qui semble avoir un plus grand impact sur la prise en charge des RPS dans le milieu de travail, peut être constatée dans le comité paritaire de santé-sécurité. Le comité paritaire de santé-sécurité est composé de représentants de l'employeur et du syndicat travaillant conjointement pour prendre en charge les risques d'accident de travail et les dangers physiques reliés au travail, et ce, malgré une relation à l'intérieur du comité apparemment difficile. De plus, la collaboration du comité en SST s'étend au-delà du comité, notamment lorsque celui-ci fait face à des enjeux d'ordre psychologique, celui-ci fera alors appel aux DS afin qu'ils prennent en charge l'aspect psychologique de ce problème. Ensuite, la collaboration peut aussi s'observer dans l'utilisation du PAE : le PAE demeure l'outil de prise en charge des RPS le plus utilisé par le syndicat. Finalement,

nous pouvons dénoter un dernier espace de collaboration dans l'usine, plus particulièrement dans la collaboration entre les aidants naturels et les DS partagent leurs formations. Les aidants naturels ont accès aux formations du Réseau des DS de la FTQ, ainsi l'ensemble des aidants naturels sont certifiés DS de formation, tout en possédant leur propre structure. Cela permet ainsi d'élargir l'éventail des intervenants pouvant venir aider les travailleurs en difficultés. Afin de bien illustrer les différents niveaux de collaboration au sein de l'entreprise, le tableau 15 synthétise le réseautage interne du syndicat.

Tableau 15: *Les spécificités du réseautage interne en appui à la prise en charge des RPS*

Les espaces de collaboration	Les échanges entre les acteurs	Le niveau de collaboration
Le comité paritaire en santé-sécurité au travail	La prise en charge des dangers physiques pesant sur la santé des travailleurs	Relations difficiles dans le comité
Le comité santé-sécurité et les DS	Le comité s'occupe de l'aspect physique alors que les DS s'occupent de l'aspect psychologique	Relation de sous-traitance, où le comité demande l'intervention des DS lorsque le problème est lié à la santé mentale
Le PAE	Le syndicat utilise le PAE afin d'offrir des rencontres avec des spécialistes pour les travailleurs en difficultés	Bonne relation, où le PAE est financé par l'employeur, fréquemment référé et utilisé par le syndicat, car il est gratuit
Les DS et les aidants naturels	Le partage des formations du Réseau des DS de la FTQ et de connaissances	Bonne relation, où Les DS et les aidants naturels peuvent se partager des informations par rapport aux situations à risque ou aux difficultés vécues dans l'entreprise.

5.5 Les capacités d’agir en matière de RPS

Nous pouvons désormais chercher à cerner les impacts de nos variables indépendantes sur la constitution des capacités d’agir du syndicat en matière de prise en charge des RPS soit : les ressources du syndicat étudié; ses cadres identitaires et les ressources normatives influençant ses capacités d’agir en matière de prises en charge des RPS. De plus, nous avons aussi établi qu’une variable modératrice pourrait venir influencer les capacités d’agir du syndicat dans la prise en charge des RPS : la collaboration entre l’employeur et le syndicat.

Avec cet ensemble d’informations, nous pouvons analyser le développement des capacités d’agir du syndicat en matière de prise en charge des PRS dans le milieu de travail. Ainsi, nous verrons comment les différentes ressources à la disposition du syndicat peuvent influencer les capacités d’agir de celui-ci. Nous avons ainsi identifié que certaines ressources organisationnelles pouvant exercer une influence sur les capacités d’agir du syndicat, notamment les ressources institutionnelles et physiques venant influencer les libérations en temps pour les DS et les représentants syndicaux, l’inclusion du Réseau des DS de l’entreprise dans la structure syndicale et les locaux attribués aux DS et aux autres représentants syndicaux. Du côté des ressources délibératives, nous avons pu remarquer que le syndicat possède un assez vaste réseau de communication afin d’entrer en contact avec ses membres, grâce à ses différentes pages Facebook et aux cellulaires fournis aux représentants syndicaux, permettant ainsi une communication plus régulière avec les membres. Alors que différents journaux, le « Jaseur » et le « Jaseur-Express », circulent dans l’usine afin de faire connaître les différents enjeux vécus dans l’entreprise et aussi les revendications du syndicat pour les prochaines négociations. Par la suite, l’étude des ressources à la disposition du syndicat nous a permis d’établir son réseautage externe grâce au développement de liens étroits avec des instances

externes au syndicat permettant au syndicat d'avoir accès à un plus grand éventail d'outils et de ressources, notamment par sa structure syndicale. Ainsi, la FTQ et le Syndicat des Métallos offrent différents outils pour aider le syndicat local, comme : l'expertise offerte par le Syndicat des Métallos, le permanent, les avocats et les conseillers en négociation et le programme *Rapid Response*; l'offre de formations de la FTQ et du Réseau des DS portant sur la gestion de conflit, l'épuisement professionnel, le harcèlement psychologique et la prévention du suicide; le cahier de ressources d'aide et le bottin de contact de Centraide fourni par le Réseau des DS. Mais encore, le réseautage externe du syndicat s'étend au-delà de sa structure syndicale, notamment grâce aux politiciens de la région que le syndicat côtoie afin de chercher des investissements dans l'entreprise et dans la région afin de favoriser la protection des emplois de ses membres.

De plus, nous avons aussi parlé des cadres identitaires, notamment : la construction d'un groupe de référence bien établi dans l'entreprise, composé d'alliés naturels au syndicat local : sa structure syndicale, étant la FTQ et le Syndicat des Métallos dans la prise en charge des RPS. Tout comme l'employeur qui devient un allié au syndicat dans la prise en charge des RPS, notamment en lui fournissant plusieurs outils afin de favoriser une meilleure prise en charge des RPS. Mais ce groupe de référence comporte aussi des alliés moins naturels, notamment les politiciens de la région, qui sont impliqués auprès du syndicat local qui recherche de plus grands investissements dans l'entreprise. Ainsi ce groupe de référence peut alors développer son projet syndical et mettre en place son répertoire d'actions en fonction de leurs intérêts et leurs revendications. Notre étude nous a donc permis d'identifier les principaux intérêts et revendications du syndicat, étant principalement la recherche d'investissements, la protection des emplois et l'amélioration des conditions de travail. Ainsi avec l'étude plus en détail des intérêts et des revendications du syndicat, nous sommes en mesure de comprendre que le projet syndical en matière de prise en charge des RPS est moins intégré au restant du projet

syndical, avec un accès plus limité à des ressources du syndicat, la prise en charge des RPS est plutôt axé dans la réaction que dans la prévention, reléguant les interventions en matière de RPS aux DS et à *Rapid Response*, lors d'événements majeurs. Puis, le groupe d'opposition est composé des cadres de l'entreprise et des actionnaires de l'entreprise ayant leur mot à dire dans les prises de décisions.

Par la suite, nous nous sommes concentrés sur l'influence que peuvent exercer les ressources normatives d'offre public et privé dans le développement des capacités d'agir du syndicat en matière de prise en charge des RPS. Par la suite, nous avons pu comprendre que les ressources normatives ne semblent pas être au centre du développement des capacités d'agir du syndicat. Effectivement, notre étude nous a permis d'établir que l'entreprise ne possède aucune certification d'ordre privé en matière de prise en charge des RPS, comme la norme « Entreprise en Santé ». De plus, les recours légaux afin de faire face à l'employeur, notamment en matière de prise en charge des RPS, semblent assez difficiles aux dires de nos répondants, qui nous expliquaient qu'une contrainte légale était la seule façon de faire bouger l'employeur dans certains cas, notamment en utilisant l'article 51 de la LSST exigeant que l'employeur offre un milieu de travail sain et sécuritaire à l'ensemble de ses travailleurs.

Finalement, afin de répondre entièrement à notre question de recherche, nous devons nous concentrer sur le réseautage interne du syndicat basé sur un partage d'informations, de formations et d'outils pouvant venir aider à la prise en charge des RPS dans le milieu de travail. Nous avons alors identifié quatre espaces de collaboration en matière de prise en charge des RPS dans l'entreprise. Le premier étant le comité paritaire en SST, prenant en charge les risques physiques pesant sur la santé des travailleurs. Le second espace s'observe par la collaboration entre le comité en SST et les DS, qui se partagent certaines interventions, le comité s'occupant de l'aspect physique des risques dans l'entreprise, alors que les DS s'occupent de l'aspect psychologique. Le

troisième espace de collaboration peut être illustré par le PAE et son utilisation, un programme offert par l'employeur et grandement utilisé par le syndicat comme outil de référencement gratuit pour les travailleurs en difficultés. Finalement, le dernier espace de collaboration se trouve dans la collaboration entre les DS et les aidants naturels, qui se partagent les formations offertes par le Réseau des DS de la FTQ, venant alors agrandir l'offre de prise en charge des RPS et des travailleurs en difficultés dans l'entreprise. Nous voulons ainsi analyser plus en détails l'influence que peut avoir une telle collaboration, où les rôles de chacun des acteurs sont bien définis en termes de prise en charge des RPS dans le milieu de travail.

Ainsi dans le prochain chapitre nous discuterons de l'influence que peut exercer chacune des dimensions de notre étude sur le développement des capacités d'agir du syndicat en matière de prise en charge des PRS. Pour ce faire, nous analyserons l'ensemble de ces dimensions et de leurs implications dans le développement des capacités d'agir du syndicat en matière de prise en charge des RPS en fonction de nos propositions de travail avancées au chapitre 3. Ainsi, grâce à nos résultats, nous pourrons étudier plus en détails nos dimensions d'analyse en fonction de nos propositions de travail afin de les affirmer, les infirmer ou les nuancer, et donc nous permettre de répondre à notre question de recherche et notre sous question de recherche : **Comment se façonnent les capacités d'agir d'un syndicat local en matière de prise en charge des risques psychosociaux au travail ? Et en quoi la collaboration patronale et syndicale vient-elle dynamiser (ou non) les capacités d'agir du syndicat à cette même enseigne?**

Chapitre 6

La discussion et la conclusion

Ce dernier chapitre vise à discuter des résultats.

Tout d'abord, rappelons nos objectifs de notre recherche. Ceux-ci visaient à documenter empiriquement les capacités d'agir d'un syndicat de la métallurgie en matière de prise en charge des RPS. Dans un premier temps, nous avons cherché à comprendre en quoi les ressources (organisationnelles, délibératives, le réseautage externe et interne) et l'identité syndicale façonnaient les capacités d'agir de ce syndicat à cette enseigne. Dans un deuxième temps, nous avons voulu comprendre en quoi la collaboration patronale-syndicale dynamisait (ou non) la capacité d'agir du syndicat étudié. Par notre étude, nous avons aussi visé à :

- 1) Comblent le déficit de connaissances (empirique et théorique) quant à la prise en charge syndicale des RPS;
- 2) Valider notre modèle conceptuel;

- 3) Dégager des pistes de réflexion alimentant le renouveau syndical.

Avec ces objectifs, nous pourrons ainsi répondre à notre question de recherche et à sa sous-question :

- 3) Comment se façonnent les capacités d’agir du syndicat étudié en matière de prise en charge des risques psychosociaux au travail?
- 4) En quoi la collaboration patronale et syndicale est venue dynamiser (ou non) les capacités d’agir de ce syndicat à cette même enseigne?

6.1 Les cadres identitaires syndicaux (VI3)

Pour répondre à notre question de recherche et ainsi atteindre nos objectifs fixés, nous avons analysé en quoi les cadres identitaires et les ressources à la disposition du syndicat avaient influencé les capacités d’agir du syndicat en matière de prise en charge des RPS. Pour ce faire, nous avons cherché à valider, invalider ou nuancer nos propositions de travail faites au chapitre 3. Notre proposition de travail 1 cherchant à répondre à notre question de recherche sera donc abordée en dernier, afin d’analyser cette proposition avec l’ensemble de nos résultats.

6.1.1 Le « Nous »

À des fins de rappel, notre **proposition de travail 2**, concernant le « Nous » allait comme suit :

Une cohésion forte entre les membres d’un syndicat facilitera la prise en compte des intérêts et des enjeux prédominants du groupe et rehaussera les capacités d’agir du syndicat sur le plan de la prise en charge des RPS.

Pour ce faire, à titre de rappel l'identité collective du syndicat fait référence à la cohésion à l'intérieur d'une organisation : une forte cohésion permettrait au syndicat de mieux représenter ses membres, car ceux-ci sentiraient qu'ils sont plus écoutés et qu'ils ont un pouvoir d'influence sur les prises de décisions du syndicat (Hyman, 2002). Lévesque et Murray (2010) considèrent que l'identification du groupe de référence se base sur le groupe s'associant au syndicat et les intérêts partagés par les membres avec les alliés du syndicat. Ainsi, afin d'identifier notre groupe de référence et d'analyser la cohésion au sein du groupe, nous avons dû cerner qui étaient les alliés au syndicat, les intérêts et les revendications de celui-ci. De plus, le syndicat (et ses membres) acquiert son identité grâce à des discussions et des débats lui permettant de hiérarchiser ses intérêts et ses revendications : « Le caractère individuel des intérêts ferait alors place à une identité collective par le biais de laquelle chaque individu ou un groupe d'individus pourraient s'identifier et se reconnaître » (Lebel, 2015, p. 36). Notre groupe de référence est composé du syndicat local et de sa structure syndicale. Ses principaux alliés sont la FTQ et le Syndicat des Métallos qui viennent jouer un rôle d'alliés, en fournissant au syndicat local des outils et de l'expertise afin de l'appuyer face à l'employeur, notamment lors des négociations du contrat de travail. Le syndicat utilise donc son affiliation au Syndicat des Métallos afin d'acquérir de l'expertise lors de discussions ou de négociations avec l'employeur : un représentant permanent des Métallos lui donne accès à un réseau de contacts d'experts, comme des avocats et des conseillers en négociation.

De plus, le Réseau des DS constitue un autre allié du syndicat : celui-ci contribue à favoriser une certaine prise en charge des RPS dans le milieu de travail. Ainsi, le Réseau des DS peut être vu comme étant un outil destiné à venir en aide aux travailleurs, plutôt que d'agir sur la situation problématique par la voie des griefs. Cependant, l'absence des DS dans la structure officielle du syndicat démontre

en quelque sorte une absence de vision programmatique face aux enjeux de santé mentale, ce que nous élaborons plus en détails dans la section « projet ».

Le dernier allié au syndicat renvoie au politique, plus précisément les députés fédéraux, provinciaux et municipaux : ceux-ci constituent des acteurs importants pour le syndicat afin de faire pression pour obtenir de nouveaux investissements dans la région et dans l'usine; et protéger les emplois des membres. Ainsi, les politiciens semblent être des sources d'influence non négligeable aux yeux du syndicat étudié dans la prise de décisions, notamment celle de forcer la venue d'investissements dans l'entreprise ou la région.

Par la suite, nos résultats semblent indiquer une forte cohésion des membres au syndicat, selon les dires des représentants interviewés.

On est un syndicat qui est très proche de ses membres, on connaît nos membres. Puis dans cette façon-là, bien c'est facile de communiquer, de rentrer en communication avec eux autres.[...] Faut savoir qu'on est un syndicat qui est très impliqué auprès de ses membres, où on fait quotidiennement le tour. [...]
On connaît bien nos membres, on les voit régulièrement. (Entretien 2)

L'analyse de la cohésion au sein du syndicat nous emmène à constater que le syndicat se considère comme un syndicat de plancher, proche de ses membres, cherchant à s'allier à des acteurs influents pour avoir un impact sur les prises de décision et la protection des emplois. Par contre, le syndicat priorise la protection des emplois et l'amélioration des conditions de travail des employés, que ce soit par la rémunération ou par la revendication d'indexer le régime de retraite et non pas la santé mentale au travail.

Les emplois, c'est sûr que ça demeure dans les préoccupations du syndicat. Après ça... on parle moins d'enjeux énergiques, mais moi je le lie souvent aux emplois. [...] Les conditions de travail, c'est quelque chose, amélioration des

conditions de travail, je ne l'ai pas dit, mais c'est quelque chose de bien important, bien important pour le syndicat. (Entretien 4)

Contrairement aux écrits de Haiven, Lévesque et Roby (2006), stipulant que les syndicats cherchent à mettre l'accent sur la prise de conscience collective d'une conséquence commune afin de susciter un regain de solidarité parmi leurs membres, les intérêts et les revendications du syndicat étudié semblent mis en place, sans réelle consultation auprès des membres. Le syndicat cherche plutôt à informer les membres de ses intérêts et de ses revendications, sans prendre pleinement connaissance des enjeux vécus dans l'usine.

Après ça, on a des journaux syndicaux, on a des journaux qui sont plus... on a le Jaseur qu'on appelle, le Jaseur c'est quelque chose qu'on envoie à la maison de tous les travailleurs, dans lequel on parle de nos enjeux syndicaux départementaux, tout en chacun de notre côté, comme moi je vais faire deux-trois articles dans le Jaseur. (Entretien 2)

Ainsi, nous pouvons nuancer notre **proposition de travail 2** : une cohésion forte entre les membres d'un syndicat, si celle-ci est axée sur la protection des emplois et l'amélioration des conditions de travail, s'avère constituer un obstacle à la prise en charge des RPS, reléguée en périphérie.

6.1.2 Le projet syndical

Nous pouvons passer à notre **troisième proposition** de travail :

Plus le projet syndical est autonome des visées cultivées par la direction de l'entreprise et à l'image des intérêts et des besoins des membres, plus ses capacités d'agir seront fortes sur le plan de la prise en charge des RPS.

Rappelons-le, le projet syndical se rapporte à l'élaboration et à la diffusion de l'agenda syndical, lui-même défini par l'interprétation des récits, des idées, des intérêts, des valeurs, des revendications et certains conflits ou problèmes des travailleurs (Lévesque et Murray, 2010). Dans cette perspective, le projet syndical permet de mettre en place un répertoire d'actions selon les valeurs et les revendications du syndicat et celles de ses membres.

Nous avons observé que l'influence qu'exerçait le syndicat avant le « lock-out » était très restreinte. Au retour au travail, plusieurs changements ont été effectués au sein de l'exécutif syndical afin d'établir un dialogue plus harmonieux avec l'employeur et régler plusieurs enjeux majeurs, tels les risques d'accident de travail et les équipements défectueux. Cependant, malgré ces changements, les intérêts et les revendications du syndicat n'ont pas vraiment changé. Ceux-ci sont restés tout de même centraux, à savoir : la protection des emplois et de la convention collective et les investissements pour l'usine. Le niveau de prévention en santé et sécurité au travail est demeuré également assez traditionnel. La prévention se situe pour l'essentiel au niveau des risques pour la santé physique et non sur la santé psychologique :

Ces comités-là sont responsables de l'application du programme de santé reconnu par la Santé publique. Dans ces grosses installations-là, il y a un médecin qui va élaborer un programme de santé au niveau de la prévention, des épidémies et des contaminants et c'est même enchâssé dans la législation le rôle du représentant de la prévention, il est encadré. (Entretien 6)

Les intérêts prédominants du syndicat semblent l'avoir poussé à laisser de côté certains enjeux, tels que les RPS en milieu de travail. Bien que la santé et la sécurité au travail soient importantes pour le syndicat, ce dernier cherche davantage à protéger la santé **physique** des travailleurs, au détriment de la protection de la santé psychologique qui est majoritairement relégué au DS : il priorise ainsi des mesures de représentation axées sur la santé-sécurité physique des travailleurs, la responsabilité du comité santé-sécurité de

l'entreprise, mais aussi la responsabilité des représentants en prévention de l'usine libérés à temps plein.

Cela peut s'observer dans les batailles gagnées par le syndicat, où ce dernier a lutté pour avoir accès à plus de libérations pour les représentants du syndicat, notamment les agents de griefs et les membres du comité exécutif, et réduire la sous-traitance pour maximiser les emplois dans l'usine. La sous-traitance a été un cheval de bataille important pour le syndicat, pour contrecarrer les efforts de l'employeur et réduire les coûts de production. Cet enjeu est même l'une des causes du « lock-out » de 2012.

L'analyse du projet syndical nous permet de voir que la prise en charge des RPS n'est pas au centre des préoccupations du syndicat. Cela peut s'observer par le manque de libérations pour les DS, qui doivent intervenir informellement, en-dehors des heures de travail. Les agents de griefs, de leur côté, possèdent 20 heures de libération et les membres de l'exécutif, comme le président, sont libérés à temps plein. Il en va de même pour les représentants en prévention. Ceux-ci se concentrent principalement sur la prévention des risques physiques, des accidents de travail et des risques de contamination ou de maladies professionnelles. Les DS, étant des travailleurs volontaires et bénévoles, ne font pas partie de la structure du syndicat local : aussi ce dernier ne paraît pas s'impliquer autant qu'il le pourrait à l'égard des RPS.

La prévention en santé mentale, m'a te le dire, elle est bien mince [sic]. On est en réaction, on est en traitement, on est en support, mais en prévention, de mon avis, on peut en faire plus que ça. (Entretien 2)

Le syndicat laisse donc les DS intervenir, pour que le syndicat se concentre davantage sur les problèmes plus traditionnels, reliés aux conditions de travail, à la convention collective et aux emplois, reléguant les enjeux de santé mentale en périphérie.

C'est faire valoir OK le droit du travailleur, c'est vraiment ça la... le rôle principal c'est de défendre le travailleur, parce que lui l'employeur tout ce qu'il veut c'est de l'argent, dans un contexte de mondialisation, tout ce qu'il veut c'est ça. (Entretien 2)

De plus, cette inclinaison du syndicat à se concentrer sur les enjeux plus centraux est au cœur de ses revendications :

Je vais te dire il y en a eu un qui s'était pour vraiment côté rémunération, parce que des fois les messieurs ne gagnaient pas cher, ça été au début d'année 70. Ensuite, ça été vraiment sur la santé et sécurité, à la fin des années 70 et 80. et en 2012, quand nous autres on a fait notre conflit de travail, le lock-out, ça portait essentiellement sur la sous-traitance. (Entretien 8).

Le manque de libérations des DS, leur absence dans la convention collective et le manque de ressources à la disposition des DS sur les lieux de travail indique une prise en charge embryonnaire des RPS de la part du syndicat qui dispose de moins de ressource afin de prendre en charge les RPS dans le milieu de travail.

Le gros problème à la limite, ce serait les questions des libérations, le temps. Il y en a [des cadres] qui sont moins collaborateurs pour donner du temps. Par exemple, pour le rôle de DS, certains employeurs de la région vont dire et bien tu fais ça en-dehors de tes heures de travail, tandis qu'il y en a d'autres qui sont plus collaborateurs, puis oui tu me signes là, on ferme ton poste, on met quelqu'un à ton poste. (Entretien 1)

Avec des heures de libérations limitées pour l'ensemble des représentants syndicaux, les libérations de temps pour les DS ne sont pas priorisées, et ce, même si celles-ci étaient un point important des négociations ayant mené au « lock-out » de 2012 :

Une des raisons du conflit de 2012, c'était de nous assurer d'avoir des heures de libérations pour faire le travail parce que la compagnie voulait couper les heures. (Entretien 6)

Le manque de libérations limite donc les capacités des DS d'intervenir auprès des travailleurs dans l'usine :

C'est sur moi, je ne suis pas libéré pour ça, je fais ça sur mon travail, où que le patron, le boss est avisé que si j'interviens faut que je parte, il le sait. (Entretien 5)

Cette situation pousse les DS à intervenir de façon informelle, en rencontrant les travailleurs en-dehors des heures de bureau ou durant une pause.

Ainsi, les DS ne sont pas libérés pour prendre en charge les RPS et aider les travailleurs en difficultés. Cette absence de libérations complique la prise en charge des RPS dans le milieu de travail : la santé mentale et la prise en charge des RPS dans le milieu de travail ne sont pas au centre des intérêts du syndicat. Plus encore, la prise en charge des RPS se trouve mise à l'écart, le syndicat, possédant des ressources limitées, agit plutôt dans la réaction que dans la prévention, favorisant ainsi un type de prévention de niveau tertiaire (Charest et Rhéaume, 2008) (Dufour-Poirier 2020). Notre **proposition de travail 3** peut ainsi être nuancée : moins le projet syndical est à l'image des intérêts et des besoins des membres du syndicat, notamment la réduction des facteurs de stress, moins ses capacités d'agir seront fortes sur le plan de la prise en charge des RPS, car le syndicat ne connaît pas complètement les besoins des membres au niveau psychologique.

Dans les faits, lorsque nous étudions les intérêts et les revendications du syndicat, nous comprenons que celui-ci les a choisis, sans réellement prendre en compte les enjeux vécus par les travailleurs. Nous pouvons observer cela, lors de nos entretiens avec l'exécutif du syndicat, par le décalage entre les enjeux

vécus dans l'usine et les enjeux dénotés par le syndicat, notamment en ce qui a trait au RPS, dans l'usine. Les sondages menés par l'employeur démontraient une détresse psychologique chez les cadres, cette détresse psychologique semble aussi affecter les travailleurs, qui sont surchargés et poussés à produire davantage avec moins de ressources. Par contre, le syndicat cherche plutôt à prévenir les accidents de travail, en favorisant la libération des représentants en prévention et des membres du comité en SST. Le projet syndical exclut la prise en charge des RPS, cherchant davantage à prévenir les risques **physiques** à la santé et à la sécurité des travailleurs. Le syndicat laisse ainsi les DS intervenir et prendre en charge les RPS dans l'entreprise. Et ce, malgré l'absence de libérations, alors que le syndicat a pu négocier des libérations pour les agents de griefs, l'exécutif syndical et les représentants en prévention.

6.1.3 Le « Eux »

Passons maintenant à **notre proposition de travail 4** :

Plus le syndicat possède des valeurs et des revendications étant partagées par le groupe en opposition, plus il sera en mesure de développer des capacités d'agir fortes en matière de prise en charge des RPS en milieu de travail.

Grâce aux écrits de Lévesque et Murray (2010), nous avons analysé le groupe d'opposition, ses intérêts partagés et ses revendications ainsi que les sources de conflits en lien avec notre groupe de référence.

Le groupe d'opposition est composé de l'employeur, de ses cadres et des actionnaires de l'entreprise. Par contre, bien que nous considérions l'employeur comme le groupe d'opposition au syndicat, nous avons pu observer que l'employeur semble faire plutôt figure d'allié au syndicat en ce qui a trait à la prise

en charge des RPS dans l'usine, ce que nous expliquerons plus en détails dans section sur le réseautage interne et la collaboration.

Pour ce qui est des intérêts et les revendications de ce groupe, nos répondants nous ont expliqué que l'entreprise fonctionnait selon la formule « lean », qui correspond à la recherche du profit par la maximisation de la production et la réduction des coût (Lyonnet, 2015). Cette recherche pousse l'employeur à côtoyer les politiciens de la région afin d'obtenir de nouveaux contrats et de nouveaux investissements, et maximiser la rentabilité de l'usine. Par contre, à la suite du décès survenu dans l'usine, des inspections de machineries et des sondages sur le bien-être ont été lancés par l'employeur.

Plus encore, voyant les bienfaits que peuvent avoir les DS dans l'entreprise et pour les travailleurs, l'employeur créa son propre réseau d'intervenants auprès des travailleurs et des superviseurs en difficultés, les aidants naturels. Cela démontre alors que les intérêts de l'employeur ont été, à un certain point, modifiés pour venir prendre en compte le bien-être et la sécurité des travailleurs, ce qui pourrait alors permettre à l'employeur, dans le cadre d'une collaboration avec le syndicat, de devenir, dans un certain sens, un allié à celui-ci en matière de prise en charge des RPS dans le milieu de travail. Ce changement d'intérêts de la part de l'employeur, se tournant davantage vers la protection des travailleurs, contredit Charest et Rhéaume (2008), qui spécifient que certains employeurs favoriseraient davantage la compensation monétaire pour les travailleurs affectés plutôt que de mettre en place des programmes venant prendre en charge les RPS en milieu de travail.

La relation entre le syndicat et l'employeur a longtemps été mauvaise, rendant alors le dialogue plus difficile entre les deux parties. Cette frontière identitaire entre l'employeur et le syndicat peut s'observer dans la réaction du syndicat lors du décès d'un employé dans le milieu de travail : le syndicat avait déjà émis plusieurs griefs concernant l'installation défectueuse, sans qu'un dialogue soit

établi avec l'employeur, aux dires des représentants syndicaux interrogés. Cette apparente fermeture au dialogue, de la part de l'employeur, aurait mené à une séparation plus définie des groupes, les travailleurs s'étant alors tournés vers le syndicat. L'employeur n'avait apparemment pas pu répondre adéquatement face aux enjeux vécus par les travailleurs, pour rendre plus sécuritaire le milieu de travail, limiter la sous-traitance et protéger les emplois dans l'usine. Cette fermeture évoquée serait venue en quelque sorte renforcer la cohésion de notre groupe de référence : les membres, à la suite du décès, se seraient alors ralliés derrière les revendications du syndicat, visant à protéger les travailleurs, leurs droits et leur santé physique.

De plus, avec la pandémie, de nouveaux enjeux ont émergé : la Santé publique a été un acteur important dans l'intégration de mesures sanitaires dans l'entreprise. En ayant des discussions continues avec la Santé publique, et aussi avec le syndicat, l'employeur a dû mettre en place des mesures sanitaires adéquates pour protéger les travailleurs et les faire accepter par le syndicat et ses membres, forçant ainsi le dialogue entre les acteurs patronal et syndical.

Grâce à nos observations, nous sommes en mesure de confirmer la véracité de notre **proposition de travail 4** : plus le groupe de référence est en mesure d'identifier les valeurs et les revendications partagées par le groupe d'opposition, plus le groupe de référence sera en mesure de développer des capacités d'agir forte en matière de prise en charge des RPS en milieu de travail. Effectivement, malgré les graves conflits dans l'entreprise, le syndicat a su utiliser le décès dans l'usine afin de faire réaliser à l'employeur ce qu'il concevait comme des manquements en termes de sécurité à l'égard des travailleurs. En identifiant la sécurité des travailleurs comme étant un intérêt primordial, l'employeur a su ainsi développer des mesures en matière de santé et sécurité au travail. Notre groupe d'opposition a revu ses intérêts : le décès du travailleur aurait servi de prise de conscience à l'employeur afin de prendre en compte la sécurité des travailleurs dans les intérêts principaux de l'entreprise. Depuis, l'employeur et le syndicat ont

partagé un intérêt dans la protection de la santé et de la sécurité au travail, devenant alors des alliés dans la prise en charge des RPS dans l'usine. Cela peut s'illustrer par la mise sur pied d'un programme d'aide aux employés mis à la disposition du syndicat et de ses membres, ainsi qu'un réseau d'aidants naturels pouvant venir intervenir auprès des cadres ou même des travailleurs en difficultés. Nous voyons donc que l'intérêt du syndicat en ce qui a trait à la protection de la santé mentale des travailleurs se développe grâce à l'employeur et à son propre intérêt de prendre en charge des RPS dans l'entreprise, permettant ainsi d'avoir accès à un plus large éventail de mesures de prise en charge des RPS dans le milieu de travail et ainsi permettre une plus large intervention auprès des travailleurs en difficultés. Ainsi, en mettant en place des programmes d'aide aux travailleurs, l'employeur démontre un intérêt pour les initiatives en matière de prise en charge des RPS dans le milieu de travail. Le réseau d'aidants naturels partage des formations avec le Réseau des DS. L'employeur a également mis à la disposition du syndicat des questionnaires et des sondages afin d'avoir un pouls plus réel de la situation dans l'usine et du sentiment de sécurité ressentie par les travailleurs. Ainsi, nous sommes en mesure d'établir que l'employeur est un opposant au syndicat, sauf devant les questions de santé mentale, où l'employeur devient, en quelques sortes, un allié au syndicat dans la prise en charge des RPS dans l'entreprise.

6.2 Les Ressources à la disposition du syndicat (VI1)

Nous pouvons continuer notre discussion des résultats en analysant comment les ressources (organisationnelles, délibératives et le réseautage externe) ont façonné les capacités d'agir du syndicat étudié en matière de prise en charge des RPS.

6.2.1 Les ressources organisationnelles

Notre étude nous a permis d'établir que les ressources organisationnelles influencent les capacités d'agir du syndicat étudié en matière de prise en charge des RPS : celles-ci renvoient aux ressources physiques et aux ressources institutionnelles. Notre **proposition de travail 5** s'énonce comme suit :

Un faible apport en ressources organisationnelles affaiblit les capacités d'agir d'un syndicat dans la mise en place de stratégies de prise en charge des RPS dans le milieu de travail. Ainsi, cette proposition de travail cherche à démontrer en quoi les ressources et les outils à la disposition du syndicat pour prendre en charge les RPS dans le milieu de travail peuvent avoir une influence sur le façonnement de ses capacités d'agir pour mieux prendre en charge les RPS dans l'usine.

Afin d'étudier les ressources organisationnelles au sein de l'organisation syndicale étudiée, nous devons revenir rapidement sur la conception des ressources organisationnelles. Les ressources organisationnelles, selon Lévesque et Murray (2010), se définissent par l'ensemble des ressources physiques, soit les cotisations syndicales, les libérations en temps, l'accès à des bureaux et des espaces de réunion. Les ressources organisationnelles renvoient aussi aux ressources institutionnelles, soit la reconnaissance formelle des représentants syndicaux et des DS dans la convention collective et des heures de libérations.

Puis, lorsque nous étudions le Réseau des DS de la région, nous comprenons qu'il y a une liste d'environ 250 DS dans la région, 80 seraient toujours actifs et seulement 4 sont actifs dans l'usine.

D'une part, notre étude des ressources physiques nous a permis d'identifier deux locaux officiels du syndicat, le premier à l'intérieur de l'usine, le second à l'extérieur afin de permettre à l'ensemble des travailleurs d'avoir accès aux locaux syndicaux en tout temps.

D'autre part, nous avons également analysé les ressources institutionnelles du syndicat local étudié. Nous avons compris que la prise en charge des RPS dans le milieu de travail ne figure pas officiellement dans la convention collective. Ainsi, lorsque l'on s'attarde à la reconnaissance des DS, nous constatons que les DS ne sont pas formellement intégrés à la structure syndicale comme indiqué dans la lettre d'intention 1 présentée dans le chapitre 5.

De plus, l'étude des ressources institutionnelles nous a poussé à analyser les libérations des représentants syndicaux. Tout d'abord, nous l'avons dit, l'exécutif syndical est libéré à temps plein, tout comme les représentants en prévention, tandis que les agents de griefs sont libérés, de leur côté, à raison de 20 heures par semaine. **Pour ce qui est des DS, des travailleurs volontaires et bénévoles, nous avons observé une absence totale de libération formelle, ceux-ci devant donc intervenir de façon informelle auprès des travailleurs, soit en-dehors des heures de travail ou durant les heures de travail, moyennant l'accord de son supérieur immédiat.**

La libération pour les DS demeure donc l'enjeu par excellence afin de permettre une prise en charge formelle des PRS dans le milieu de travail, car l'efficacité des DS dans un milieu de travail semblerait être en lien avec le niveau de participation que le Réseau exerce dans l'entreprise (Kamoun, Dufour-Poirier, Le Capitaine, à paraître). Ainsi, sans ces libérations, les DS ne disposent que de peu d'occasion d'intervenir en milieu de travail et doivent parfaire leur formation en-dehors des heures de travail. Les DS n'ont d'autre choix que d'intervenir informellement. La libération informelle des DS dans l'entreprise mène le syndicat à favoriser davantage les agents de griefs :

En temps de pandémie, on s'entend que les formations de DS ça pas été la priorité des instances syndicales [...] mais eux leurs préoccupations c'est d'avoir des agents syndicaux qui vont faire des griefs et tout ça. (Entretien 1)

Avec cette analyse des ressources organisationnelles, nous pouvons nuancer notre **proposition de travail 5**. Un fort apport en ressources organisationnelles pourrait affaiblir les capacités d'agir d'un syndicat dans la prise en charge des RPS dans le milieu de travail, plus particulièrement, lorsque ces ressources sont concentrées sur des enjeux et des intérêts autres que la prise en charge des RPS. Dans une optique où le syndicat local a à sa disposition des ressources limitées, le syndicat doit alors allouer ses ressources en fonction de son projet syndical, ses intérêts et ses revendications. En effet, au vu des manquements dénotés, nous avons observé que les ressources à la disposition du syndicat limitent le développement de ses capacités d'agir en matière de prise en charge des RPS dans le milieu de travail, car peu de ressources sont allouées à la prise en charge des RPS. La prise en charge des RPS se fait de manière informelle, les DS ne jouissant pas d'une reconnaissance formelle dans la convention collective, ni de libérations, ni de local désigné : ceux-ci doivent ainsi favoriser des interventions informelles, en-dehors des heures de travail afin d'intervenir auprès des travailleurs en difficultés. Tandis que plusieurs ressources sont allouées à la direction du syndicat et aux représentants en prévention, possédant des locaux attitrés et des heures de libérations afin d'exercer leur fonction. Dans une organisation où le syndicat s'associe au Réseau des DS, la libération de temps pour les DS payés par l'employeur et l'allocation d'un local pour organiser des rencontres avec les travailleurs deviennent des conditions importantes afin que ceux-ci puissent exercer leurs fonctions de DS avec le moins de contraintes possibles, tout en demeurant accessibles à l'ensemble des membres (Bourque et Dufour-Poirier, 2013). Ainsi, le manque de reconnaissance des DS, notamment par la convention collective, paraît limiter leur rôle et leurs interventions dans le milieu de travail : ce manque de reconnaissance et le manque d'outils pour favoriser la prise en charge des RPS par les DS cantonnent leurs interventions dans l'informel.

Ces manquements poussent les DS à intervenir auprès des travailleurs en s'isolant pour ne pas les étiqueter comme ayant des troubles de santé mentale,

soit dans la cafétéria ou dans un couloir. De même, l'absence de local et d'heures de libération ont poussé les DS à agir informellement pour ne pas stigmatiser les travailleurs, préférant stigmatiser leurs propres interventions, qui se font à la vue de tous. Les membres ne désirant pas être identifiés comme un travailleur ayant des problèmes reliés à la santé mentale pourraient ainsi être découragés d'entrer en contact avec un DS, de peur d'être eux-mêmes stigmatisés par les autres travailleurs.

Donc, évidemment, de par la nature en tant que telle du DS, ça ne se fait pas devant tout le monde, oui sans nécessairement avoir un bureau, tu sais, tu te mets à l'écart à la cafétéria, s'aménager les coins où ils sont. (Entretien 1)

Nous comprenons donc ici que les ressources à la disposition du syndicat ne sont pas principalement consacrées à la prise en charge des troubles de santé mentale par le syndicat et par ses représentants. Ces ressources favorisent plutôt la prise en charge des troubles de santé physique, laissant aux DS et aux aidants naturels la responsabilité de prendre en charge, par eux-mêmes, les RPS dans le milieu de travail, les obligeant à intervenir informellement auprès des travailleurs en difficultés, potentiellement réticents à s'exposer devant leurs collègues.

6.2.2 Les ressources délibératives

Notre **proposition de travail 6** se définit ainsi :

Une vitalité délibérative limitée affaiblira les capacités d'agir des syndicats en matière de prise en charge des RPS, car les mécanismes de communication ne permettent pas au syndicat d'avoir les informations nécessaires avec de représenter adéquatement les travailleurs en difficultés.

Afin de valider cette proposition de travail, nous avons étudié les écrits de Lévesque et Murray (2010), concernant les ressources délibératives. Les ressources délibératives à la disposition du syndicat réfèrent à la vitalité délibérative au sein du syndicat local. L'analyse de la vitalité délibérative nous a permis d'identifier les mécanismes internes de la représentation syndicale. Pour ce faire, nous avons analysé cette ressource à l'intérieur d'un syndicat en fonction des mécanismes internes, formels et informels, de représentation syndicale et des nouvelles technologies utilisées pour communiquer avec les membres du syndicat. Par la suite, nous avons étudié plus en détails la fréquence et les types d'échanges entre les membres et les représentants syndicaux, nous permettant de mieux saisir le niveau de participation des membres et de la qualité de leur engagement syndical (Lévesque et Murray, 2010).

Lors de nos entretiens, nous avons identifié plusieurs outils technologiques permettant au syndicat de communiquer avec ses membres. L'outil principal du syndicat pour communiquer avec ses membres est Facebook : le syndicat utilise régulièrement différentes pages Facebook afin de communiquer avec l'ensemble des membres, mais aussi avec ses représentants. Plusieurs pages ont été mises sur pied : des pages publiques, pour communiquer avec les membres, des pages privées pour les représentants syndicaux désirant se parler et s'informer sur divers enjeux les concernant. Ces pages Facebook sont aussi utilisées pour faire circuler des capsules vidéo, produites aux deux jours, par le syndicat pour informer les membres des enjeux de convention collective, des difficultés au travail ou tout simplement pour préparer le terrain de la prochaine assemblée générale. De plus, les représentants du syndicat et les DS affichent leur courriel et leur numéro de cellulaire sur des pamphlets et des affiches pour que tous les membres puissent les reconnaître et communiquer avec eux pour toutes questions et tous problèmes vécus dans l'usine. Le syndicat rédige aussi des journaux, « le Jaseur », un journal produit quatre fois par année et envoyé aux maisons des membres afin de les informer des différents enjeux syndicaux pour

chacun des secteurs de l'usine. Puis, le « Jaseur Express », un plus petit journal distribué une fois par semaine dans l'usine afin de faire certains rappels ou informer les membres des prochaines activités syndicales.

Connaissant désormais les technologies utilisées par le syndicat afin de communiquer avec ses membres, concentrons-nous sur les types d'échanges entre le syndicat et ses membres. Le syndicat privilégie l'assemblée générale : celle-ci se tient aux deux ou trois mois. Il est important, pour le syndicat d'avoir le plus de membres présents possibles afin de s'assurer que les résolutions adoptées par l'exécutif syndical représentent adéquatement leurs intérêts et leurs revendications. Avant la pandémie, ces assemblées générales se faisaient au local syndical à l'extérieur de l'usine, attirant environ 50 à 60 membres.

Avec le resserrement des mesures sanitaires, le syndicat a de nouveau révisé ses façons de faire pour réduire les risques encourus par les membres. Dans cette perspective, le syndicat a utilisé des logiciels de communication Web, tels que Teams et Zoom, pour les assemblées générales. Ce changement a permis à une plus grande partie des membres de s'impliquer dans les assemblées : pour preuve, en date de notre entretien de janvier 2021, la dernière aurait attiré environ 150 travailleurs, au lieu de 50 à 60 membres dans des circonstances normales. Le syndicat ne communique cependant pas seulement pour informer ses membres de la prochaine assemblée : il communique aussi avec ses derniers pour les inviter à diverses activités en-dehors du travail, telles que des soupers informels et des activités sportives.

Certaines formes de communication peuvent aussi être observées entre les représentants du syndicat et les DS, notamment entre les agents de griefs et les DS : l'agent de griefs peut demander l'intervention d'un DS pour prendre en charge et aider un travailleur en difficultés. L'agent de griefs communiquera alors avec les DS et l'informerá des difficultés vécues par le travailleur. Les DS doivent, dans certaines occasions, communiquer avec l'exécutif syndical,

notamment lors de questionnements concernant l'emploi, les conditions d'emploi d'un travailleur vivant des difficultés ou le PAE. Effectivement, les DS communiquent avec l'exécutif syndical afin d'accéder à certaines informations que le DS n'ont pas, notamment le PAE (exemple : les ressources offertes par ce programme, le financement des séances pour le travailleur en difficultés). Parfois, le DS peut informer l'exécutif syndical de certains enjeux dénotés en matière de RPS dans l'usine jouant dès lors le rôle de relais d'un délégué syndical. Encore une fois, nous comprenons, par la place qu'occupe le PAE dans les mesures d'intervention et de prise en charge des RPS, que l'employeur vient à être de plus en plus considéré comme un allié au syndicat dans la prise en charge des RPS.

Nous pouvons donc confirmer notre **proposition de travail 6** : une vitalité délibérative limitée affaiblira les capacités d'agir des syndicats en matière de prise en charge des RPS. Dans les faits, nos résultats montrent que le syndicat possède une vitalité délibérative lui permettant d'être proche de ses membres, étant, selon nos répondants, un syndicat de plancher. Par contre, nous pouvons observer certaine limite à cette vitalité délibérative, notamment, dans la circulation des informations. Au regard de nos entretiens, nous avons compris que le syndicat cherche beaucoup plus à informer ses membres de ses intérêts et de ses revendications que de prendre le pouls de leurs intérêts et leurs revendications. Avant la pandémie, le syndicat tenait ses assemblées générales devant une cinquantaine de personnes : la pandémie est venue, en quelque sorte, forcer le syndicat à modifier ses façons de faire pour respecter les mesures sanitaires. Cela a eu comme conséquence de stimuler la participation des membres aux assemblées. Cependant, avec l'ensemble des outils de communication utilisés par le syndicat, celui-ci peut facilement faire circuler l'information du haut vers le bas : par exemple, les pages Facebook sont principalement utilisées pour informer les travailleurs, tout comme les journaux de l'usine, le « Jaseur » et le « Jaseur Express ».

Le syndicat est en mesure de développer ses capacités d'agir dans la prise en charge des RPS, en informant les travailleurs des risques et des enjeux susceptibles d'affecter leur santé mentale : il le fait d'ores et déjà par la distribution de pamphlets, d'affiches et des journaux. Cependant, la vitalité délibérative du syndicat limite la prise en charge des RPS dans l'usine à une simple communication du haut vers le bas, le syndicat informant les travailleurs des enjeux identifiés par celui-ci. La circulation de l'information, principalement du syndicat vers les membres, limite ses capacités d'agir en réduisant le dialogue avec les membres. La prise en charge des RPS semble limitée par les ressources délibératives en place, alors que la communication au sein du syndicat et avec ses membres se révèle primordiale dans l'établissement des intérêts et des revendications du syndicat. Plus encore, les ressources délibératives du syndicat ne paraissent pas avoir été développées adéquatement afin de créer des espaces de discussions par rapport aux RPS et à leur prise en charge. Le syndicat choisit ainsi de faire circuler des informations générales concernant les RPS afin d'informer les membres des enjeux. Ainsi, le syndicat ne met pas réellement sur pied des moyens de communication du bas vers le haut pour connaître les problématiques de santé mentale touchant les travailleurs, à l'exception des sondages distribués par l'employeur à ses cadres. Les DS deviennent ainsi seuls capables d'informer l'exécutif syndical des RPS vécus par les travailleurs. Les DS sont le moyen d'intervention privilégié pour prendre en charge les RPS, mais aussi l'unique canal de communication dans ce domaine, malgré le fait que les DS ne soient pas intégrés à la structure syndicale locale, réduisant du coup les capacités d'agir du syndicat étudié dans leur ensemble à ce chapitre.

6.2.3 Le réseautage externe

Notre **proposition de travail 7** concerne le réseautage externe :

La création de liens étroits entre un syndicat des instances externes à celui-ci augmentera ses capacités d'agir en matière de prise en charge des RPS.

Pour répondre à cette proposition de travail, revenons aux écrits de Lévesque et Murray (2010), de Haiven, Lévesque et Roby (2006) et de Tattersall (2005) quant au réseautage externe et à la formation de liens horizontaux et verticaux avec des instances externes au syndicat étudié. Ainsi, nous avons analysé la densité et l'intensité des liens horizontaux avec des instances syndicales ou communautaires aux intérêts communs, ainsi que la densité et l'intensité de liens verticaux dans la structure syndicale avec des instances de natures régionale, industrielle, nationale ou même internationale. En étudiant la formation de réseautage externe, nous démontrerons comment le syndicat peut utiliser son réseautage externe d'abord pour élargir ses façons d'agir en cherchant des alliés externes, accroître ses ressources et exercer un plus grand poids face à l'employeur lors des négociations et la prise de décisions (Haiven, Lévesque et Roby, 2006).

En analysant le réseautage externe vertical, nous avons rapidement conclu que la structure syndicale de notre syndicat local était la principale source de réseautage vertical. Le syndicat est affilié à la FTQ et au Syndicat des Métallos : de cette manière, il a accès à plusieurs outils pour mieux négocier, résoudre des problèmes et prendre en charge les RPS.

Ils [Les Métallos] ont des avocats, quand ils refont les textes pour être sûr que c'est correct, et des avocats pour vérifier que les textes sont écrits comme il le faut, tout vérifier ça, ils nous aident en masse. Oui. (Entretien 5)

La FTQ et le Syndicat des Métallos donnent aussi des outils de formation (par exemple sur la négociation) et fournissent de l'expertise pour appuyer le syndicat étudié face aux enjeux vécus dans l'usine : ces outils permettent entre autres d'améliorer la prise en charge des RPS, notamment par la voie du Réseau des

DS mais aussi des formations concernant les RPS et la santé mentale au travail. Un autre bon exemple de ces outils est « *Rapid Response* », un service de soutien d'urgence pour les travailleurs ayant vécu des événements graves. Ce partage de ressources démontre un fort appui du Conseil régional de la FTQ et du Syndicat des Métallos au syndicat local. Le réseautage externe vertical du syndicat lui permet, comme Lévesque et Murray (2010) l'expliquent, d'acquérir un réseau vertical amenant un meilleur échange d'informations, d'expertise, d'expériences et de pratiques entre le syndicat et toutes les autres instances associées à celui-ci. Plus encore, un réseautage externe bien établi permettrait au syndicat d'améliorer la prise en charge des RPS en s'associant avec des « partenaires sociaux » externes susceptibles d'améliorer ses stratégies et de renforcer la prise en charge des RPS en milieu de travail (Delmas, 2014).

Le réseautage externe peut aussi s'observer dans le Réseau des DS. Tout d'abord, le Réseau des DS n'est pas subventionné par le syndicat local, ni par la centrale syndicale. Normalement, le Réseau des DS est subventionné par Centraide : cependant, dans le cas étudié, le Réseau des DS est subventionné par la Croix-Rouge. Concrètement, le Réseau donne au syndicat et à ses DS accès à leur bottin de contact qui regroupe plusieurs ressources et services sociaux. De plus, le Réseau des DS possède son propre carnet de références. Ainsi, comme l'explique Chaaban (2018), les DS ont à leur disposition différents partenaires pouvant aider selon les difficultés rencontrées d'un travailleur, notamment en le guidant vers des ressources internes ou externes. Comme l'indiquent Bourque et Dufour-Poirier (2013), le Réseau des DS privilégie un référencement des instances d'aide externe afin de répondre adéquatement aux besoins des travailleurs. Le syndicat étudié dispose donc d'un réseau de contacts allant au-delà de sa structure locale.

Du côté du réseautage externe horizontal, le politique est au centre des priorités du syndicat. Lorsque nous parlons de politique, nous faisons référence aux députés et aux politiciens de la région pouvant faire du lobbying. Ainsi, le réseautage horizontal se définit, selon Lévesque et Murray (2010), par la

création de liens avec des instances syndicales ou communautaires aux intérêts communs, notamment le désir du syndicat et des politiciens de la région d'offrir aux travailleurs de la région des emplois fiables et bien rémunérés. Ce réseautage est donc mis en place pour exercer une influence sur les investissements dans la région et dans l'usine, donc sécuriser les emplois des membres. De plus, le syndicat s'implique dans la région, notamment en participant aux tables de concertation régionale, permettant d'aller chercher plus d'investissements et de mettre en place des projets politiques, économiques ou sociaux.

Le syndicat a donc accès à un réseau de ressources d'aide englobant plusieurs spécialités, allant des centres de désintoxication aux maisons d'hébergement pour les personnes victimes de violence. Lorsque le PAE ne peut plus répondre aux problèmes des travailleurs, ou qu'il n'a pas l'expertise pour l'aider, les DS du syndicat étudié peuvent alors se tourner vers ces carnets afin de trouver la ressource adéquate pour le travailleur et ainsi l'aider à surmonter ses difficultés. Le dernier élément du réseautage externe s'observe chez les représentants en prévention (RP) de l'usine qui ont créé un réseau avec l'ensemble des RP de la région : ces derniers se rassemblent de temps en temps afin de faire le point sur les enjeux et les risques physiques vécus par les travailleurs dans leur entreprise respective et développer des pistes de solution. Ces rencontres entre les RP de la région portent majoritairement sur la prévention physique dans les entreprises, plus particulièrement sur les accidents de travail et les risques de contamination. Ainsi, lorsque des situations en usine semblent être à risque, notamment lors d'utilisation de produits contaminants, les représentants peuvent se consulter afin de mettre en place des solutions permettant d'éviter des situations mettant à risque les travailleurs, telles que des équipements de protection supplémentaires ou des tests de détection de produits dangereux. Cependant, la question des RPS ne fait pas partie de ces échanges, la positionnant en marge des priorités syndicales. Ainsi, ces rencontres entre les représentants en prévention ne semblent pas être concrètement utile aux DS de l'usine afin de prendre en

charge les RPS, les représentants en prévention se concernant principalement sur la prévention des accidents de travail et des risques sur la santé physique des travailleurs.

L'analyse de nos résultats nous permet de valider notre **proposition de travail 7** de la manière suivante : la création de liens étroits entre un syndicat et des instances externes à celui-ci augmentera ses capacités d'agir en matière de prise en charge des RPS. L'analyse de nos résultats nous permet d'établir que la création de liens en-dehors de l'organisation syndicale vient augmenter les capacités d'agir du syndicat, notamment en cherchant à acquérir une influence externe à l'entreprise. Cela peut s'observer notamment avec la FTQ et le Syndicat des Métallos qui offrent des services de formation sur la santé mentale et par le service d'urgence « *Rapid response* » destiné à prendre en charge les travailleurs ayant vécu des traumatismes majeurs. De plus, avec le Réseau des DS, le syndicat a accès au carnet de ressources d'aide du Réseau, mais aussi au bottin de Centraide, regroupant des ressources et des services sociaux dans l'ensemble du Québec. Ainsi, le syndicat, en coopérant avec des instances externes, peut élargir ses façons d'agir grâce à ses alliés externes et accroître ses ressources et ses outils : dans cette perspective, le syndicat est plus susceptible d'exercer davantage d'influence auprès de l'employeur lors des négociations et de la prise de décisions (Haiven, Lévesque et Roby, 2006).

6.3 L'impact des ressources normatives (VI2)

Nous analyserons maintenant l'impact des normes d'ordre privé et public en se référant à l'ensemble des normes volontaires et non coercitives, comme l'adhésion à la norme « Entreprise en santé », la *Norme canadienne en santé*

mentale ou même la création d'un comité de santé et sécurité au sein de l'entreprise. À titre de rappel, notre **proposition de travail 8** se définit ainsi :

En regard du chapitre 1 et de notre analyse des lois et normes au Québec et au Canada, les normes d'ordre public et privé est un levier de renforcement des capacités d'agir des syndicats sur le plan de la prise en charge de RPS. Nous pouvons ainsi nous interroger sur l'utilité de ces normes afin de venir renforcer la position du syndicat, en matière de prise en charge de RPS.

L'usine étudiée ne possède pas de certification sur la santé mentale. Malgré cela, nous avons identifié quelques pratiques et outils permettant de prendre en charge les RPS dans le milieu de travail, notamment en mettant en place des politiques d'inspection de machinerie, le PAE, le programme d'aidants naturels et le centre médical dans l'usine : ce dernier offre les services d'un infirmier et d'un psychologue industriel en cas de besoin.

Du côté des normes d'ordre public, à la lumière de nos entretiens, les lois et normes du travail ne semblent renvoyer qu'aux obligations de l'employeur, aux yeux des représentants rencontrés. Comme expliquées auparavant, les lois et normes en présences touchent principalement la santé physique, poussant le syndicat à avoir recours à des articles de loi plus généraux pour faire face à l'employeur. C'est pourquoi le syndicat utilisera l'article 51 de la LSST afin de faire valoir ses points. Cet article stipule que l'employeur a l'obligation de « prendre les mesures nécessaires pour protéger la santé et assurer la sécurité et l'intégrité physique du travailleur » (LSST, S-2, art. 51).

Par contre, selon les dires des représentants interrogés, l'employeur ne bougera pas de sa position tant qu'une instance légale, telle la CNESST, ne l'y obligera pas. Le syndicat aurait ainsi émis 12 griefs avant que l'employeur ne vienne réparer l'équipement défectueux ayant provoqué le décès en 2013. Cela peut

aussi s'illustrer à la suite du « lock-out », où environ 1 200 griefs auraient été déposés contre l'employeur. Nous comprenons donc que les ressources normatives d'ordre public ne semblent pas constituer des outils pour le syndicat pour renforcer ses capacités d'agir dans le milieu de travail. Encore moins en ce qui a trait à la santé psychologique.

Ensuite, nous pouvons parler du comité santé-sécurité. Le comité santé-sécurité s'occupe principalement des risques liés à la santé physique des travailleurs. Bien que le comité soit paritaire, nos répondants nous ont expliqué que les relations à l'intérieur du comité étaient assez difficiles, rendant ardue la mise en place de nouvelles mesures pour prévenir les risques pour les travailleurs. Ainsi, cette relation pourrait s'expliquer par le faible niveau d'autonomie des représentants en SST face à l'employeur et face au syndicat (Benach, Menédez et Vogel, 2020). Le comité se doit de communiquer avec les agents de griefs et les DS, pour que l'aspect de la santé psychologique soit pris en charge. Les DS s'occupent du côté humain de l'intervention, en exerçant un suivi auprès des travailleurs et en s'assurant de leur bien-être. De son côté, le comité en santé-sécurité s'occupe plutôt de la situation, si celle-ci implique des risques à la santé physique des travailleurs. Selon Benach, Menédez et Vogel (2020), les stratégies et les politiques suivies par le syndicat, tournent pour l'essentiel autour des politiques de prévention des accidents de travail et de protection de la santé physique des travailleurs. L'agent de griefs, quant à lui, s'occupe de protéger les droits du travailleur. Son arme de prédilection : le grief, lui permettant d'entrer en contact avec l'employeur et de discuter avec lui des problèmes vécus par les travailleurs. Par contre, le processus peut être long avant que la situation ne se règle. Par ailleurs, les décisions rendues par l'arbitre peuvent se révéler plus dommageables pour le syndicat qu'un règlement à l'amiable. Ainsi le syndicat cherche davantage à régler les griefs de façon informelle.

Aller en arbitrage c'est un couteau à deux tranchants. Parce que tu donnes ton grief ou ton litige à une personne neutre, [...] présentement, le moins bon des règlements est bien mieux que le résultat d'un arbitrage. (Entretien 3)

Au terme de nos résultats, nous infirmons notre **proposition de travail 8**. Au regard du chapitre 1 de notre mémoire et de notre analyse des lois et normes au Québec et au Canada, les normes d'ordre public et privé ne semblent pas renforcer les capacités d'agir du syndicat étudié sur le plan de la prise en charge de RPS. Nos résultats démontrent que les normes en présences ont un certain impact sur le syndicat et ses capacités d'agir, mais pas en matière de prise en charge des RPS. Effectivement, bien que plusieurs ressources normatives viennent influencer ses capacités d'agir, notamment grâce à une instance légale protégeant les travailleurs, la CNESST, ou par des instances mises en place dans l'entreprise, à l'instar du comité santé-sécurité, les RPS ne semblent pas être réellement pris en compte. Dans les faits, les lois et normes dictant les décisions de la CNESST, tout comme les problèmes résolus par le comité santé-sécurité, ne se penchent pas sur la prise en charge des RPS dans le milieu de travail : l'accent est plutôt mis sur la prévention et la protection de la santé physique des travailleurs. Les politiques et les interventions (Benach, Menédez et Vogel, 2020) du comité en SST, de leur côté, s'orientent principalement sur l'amélioration des conditions de travail, l'évaluation et la diminution des risques physiques et la promotion de la santé physique dans le milieu de travail.

Enfin, de l'avis des représentants syndicaux interrogés, l'employeur n'agirait que rarement au-delà de ses obligations en fonction des lois et des normes du travail. De plus, le comité santé-sécurité se concentre aussi principalement sur les aspects physiques de la santé et de la sécurité, reléguant ainsi les aspects psychologiques de la santé aux DS et la protection des droits de l'employé, aux agents de griefs. En revanche, nos répondants nous ont expliqué que le recours à l'arbitrage n'est aucunement favorisé, l'arbitrage pouvant être plus dommageable pour le syndicat qu'un règlement à l'amiable. Plusieurs plaintes en

matière de harcèlement psychologique ont mené à des décisions des tribunaux. Lorsqu'on analyse ces décisions, nous comprenons que le processus peut être long et laborieux. Ainsi en étudiant plus attentivement certaines décisions provenant de l'entreprise étudiée, les décisions sont souvent contestées, que ce soit par l'acteur patronal ou syndical. Le processus de plainte pour harcèlement psychologique débute par une plainte à la CNESST qui sera jugée par un arbitre. À la suite de la décision de l'arbitre, le processus peut se poursuivre si l'un des acteurs demande une révision judiciaire face à la Cour supérieure. En dernier recours, il est possible d'appeler le jugement et passer par la Cour d'appel pour faire changer la décision. Ainsi le processus pour faire reconnaître du harcèlement au travail peut être long et contestable par les autres acteurs de l'entreprise, ce qui pourrait alors venir décourager les travailleurs à utiliser ce processus afin de faire reconnaître leur situation de harcèlement psychologique. Plus encore, ce lourd processus semble encourager les travailleurs à se diriger plutôt vers les instances internes de prise en charge des RPS, notamment en dirigeant vers le PAE les travailleurs touchés par du harcèlement psychologique. Nous n'avons malheureusement pas étudié plus en détail les différentes décisions émises par les arbitrages et par les tribunaux par rapport au harcèlement psychologique au travail. Une étude plus approfondie de ces décisions nous aurait peut-être permis d'étoffer notre analyse des ressources normative d'ordre public et de ses effets sur le développement des capacités d'agir du syndicat en matière de prise en charge des RPS dans le milieu de travail. Cependant, une analyse rapide des décisions et de nos entretiens, nous démontre que l'aspect législatif de la prise en charge des RPS ne semble pas encouragée par le syndicat, l'arbitrage pouvant déjà créer des répercussions dans l'entreprise, un lourd processus judiciaire entourant la reconnaissance de harcèlement psychologique au travail vient encore plus complexifier la prise en charge des RPS par les ressources normatives d'ordre public.

Du côté des normes d'ordre privé, l'employeur a mis sur place plusieurs outils et pratiques permettant la prise en charge des RPS dans le milieu de travail,

notamment le PAE, les aidants naturels, les sondages, le centre médical et le soutien psychologique lors d'événements majeurs. Par ces initiatives, l'employeur a démontré une certaine sensibilité aux RPS dans le milieu de travail. À la lumière de nos résultats, l'essentiel de la prise en charge de RPS semble se trouver dans les pratiques, les mesures et les programmes formellement mis en place par l'employeur et les actions informelles des DS de l'usine.

6.4 Le réseautage interne (VM)

La coopération et la collaboration entre l'employeur et le syndicat s'observent selon le rôle du syndicat dans la prise de décisions. Selon Lapointe (2001), il y aurait cinq modèles de participation, auxquels le syndicat pourrait être associé lors de l'étude des prises de décision :

- 1) La dominance sans responsabilité, où le syndicat participe à la définition du problème uniquement et a l'opportunité de donner son avis sur le problème définit;
- 2) La dominance avec responsabilités, où sa participation est élevée dans la définition des problèmes et dans l'évaluation finale des solutions à choisir : il aurait, en ce sens, l'opportunité de donner son avis;
- 3) La surimplication, où le syndicat est impliqué dans l'entièreté du processus décisionnel et aurait l'opportunité de participer à une prise de décision avec l'employeur;

4) La participation contrôlée, où le syndicat participe davantage à la recherche de solutions et à l'implantation de la décision, ce qui peut mener à une prise de décision commune avec l'employeur;

5) Finalement, la participation dépendante, où la participation est limitée à l'introduction des problématiques et des enjeux au sein de l'organisation.

À des fins de rappel, pour Bilodeau (1994), le niveau de coopération s'étudie selon trois paliers : stratégique, inférieur et intermédiaire. Chacun de ces modèles de participation et de ces paliers de coopération nous permet de qualifier le niveau de coopération existant entre les acteurs (patronaux et syndicaux). Dans le cas nous intéressant, cette classification nous permet de cerner l'impact de cette coopération sur le façonnement des capacités d'agir du syndicat étudié en matière de prise en charge des RPS.

Par extension, nous avons analysé comment le syndicat peut participer à la prise de décision dans l'entreprise et collaborer avec l'employeur. Ainsi, nous avons cherché à comprendre les types de démocratie balisant la participation du syndicat étudié dans son milieu de travail. Tout d'abord, la participation syndicale rejetée, où les prises de décisions et la gestion sont complètement laissées à l'employeur. La « pseudo-démocratie » favorise la prise en charge syndicale de la gestion de l'entreprise, au détriment des préoccupations et des besoins des membres. La démocratie salariale prend en considération les préoccupations et les critiques émises par les salariés afin que ceux-ci soient pris en compte lors de la prise de décisions. Ces trois types de démocratie nous ont permis d'analyser la construction des capacités d'agir du syndicat étudié afin de comprendre en quoi la collaboration patronale-syndicale avait (ou non) amélioré la prise en charge des RPS dans l'usine. Afin de bien comprendre le niveau collaboration patronale-syndicale en présence dans l'usine, nous nous sommes concentrés sur la relation entre les acteurs, les types, ainsi que la fréquence de

leurs échanges et les finalités de ceux-ci par rapport à la prise en charge des RPS, en fonction de notre **proposition de travail 9** :

Plus un syndicat joue un rôle d'acteur de contre-proposition dans le milieu de travail, pouvant discuter avec l'employeur dans le cadre d'une collaboration et d'une coopération stratégique, plus il jouira d'un plus grand répertoire de ressources à sa disposition et d'une identité syndicale solide, des variables pouvant venir développer les capacités d'agir du syndicat sur le plan de la prise en charge des RPS.

Selon nos entretiens, avant le « lock-out », les relations entre le syndicat et l'employeur étaient au plus bas. Au retour du « lock-out » de 2012, suivant un changement d'exécutif syndical, le syndicat et l'employeur ont pu rétablir un dialogue, plus harmonieux.

Jusqu'au moment, en 2011, où ça été rough [sic], on ne réglait absolument rien, on n'avait aucune influence syndicale. [...] Aucune influence, pas capable de faire respecter la convention. [...] on a eu notre conflit, quand on est revenu on a redécollé [sic], ils ont changé du monde, nous autres aussi, veux, veux pas, on le dit souvent, pour danser il faut être deux. (Entretien 3)

Malgré cela, l'acquisition d'une plus grande autonomie décisionnelle pour le syndicat est restée difficile, lui permettant de jouer un plus grand rôle dans la prise de décisions. Pour pallier ce problème, le syndicat a cherché à établir une relation de collaboration avec l'employeur, afin d'exercer une plus grande influence sur la prise de décisions.

Avant il n'y avait aucune collaboration, après ça, l'exécutif a travaillé extrêmement fort, ils ont réussi à faire comprendre à l'employeur que la confrontation et tout ça, ça ne donne rien, c'est vraiment de la bonne entente. (Entretien 5)

Pour ce faire, le syndicat a démontré les bienfaits de la collaboration auprès des membres et de l'employeur, tout en identifiant les dangers que pourraient amener de nouveaux conflits de travail pour l'entreprise.

On voulait travailler en collaboration avec ces gens-là donc ça, c'était le plus grand défi, continuer à montrer aux employeurs qu'on n'est pas menaçants, au contraire, que si on travaillait en collaboration tout le monde va être gagnant là-dedans, c'était un « win-win » [sic] partout, partout. (Entretien 7)

Cette relation s'est fortifiée avec la pandémie : le syndicat et l'employeur ont dû mettre de côté leurs différends afin de s'assurer que les mesures sanitaires mises en place soient sécuritaires et adéquates.

Ainsi, nous avons identifié quatre espaces de collaboration entre les acteurs syndical et patronal. Tout d'abord, vient le comité paritaire de SST comme premier espace de collaboration. Cette collaboration s'observe dans la composition paritaire du comité. Ce comité peut également exercer un pouvoir décisionnel sur les mesures et les programmes de prévention de l'entreprise, notamment sur le choix : du programme de santé au travail; du médecin responsable; des équipements de protection individuelle; et du programme de formation-information (Marchand et Simard, 1996). Cet espace de collaboration peut aussi s'observer dans la collaboration avec le comité en SST et les DS. Les membres du comité se doivent de collaborer avec l'ensemble des membres du comité afin de développer des mesures de prise en charge adéquates des dangers sur la santé physique des travailleurs, et ce, malgré une relation à l'intérieur du comité assez difficile entre les représentants de l'employeur et du syndicat, aux dires de nos répondants. Ainsi, avec un comité SST, l'employeur peut plus facilement s'informer et obtenir des renseignements et des informations nécessaires pour mieux comprendre les enjeux vécus dans l'entreprise. Selon Bégin-Robitaille et Laflamme (2013), un comité en SST est un outil utilisé par l'employeur afin de mettre en place des accommodements

raisonnables selon le volet procédural et ainsi permettre à l'employeur de déceler tout problème pouvant émerger du milieu de travail. Cependant, lorsque les problèmes rencontrés par le comité en SST sont plutôt d'ordre psychologique, le comité ne semble pas posséder les ressources nécessaires pour intervenir auprès des travailleurs en difficultés, se concentrant majoritairement sur la prévention physique et les politiques d'inspection des machineries et des accidents de travail : ce constat va à l'encontre des écrits de Benach, Menédez et Vogel (2020), selon lesquels « les représentants pour la sécurité disposent d'une meilleure structure en termes de couverture, ressources, connaissances et pouvoir, leurs stratégies et activités au sein des entreprises aboutiront à des résultats plus effectifs » (p. 13). Ainsi, le comité, ayant des ressources limitées pour intervenir sur le plan des RPS, se réfère alors aux DS de l'usine afin que ceux-ci prennent en charge l'aspect psychologique de la santé. Les DS devront alors intervenir informellement auprès des travailleurs, n'ayant pas les ressources organisationnelles nécessaires pour leur permettre d'intervenir formellement dans l'usine.

Cette collaboration entre l'employeur et le syndicat peut aussi s'observer dans la collaboration entre les DS et les aidants naturels qui en viennent à partager leurs formations. La collaboration entre les DS et les aidants naturels de l'usine permet un plus grand partage de connaissances par rapport aux RPS et à leur prise en charge dans le milieu de travail. En plus de ce partage des formations du Réseau des DS, les DS et les aidants naturels partagent des informations par rapport à certaines situations à risque ou par rapport à certains travailleurs en difficultés, notamment lorsque certaines tensions sont dénotées entre un travailleur et son cadre.

Les représentants syndicaux et le département des ressources humaines travaillent aussi ensemble afin de résoudre certains conflits, notamment les griefs émis par les travailleurs afin d'éviter l'arbitrage.

Ce matin je suis allé rencontrer la direction parce qu'on a un problème avec un nouveau RH [sic], une conseillère en ressources humaines. [...] Tu sais, moi tout ce qui va venir briser l'équilibre de relation de travail qu'on a développée au cours des dernières années, bien on va s'en occuper, ça, on ne laissera pas faire ça là. (Entretien 8)

De plus, l'employeur a collaboré avec le syndicat lors de l'organisation de semaines thématiques afin d'installer des kiosques et distribuer des pamphlets.

Ils vont mettre des belles pancartes, ils vont dire bon la semaine de la prévention du suicide, mais ce n'est pas eux qui sont en contact avec les gens, [...] s'il y a de la prévention à faire ce ne sera pas ton superviseur qui va venir te voir ou des fois c'est le superviseur qui appelle un délégué, [...] mais ça ne sera pas lui qui va faire l'intervention. (Entretien 4)

Dans cette même perspective, l'employeur a mis à la disposition du syndicat plusieurs outils et ressources afin de favoriser la prise en charge des RPS dans le milieu de travail, tels que le PAE et les formulaires concernant la santé psychologique des travailleurs. Ces mesures font de l'employeur comme un allié du syndicat, au chapitre de la prise en charge des RPS dans l'usine.

En revanche, malgré cette participation du syndicat, l'employeur a le mot final :

En collaboration, oui je te dirais qu'il y a un idéal à atteindre et puis on ne l'a pas atteint encore. Souvent, il [l'employeur] va faire à sa tête puis on va.... On est tributaire de ses actions, puis tu sais là on va être plus là pour ramasser après leurs décisions. (Entretien 2)

Dans cette perspective, le PAE de l'entreprise est un acteur de collaboration, car comme nous l'avons expliqué plus tôt, ce programme financé par l'entreprise a été créé pour aider les travailleurs cherchant de l'aide lors de moments difficiles : le syndicat parvient à utiliser cette ressource gratuite pour aider les travailleurs

en difficultés. Ainsi, le référencement au PAE, que ce soit par les agents de griefs, les DS ou les aidants naturels, se fait *ad hoc*, le PAE étant gratuit et permettant d'intervenir spécifiquement sur les difficultés vécues par les travailleurs. Or, le PAE ne serait pas complètement confidentiel, selon un membre de l'exécutif syndical : certaines bribes d'informations pourraient être données à l'employeur sans que le syndicat soit au courant.

En résumé, aux dires des représentants syndicaux consultés, cette relation de collaboration a donné une plus grande place au syndicat dans la prise de décisions, au moment d'établir un diagnostic des problèmes et d'élaborer des solutions, que ce soit en terme condition de travail, de santé psychologique ou physique. Par contre, l'employeur est resté celui qui prend les décisions finales. L'employeur inclut, au minimum, le syndicat pour pouvoir utiliser son influence auprès des travailleurs :

Donc, c'est sûr qu'ils ont des... ils se rencontrent pour trouver des solutions pour que ça puisse fonctionner. Bien sûr toujours en protégeant les emplois et en s'assurant que le travail à faire est de qualité et qu'on n'a pas... qu'on n'enlève pas des conditions de travail, ça, c'est sûr que c'est plus. (Entretien 4)

En prenant en compte le syndicat dans l'élaboration des solutions, l'employeur s'assure que les décisions soient respectées par les travailleurs.

Tu sais c'est une relation de confiance comme ça,[...] on est capable d'influencer le travailleur dans le bon sens. (Entretien 2)

Nos résultats démontrent donc que notre **proposition de travail 9** doit être nuancée : un syndicat ne pouvant pas établir avec l'employeur une coopération stratégique, jouira de peu d'influence dans le processus de prise de décisions dans le milieu de travail et donc diminuera, par la même occasion, les capacités d'agir du syndicat en matière de prise en charge des RPS. Ayant des capacités d'agir plus restreintes par le type de coopération inférieure, le syndicat devra

discuter davantage avec l'employeur afin que celui-ci développe des mesures de prise en charge des RPS dans l'usine. Dans le cas présent, le syndicat étudié semble prendre part au processus de prise de décisions en participant à l'élaboration des solutions. Ainsi, selon les écrits de Lapointe (2001), le syndicat étudié exercerait une participation à dominance sans responsabilité, en participant à la définition des problèmes observés par le syndicat uniquement et en ayant l'opportunité de donner son point de vue, sans plus. Comme expliqué précédemment, la collaboration entre le syndicat et l'employeur se serait développée graduellement au retour du « lock-out » : celle-ci aurait permis d'établir une relation de confiance entre les acteurs (patronal et syndical), qui s'est fortifiée avec la pandémie. La pandémie aurait forcé le syndicat et l'employeur à mettre de côté leurs différends afin de mettre en place des mesures sanitaires adéquates et sécuritaires rapidement, pour s'assurer que le virus ne se transmette pas dans l'usine.

Malgré cela, la collaboration semble renvoyée à une collaboration de surface, en donnant une place au syndicat dans l'élaboration des problématiques, c'est-à-dire que le syndicat peut faire part à l'employeur des différents problèmes pouvant être vécu dans l'usine, que ce soit par rapport à la santé et la sécurité (physique ou psychologique), les conditions de travail, les équipements, ou même la production. Cette élaboration des problématiques ne lui permet pas d'avoir une part réelle de la prise de décisions. Le syndicat peut ainsi proposer des pistes de solutions, dans le meilleur des cas. Plus encore, le syndicat semble être à la remorque de l'employeur en matière de prise en charge des RPS. Ceci démontre alors que la participation du syndicat dans la gestion de l'entreprise est de type « pseudo démocratique », qui se définit, selon Lapointe (2001), par une participation instrumentale du syndicat, c'est-à-dire une participation organisationnelle, sans réel pouvoir sur les prises de décisions. Démystifier la prise en charge des RPS apparaît plus complexe, car le syndicat semble être instrumentalisé dans la prise en charge des RPS dans l'entreprise et doit promouvoir les décisions prises par l'employeur auprès des travailleurs.

Cela peut s'observer dans l'implantation du PAE et de son référencement qui est priorisé dans l'usine, que ce soit par les agents de griefs, les aidants naturels ou les DS. L'implantation du PAE provient de l'employeur, le syndicat n'ayant pas eu de mot à dire à ce sujet, il peut que l'utiliser, et ce, bien que certains de nos répondants nous ont expliqué qu'il pourrait y avoir certains manquements en matière de confidentialité.

De plus, ce type de participation mène ainsi les acteurs à adopter une posture de coopération de type inférieur, définie par Bilodeau (1994) comme le palier de coopération correspondant aux rapports de production entretenus par les travailleurs. Sur le plancher, l'employeur fait alors appel aux travailleurs en leur qualité d'intervenants dans le processus de coopération. Les cadres, de leur côté, cherchent à motiver et à mobiliser davantage les travailleurs, plutôt que de les contrôler et de les diriger. Dans notre étude, une coopération inférieure entre les acteurs s'observe entre les agents de griefs, les représentants en prévention et le comité santé-sécurité de l'entreprise pour référer au PAE les travailleurs en difficultés. De leur côté, les DS et les aidants naturels, qui n'ont pas de local attribué, ni de libérations, n'ont d'autres choix que d'intervenir de façon informelle auprès des travailleurs. Les DS et les aidants naturels collaborent entre eux et partagent leurs ressources, malgré leurs différences : ils doivent principalement intervenir de façon informelle sur les lieux du travail.

La collaboration dans l'usine étudiée confirme que l'employeur agit plutôt de manière unilatérale et consulte uniquement le syndicat dans l'élaboration des problématiques entourant les travailleurs et l'entreprise, sans que celui-ci puisse exercer un réel pouvoir dans la prise de décisions.

Cette coopération inférieure réduit l'autonomie du syndicat et ses capacités d'agir en matière de prise en charge des RPS. Cette réduction des capacités d'agir et de l'autonomie syndicale se traduit dans les moyens utilisés par l'employeur afin de prendre en charge les RPS dans l'entreprise, par la création

du programme des aidants naturels. Les DS et les aidants naturels se partagent les mêmes responsabilités. En procédant de la sorte, l'employeur réduit, en quelque sorte, l'autonomie du syndicat en matière de prise en charge des RPS et limite les interventions des DS auprès de travailleurs en difficultés.

6.4 Les capacités d'agir des syndicats en matière de prise en charge des RPS (VD)

En dépit des ressources et des programmes mis en place par le syndicat en matière de prise en charge des RPS ne sont pas développés et exploités à leur plein potentiel. Comme nous l'avons défini, Une prise en charge idéal des RPS doit alors se faire au niveau collectif. La prise en charge des RPS idéale peut être définie par la mise en place d'une prévention primaire (LSST, S-3, art. 59), où l'on vise la réduction, le contrôle ou l'élimination des RPS au travail pour l'ensemble des travailleurs. De plus, cette prise en charge des RPS idéale serait complétée d'un plus grand éventail de prévention, en mettant en place des mesures visant une prévention secondaire et tertiaire : où l'on chercherait à informer les travailleurs quant aux RPS et à développer des mesures individuelles afin d'adapter et de gérer les situations à risques (Charest et Rhéaume, 2008); mais aussi, mettre en place des mesures de traitement, de réhabilitation et de suivi des travailleurs souffrant ou ayant souffert de problèmes de santé mentale au travail. Comme nous l'a expliqué un de nos répondants :

La santé mentale, on a de l'ouverture... le syndicat a de l'ouverture par rapport à la santé mentale, ça, je suis à même de te le dire. Est-ce qu'on en fait suffisamment, moi je pense que non, je pense que non. (Entretien 2)

L'étude des capacités d'agir du syndicat étudié en matière de prise en charge passe par l'analyse des types de prévention mis en place par le syndicat. À des fins de rappel, notre **proposition de travail 1** qui s'énonce comme suit : les

ressources (organisationnelles, délibératives et le réseautage) et les cadres identitaires façonnent les capacités d'agir du syndicat étudié en matière de prise en charge des RPS dans les milieux de travail.

Tout d'abord, les capacités d'agir des syndicats se concentrent généralement dans une optique d'acquisition de pouvoir afin de mettre sur place un cadre d'action privilégié pour représenter leurs membres, leurs intérêts et leurs revendications (Le Bossé et al., 2002). Dans cette perspective, l'acteur syndical utilise les opportunités qui lui sont offertes grâce à ses compétences, ses instruments, les ressources à sa disposition et son environnement pour faire face aux enjeux auxquels il est confronté (Gouédard et Rabardel, 2012). Les capacités d'agir renvoient ainsi aux obstacles à surmonter grâce aux opportunités qui sont offertes au syndicat en utilisant des ressources et le cadre législatif afin d'augmenter son influence face aux autres acteurs l'entourant. Les capacités d'agir actuel des syndicats en matière de prise en charge des RPS peuvent s'identifier, selon les écrits de Gouédard et Rabardel (2012), par : les différentes compétences; les différents instruments; et l'ensemble des ressources développées et mobilisées par les acteurs.

Ainsi, afin de bien comprendre notre objet, nous pouvons nous référer aux différents types de prévention (primaire, secondaire et tertiaire) s'exerçant dans un milieu de travail.

Tout d'abord, la prévention primaire se base sur l'article 59 de la Loi (LSST, S-3, art. 59). Celui-ci contraint l'employeur à éliminer à la source les dangers pour la santé, la sécurité et l'intégrité physique des salariés et vise la réduction, le contrôle ou l'élimination à la source, des problèmes de santé au travail. De plus, selon la LSST, l'employeur a l'obligation de « prendre les mesures nécessaires pour protéger la santé et assurer la sécurité et l'intégrité physique du travailleur » (LSST, S-2, art. 51). Cette obligation cherche à offrir une prévention d'ordre collectif de la santé physique au travail. Pour y parvenir, l'intervention doit être faite directement dans l'environnement de travail au niveau des pratiques de

travail, de la gestion et de l'organisation du travail, pour permettre aux travailleurs d'œuvrer dans un environnement sain et sécuritaire. Selon Dufour-Poirier (2020), « même si l'obligation d'offrir un milieu de travail sain fait désormais partie des obligations juridiques de l'employeur », la prévention de la santé psychologique ne semblait pas être formellement insérée dans la législation québécoise avant le projet de loi 59. Cependant, avec l'adoption du projet de loi 59, la LSST a été modifiée afin d'y inclure les risques psychosociaux, notamment : l'article 59 (LSST, S-3, art. 59) qui a été modifié afin d'inclure explicitement les risques psychosociaux dans l'identification et l'analyse des risques dans l'établissement; et l'article 90 (LSST, art. 90), ainsi que l'article 210 (LSST, art. 210), qui permettent au comité en santé-sécurité et aux représentants en prévention d'émettre des recommandations concernant les risques psychosociaux dans l'établissement (Gouvernement du Québec, 2021). Ainsi, le projet de loi 59 du gouvernement de la CAQ ne semble toujours pas reconnaître formellement les troubles de santé mentale en tant que lésion professionnelle.

Selon Charest et Rhéaume (2008), la prévention secondaire se définit comme une prévention visant à informer les travailleurs sur divers thèmes reliés, à la santé au travail, et à développer des stratégies individuelles de prévention afin de prévenir toutes les situations à risque, notamment grâce à des « formations et à de la sensibilisation pour mieux gérer les situations difficiles, sur le plan de la santé mentale dans le cas nous intéressant, et d'outiller les travailleurs pour mieux y faire face ou, à tout le moins, limiter leur exposition » (Dufour-Poirier, 2020). Le développement de stratégies individuelles permet aux travailleurs de prendre conscience des facteurs de risques susceptibles d'affecter leur santé. La prévention secondaire se concentre donc sur le volet individuel de la santé, notamment sur la distribution d'outils et d'informations nécessaires à chacun des travailleurs pour favoriser un milieu de travail sain, dénué au maximum de risques dans le milieu de travail. Pour ce faire, le syndicat et l'employeur peuvent mettre en place des activités de sensibilisation afin d'aider les travailleurs. La

LSST (LSST, S-3, art. 59, par. 6) oblige les entreprises à mettre à la disposition des travailleurs, des programmes de formations et des informations sur la santé et la sécurité au travail, afin d'acquérir de meilleures connaissances sur les risques entourant leur travail, que ce soit par des affiches, des dépliants, des kiosques d'informations ou des conférences. Par contre, ce niveau de prévention individualise le traitement des travailleurs en difficultés, notamment par l'implantation de mesures de prévention basées sur l'acquisition de connaissances grâce à des formations. Nous pouvons comprendre que la prévention secondaire individualise en quelque sorte la prise en charge des RPS, et ce, malgré le fait que les RPS constituent des enjeux d'ordre collectif, renvoyant à des troubles récurrents, ou des problèmes pour une même population (De Gaulejac, 2011) (Dufour-Poirier, 2020). Comme évoqué tout au long de ce mémoire, la collectivisation de la prise en charge des RPS est au centre de notre recherche.

Finalement, la prévention tertiaire se réfère aux traitements, à la réhabilitation, au processus de retour au travail ainsi qu'au suivi des travailleurs en difficultés ou touchés par des problèmes de santé au travail. Nous y retrouvons les mesures de prévention mises en place, en vertu des dispositions prévues par la LSST (LSST, S-3, art. 58), tels les programmes d'aide aux employés (PAE), les DS, les aidants naturels ou toutes autres plateformes à la disposition des travailleurs (exemples : services de conseillers et d'orientation). À nouveau, ce type d'intervention reste toutefois axée sur les individus et non sur l'ensemble des travailleurs.

Premièrement, dans le cas qui nous intéresse, les agents de griefs constituent la porte d'entrée pour les membres vivant des difficultés. Selon le type de difficultés rencontrées, l'agent de griefs peut recommander le travailleur à un DS : cette intervention a pour but d'écouter le travailleur, le référer aux instances susceptibles de lui venir en aide et de faire le suivi avec lui. Ce programme semble avoir inspiré l'employeur à mettre en place son propre programme de

prise en charge des RPS, les aidants naturels, partageant les mêmes formations et les mêmes responsabilités que les DS : ils interviennent toutefois auprès des cadres. De plus, le PAE est devenu un élément important, au fil du temps, lors des interventions des agents de grief, des DS et des aidants naturels afin de fournir l'aide adéquate aux travailleurs vivant des difficultés.

Deuxièmement, le syndicat possède des sondages pour cerner le bien-être et le stress au travail, développés par l'employeur : ces ressources permettent de dégager une idée plus claire de la réalité vécue par les travailleurs, de leurs enjeux et de leurs difficultés au niveau psychologique. Celles-ci auraient normalement dû permettre au syndicat d'orienter ses intérêts et ses revendications en fonction des enjeux vécus par les travailleurs. Les sondages sur le bien-être et le stress au travail ont été tout d'abord mis en place par l'employeur pour connaître le niveau de stress des cadres de l'entreprise. À la suite de la restructuration des secteurs et du décès survenu dans l'usine, le syndicat a choisi de réutiliser ce même sondage afin de connaître le niveau de stress de ses membres. Par la même occasion, le syndicat voulait démontrer en quoi la restructuration des secteurs de travail avait affecté le niveau de stress et de détresse psychologique des travailleurs. De cette manière, le syndicat a réussi à faire comprendre à l'employeur les difficultés vécues par ses travailleurs par la réduction de leur nombre par secteur. Par contre, nous n'avons pas eu plus de détails en ce qui a trait à la fréquence à laquelle le syndicat a utilisé ce sondage. Les deux situations présentées ont été les seules situations auxquelles nos répondants se sont référés lorsque nous discutons des sondages sur le bien-être au travail et de leur utilisation.

Troisièmement, la préservation de la santé physique semble être favorisée par le syndicat local : les travaux du comité en santé-sécurité de l'entreprise sont axés principalement sur la prévention de situations pouvant être un risque pour la santé **physique** des travailleurs de l'usine. L'aspect psychologique s'avère redirigé vers les DS et les aidants naturels. Les DS de l'usine sont formés pour écouter et aider les travailleurs en difficultés. En revanche, les DS n'ont pas

accès à un local leur étant assigné et ne disposent pas de libérations afin d'effectuer des interventions durant les heures de travail.

Quatrièmement, les responsabilités des acteurs de la représentation des membres ne semblent pas se concentrer véritablement sur la prise en charge des RPS : les agents de griefs s'occupent des problèmes reliés au travail; le comité en santé-sécurité s'occupe de situations à risques reliés à la santé physique; et les représentants en prévention s'occupent de faire de la prévention de la santé physique afin de réduire les accidents de travail. La prévention de la santé mentale est systématiquement redirigée vers les DS et les aidants naturels. Le syndicat favorise l'intervention de l'agent de griefs en premier lieu : celui-ci jugera par la suite s'il est nécessaire de faire intervenir un DS. De plus, le mode d'intervention privilégié auprès des travailleurs en difficultés reste le PAE, malgré l'ensemble des ressources d'aides externes et du bottin 211 de Centraide mis à la disposition des DS : nous sommes dans un type de prévention essentiellement tertiaire, individualisant la prise en charge des RPS. Le syndicat affiche une position dite de réaction face aux RPS dans l'entreprise.

En favorisant le recours à des ressources externes au syndicat local (le PAE de la compagnie, le Réseau des DS de la FTQ et les formations offertes par la FTQ) pour prendre en charge les RPS, le syndicat exerce pour l'essentiel de la prévention tertiaire : il réfère aux ressources d'aide appropriées (exemple : la réhabilitation), et exerce un suivi des travailleurs en difficultés ou touchés par des problèmes de santé au travail. Avec la distribution d'informations sur la santé et la sécurité au travail, par des pamphlets, des affiches et des kiosques d'informations, le syndicat met également en place des stratégies internes de prévention de type secondaire : il cherche à informer les travailleurs des risques encourus au travail et à les aider à acquérir de meilleures connaissances à ce sujet.

Ainsi, notre **proposition de travail 1** peut être nuancée: certes, les ressources et les cadres identitaires façonnent les capacités d'agir des syndicats en matière

de prise en charge des RPS dans les milieux de travail. Cependant, l'influence exercé par les cadres identitaires et les ressources à la disposition du syndicat sur les capacités d'agir du syndicat en matière de prise en charge des RPS peut être positive ou négative. En effet, nos résultats démontrent que certaines ressources et certains éléments des cadres identitaires façonnent positivement les capacités d'agir du syndicat en matière de prise en charge des RPS, notamment le réseautage externe et les intérêts partagés par le groupe de référence et le groupe d'opposition. Toutefois, certaines ressource et éléments des cadres identitaires façonnent négativement les capacités d'agir du syndicat en matière de prise en charge des RPS : nous pensons au projet syndical et aux ressources organisationnelles. Ceci peut s'observer par les mesures mises en place, les ressources utilisées par le syndicat, par les intérêts, les revendications et les programmes du syndicat. En revanche, les mesures mises en place lors des interventions des agents de griefs et des représentants en prévention se concentrent pour l'essentiel sur la santé physique. Plus encore, la prévention des RPS par le syndicat s'avère à la remorque des programmes de l'employeur et des ressources externes à l'entreprise. Les ressources et les mesures internes de prévention se concentrent sur la santé physique, la prise en charge des RPS ne constituant pas une priorité à ce jour pour le syndicat étudié, même s'il en reconnaît l'importance.

6.5 La synthèse des analyses

Pour conclure, notre étude permet de mieux comprendre comment se façonne la prise en charge syndicale des RPS.

Nous avons identifié les intérêts du syndicat comme étant l'élément central, voire moteur du développement de cette capacité d'agir au service des RPS : les intérêts du syndicat sont à la base du projet syndical et lui permettent de développer un répertoire d'actions à l'image de ses intérêts (Lévesque et Murray,

2010). Notre recherche démontre ainsi que, même si un syndicat est bien intégré à l'entreprise et possède de bons moyens financiers, la prise en charge des RPS ne se fait pas d'elle-même : celle-ci nécessite la mise en place d'initiatives de la part du syndicat. Dans les faits, nous avons compris que, malgré une grande quantité de ressources à la disposition du syndicat étudié, celui-ci ne semble pas cultiver comme intérêt central la matière de prise en charge de RPS. La cohésion forte entre les membres du syndicat est ici principalement axée sur les intérêts du syndicat, étant la protection des emplois et l'amélioration de leurs conditions de travail : la prise en charge des RPS apparaît reléguée en périphérie. En ce sens, la protection des emplois et l'amélioration des conditions de travail sont au centre du répertoire d'action du syndicat étudié. Le syndicat redirige la prise en charge des RPS vers les DS et les aidants naturels, les coinçant dans un univers d'intervention. De son côté, l'employeur, paraît un allié du syndicat dans la prise en charge des RPS, avec la mise sur pied d'un programme d'aidants naturels et du PAE.

Du côté des ressources à la disposition du syndicat, nous avons dénoté que certaines d'entre elles ont plus d'influence dans le développement de capacités d'agir du syndicat étudié. Le statut des DS ne figure toujours pas dans la convention collective. Le manque de libérations et de local attribué aux DS de l'usine, réduisant du coup leur capacité à intervenir auprès des travailleurs en difficultés. Les ressources à la disposition du syndicat se concentrent sur des aspects autres que la prise en charge des RPS.

Plus encore, les ressources délibératives semblent être principalement utilisées pour faire circuler l'information du haut vers le bas : le syndicat utilise ces moyens pour informer ses membres, sans réellement chercher à s'informer auprès de ses membres. Cela peut s'illustrer notamment par les nombreux canaux de communication utilisés par le syndicat, tels que les capsules vidéo et les journaux syndicaux, le « Jaseur » et le « jaseur-Express ». Cette circulation des informations du haut vers le bas vient limiter la vitalité délibérative au sein du

syndicat. Ainsi les moyens de communication viennent affaiblir la prise en charge des RPS en limitant la communication entre les membres et le syndicat, la communication du haut vers le bas favorise la prise en compte et le partage des intérêts du syndicat vers les membres. Connaissant les intérêts du syndicat étudié, nous sommes donc en mesure de dire que la prise en charge des RPS n'est pas au centre de leurs intérêts, le partage d'information du syndicat touchera davantage ses propre intérêts, limitant, du même coup, la prise en charge des RPS.

Cependant, nous avons estimé que les mesures les plus efficaces ne proviennent pas du syndicat local : que l'on pense au Réseau des DS de la FTQ, aux formations offertes par la FTQ et au programme offert par le Syndicat des Métallos, « Rapid Response ». Le syndicat cherche à combler son déficit dans la prise en charge des RPS en créant des liens plus étroits avec des instances externes, par son réseautage externe vertical. Pour ce faire, le syndicat s'allie à la FTQ et au Syndicat des Métallos afin d'avoir accès à plusieurs programmes et outils lui permettant de prendre en charge les RPS dans l'usine plus adéquatement, du moins, mettre en place une prévention tertiaire ou secondaire des RPS dans l'usine. La création de liens étroits entre le syndicat local et sa structure d'affiliation verticale augmente ses capacités d'agir en matière de prise en charge des RPS.

Lorsqu'on se concentre sur les ressources normatives, force est de constater qu'il y a un manque de données par rapport aux impacts des lois et normes du travail sur la prise en charge des RPS. Afin de combler ce manquement, nous avons consulté la FTQ afin de connaître sa position concernant le Projet de loi 59, considéré comme limitant considérablement la prise en charge des risques sur la santé physique et psychologique des travailleurs. Au regard du chapitre 1 et de notre analyse des lois et normes au Québec et au Canada, les normes d'ordres public et privé ne semblent pas renforcer les capacités d'agir du syndicat étudié sur le plan de la prise en charge de RPS.

Pour ce qui est de notre variable modératrice, celle-ci semble avoir un impact beaucoup plus important qu'anticiper sur la prise en charge des RPS : la collaboration entre le syndicat et l'employeur permet le développement de mesures et d'outils de prise en charge des RPS à l'ensemble des travailleurs. Nous avons compris que la collaboration entre les acteurs (patronal et syndical) joue un rôle important dans la prise en charge des RPS, notamment en fournissant des outils afin d'aider le syndicat, tels des sondages, mais aussi grâce au PAE. De plus, la collaboration entre les DS et les aidants naturels permet une intervention auprès de l'ensemble des travailleurs, qu'ils soient cadres ou membres du syndicat. La collaboration joue ainsi un rôle dans le développement des capacités d'agir du syndicat en matière de prise en charge des RPS.

Enfin, nous pouvons alors conclure que les capacités d'agir du syndicat étudié en matière de prise en charge des RPS sont principalement façonnées par les ressources à la disposition du syndicat et par son cadre identitaire, en fonction du projet syndical. Bien que les intérêts du syndicat ne favorisent pas le développement d'une prise en charge active des RPS, nous avons dénoté l'employeur, en tant que groupe d'opposition a priori, est un allié du syndicat dans la prise en charge des RPS. En ce sens, la collaboration entre le syndicat et l'employeur a influencé positivement les cadres identitaires et les ressources à la disposition du syndicat. La collaborations patronale-syndicale vient alors jouer un rôle de modérateur sur les variables influençant les capacités d'agir du syndicat en matière de prise en charge des RPS : les acteurs de l'usine partagent leurs ressources pour maximiser la prise en charge des RPS dans l'usine.

6.6 Les forces et les faiblesses de la recherche

6.6.1 Les forces de notre recherche

Cette recherche nous a permis de combler un certain déficit de connaissances au sujet de la prise en charge syndicale des RPS. La validation ainsi que les nuances apportées à nos propositions de travail démontrent que notre modèle conceptuel est valable pour étudier le façonnement des capacités d'agir des syndicats en matière de prise en charge des RPS.

En outre, nous situons les contributions de cette étude à deux niveaux : scientifique et pratique. Tout d'abord, un de nos objectifs principaux était de renforcer les connaissances aux plans conceptuel et empirique. Dans ce domaine d'étude, nous considérons que notre recherche permet de mieux comprendre le développement des capacités d'agir des syndicats en matière de prise en charge des RPS.

Le manque de littérature par rapport au développement des capacités d'agir des syndicats en matière de prise en charge des RPS nous a mené à construire notre propre cadre d'analyse. Nos données empiriques de terrain ont confirmé que les dimensions d'analyse choisies étaient pertinentes pour étudier notre objet.

Notre étude a également mis en exergue que le réseautage interne, notre variable modératrice, joue un rôle important dans la prise en charge des RPS dans une entreprise. La création d'une relation de collaboration entre le syndicat et l'employeur a un impact déterminant pour la prise en charge des RPS dans un milieu de travail. Plus encore, l'employeur devient un allié du syndicat en matière de prise en charge des RPS, la collaboration entre l'employeur et le syndicat améliore la prise en charge des RPS dans l'usine.

Bien que le syndicat étudié dispose de beaucoup de ressources, peu sont accordées à la prise en charge des RPS. Cette délégation pousse les DS à

intervenir et prendre en charge les RPS de manière informelle, en-dehors des heures de travail et sans local.

Ensuite, du côté des apports pratiques, notre étude nous a permis d'observer les différents types de prévention développés par le syndicat, selon Charest et Rhéaume (2008). Dans notre étude, nous avons remarqué que la prise en charge des RPS ne se situait pas au niveau d'une véritable prévention en amont : on intervient par après, on informe, bref on est en réaction face aux RPS. Le syndicat étudié semble ancré dans l'individualisation des traitements des problématiques de santé mentale, optant pour des mesures de prévention secondaire et tertiaire : cela risque à terme de mener à une potentielle stigmatisation des travailleurs en difficultés. Plus encore, cette stigmatisation peut également toucher les DS et les aidants naturels œuvrant et intervenant dans l'informel. Il conviendrait de s'interroger plus à fond sur les manières de remédier à cette problématique.

6.6.2 Les faiblesses de notre recherche

En ce qui a trait aux faiblesses, notre échantillon est constitué d'un seul syndicat. Nous ne pouvons ainsi prétendre à une généralisation de nos résultats. De plus, avec la pandémie de la Covid-19, notre terrain de recherche n'a pas été accessible de visu. Nous avons donc effectué nos entretiens grâce à des logiciels de communication web, Zoom et Teams, limitant quelque peu nos entretiens, notamment en réduisant le contact entre le chercheur et le répondant à une discussion par caméra, sans avoir de discussions informelles avec eux (également une source précieuse d'informations). De plus, en n'ayant pas accès au terrain, nous n'avons pas pu prendre en considération certaines informations qui auraient pu y être observables, telles que le travail de plancher réalisé par les représentants syndicaux et les DS dans l'usine : nous nous sommes fiés qu'aux réponses données par nos répondants.

Par la suite, notre étude s'est concentrée principalement sur un syndicat, sans considérer le point de vue de l'employeur et des membres du syndicat sur le sujet. Nos répondants pouvaient ainsi avoir des lunettes roses quant à l'état du syndicat, la pertinence de ses actions. Des entretiens avec les cadres et des travailleurs de l'usine nous auraient peut-être permis de nuancer nos perspectives, de voir d'un autre œil les mesures mises en place par l'employeur et par le syndicat. Pour preuve, nous avons observé que plusieurs répondants réalisaient que la prise en charge des RPS au sein de leur usine n'était pas à son plein potentiel : davantage pouvait être fait pour venir en aide aux travailleurs en difficultés, et ce, malgré la grande quantité de ressources à la disposition du syndicat. Finalement, en nous concentrant principalement sur les entretiens avec la direction du syndicat, nous n'avons pas pris en considération les plaintes en matière de harcèlement psychologique ayant fait l'objet de décisions dans l'entreprise afin de consolider nos résultats par rapport à l'influence que peuvent exercer les ressources normatives d'ordre public sur le développement des capacités d'agir du syndicat local en matière de prise en charge des RPS.

6.7 La conclusion et les pistes de réflexion

En conclusion, nos entretiens nous ont démontré que les DS de l'entreprise ne disposaient pas d'heures de libération, ni de local, les forçant à intervenir informellement, en-dehors des heures de travail, dans la cafétéria ou dans le couloir. Les ressources organisationnelles deviennent dès lors un enjeu dans la prise en charge des RPS. Ainsi, nous en venons à nous poser la question suivante : qu'en serait-il si les DS disposaient de plus de ressources pour intervenir? La situation serait-elle la même? De plus, qu'en est-il de la pertinence des agents de griefs en tant que porte d'entrée pour tous les travailleurs en difficultés? Plus encore, les agents de griefs possèdent-ils les compétences requises pour intervenir auprès des travailleurs vivant des difficultés reliées à des troubles de santé mentale? Les agents de griefs ont-ils la

formation nécessaire et les compétences nécessaires pour intervenir auprès des travailleurs en difficultés? Les agents de griefs ont-ils même les connaissances adéquates pour diriger les travailleurs en difficultés vers les ressources nécessaires, que ce soit les DS ou le PAE?

De plus, certains répondants nous ont confié avoir eu une réelle prise de conscience par rapport à leur syndicat, qui n'est pas réellement actif en ce qui a trait à la prise en charge des RPS. Cette prise en charge des RPS correspond davantage à de la prévention secondaire et tertiaire. Aussi, un syndicat, réalisant que sa gestion des RPS est basée sur l'intervention et la réaction, pourrait-il revoir ses pratiques et les modifier afin de favoriser une réelle prise en charge des RPS dans le milieu de travail?

Lors des entretiens, nous avons compris que les représentants du syndicat considèrent leur syndicat comme fort et présent pour ses membres. En revanche, quand nous parlons de la prise en charge des RPS, le syndicat semble très loin d'une prise en charge idéale des RPS dans le milieu de travail. Nos entretiens démontrent que ses principaux intérêts tournent autour des conditions de travail, de la rémunération et de la protection des emplois. Malgré une montée des RPS dans le milieu de travail, où une personne sur cinq sera touché par trouble de santé mentale (Lortie, 2020), le syndicat local ne semble pas concentrer ses efforts et ses ressources sur cet enjeu, et ce, malgré un contexte où les syndicats au Québec sont en perte d'audience qui pourrait inciter un syndicat à chercher de nouveaux thèmes de revendications et à concevoir la proximité de la réalité vécue des professionnels comme une source de renouveau syndical (Delmas, 2014). Le syndicat étudié possède pourtant un large éventail de ressources à sa disposition, des éléments primordiaux au façonnement des capacités d'agir du syndicat. Malheureusement, celles-ci ne semblent pas contribuer à façonner les capacités d'agir du syndicat en matière de RPS, mais semble se concentrer davantage sur les revendications traditionnelles du syndicat, notamment la protection des emplois et l'amélioration

des conditions de travail. Ce constat nous pousse à nous poser une autre question: Quels seraient les causes et les raisons pour qu'un syndicat, bien établi et assez bien nanti, capable de négocier de bonnes conditions de travail et de protéger les emplois, intègre la prise en charge des RPS comme une revendication centrale de son projet syndical?

Dans cette lignée, les syndicats forts, ayant des intérêts et des revendications dites traditionnelles, en viennent-ils à rejeter la prise en charge des RPS, car le syndicat préférerait concentrer ses ressources sur des intérêts et revendications déjà bien connus? La prise en charge des RPS entrainerait-elle une perte de repère pour le syndicat n'ayant pas de réelle prise en charge des RPS dans leur entreprise? En ce sens que la santé mentale arrive à être rejetée, car la santé est considérée comme individuelle et donc plus difficile à prendre en charge de façon collective. Celle-ci est-elle plus difficile à développer par les syndicats? Ou est-ce plutôt une question de volonté politique des syndicats, qui considèrent cette question trop taboue et difficile à aborder, car ils seraient susceptibles de remettre en cause leurs propres façons de faire?

Finalement, l'efficacité des lois et des normes du travail par rapport à la santé mentale au travail semble être un enjeu fort et très problématique à l'heure actuelle. Comme expliqué au tout début de cette recherche, les lois et les normes se concentrent davantage sur l'indemnisation des maladies professionnelles, où les travailleurs doivent prouver que leur trouble de santé mentale est une caractéristique à leur travail ou relié à des risques particuliers de leur travail. Que l'on pense notamment à *la Loi sur les accidents de travail et les maladies professionnelles*, qui met l'accent sur la réparation des troubles développés au travail, « alors que les chiffres commandent l'établissement d'une stratégie préventive et concertée misant sur la collaboration des acteurs du travail pour revisiter les fondements mêmes de l'organisation et des conditions de l'exercice du travail » (Dufour-Poirier, 2020, p. 199). Cependant, nous n'avons pas pris en considération les plaintes en matière de harcèlement psychologique

ayant fait l'objet de décisions dans l'entreprise afin de consolider nos résultats par rapport à l'influence que peuvent exercer les ressources normatives d'ordre public sur le développement des capacités d'agir du syndicat local en matière de prise en charge des RPS. Cela nous amène à nous questionner quant à savoir si ces lois viennent, oui ou non, freiner la prise en charge des RPS et de la santé psychologique des travailleurs.

Effectivement, lors de l'analyse de nos entretiens, nous avons observé que les ressources normatives n'exercent pas une réelle influence sur le développement des capacités d'agir du syndicat. Nous avons compris que les ressources normatives se penchent peu sur les RPS et sur la santé mentale, et ce, malgré les lois en vigueur et les réformes faites dans les lois et les normes du travail, notamment la *Loi sur les normes du travail*, L.Q. 2015, c. N-1.1, art. 81.13 à 81.20 portants sur le harcèlement psychologique au travail. L'analyse des plaintes en matière de harcèlement psychologique ayant fait l'objet de décisions dans l'entreprise aurait pu nous permettre meilleure compréhension de l'influence que peut exercer les ressources normatives d'ordre public sur le développement des capacités d'agir du syndicat local en matière de prise en charge des RPS. Cependant, nous devons remettre en question la nouvelle réforme adoptée en 2021 et votée prochainement, le Projet de loi 59. Nos répondants n'ont pas pu nous répondre ne connaissant pas réellement cette réforme.

En revanche, il serait intéressant de se pencher sur la réponse donnée par la FTQ au gouvernement. La FTQ cherche, tout comme les syndicats de *France Télécom* le demandait, une plus grande reconnaissance judiciaire de la responsabilité des employeurs et des RPS pouvant nuire à la santé mentale d'un travailleur (Delmas, 2014). Le Projet de loi 59 devait moderniser les lois et les normes du travail, celle-ci ne répondant pas aux enjeux actuels vécus dans les milieux de travail. Selon la FTQ (2021), le gouvernement ne va pas dans le bon sens avec ce projet de loi, en délaissant les travailleurs et en diminuant la prise

en charge des RPS dans les milieux de travail. La réponse de la FTQ insinue donc que le Projet de loi 59 ne vient pas combler les défauts de la loi existante. Lorsque l'on s'attarde aux RPS dans les milieux de travail, nous comprenons que leur prévention sera déterminée en fonction des niveaux de risque préétablis, soit selon le ratio des dépenses en matière d'accidents du travail, sans étudier plus précisément le milieu de travail. En d'autres termes, seules les dépenses en matière d'accidents de travail sont prises en considération. Les RPS ne seront donc pas pris en compte, pas plus que les risques psychosociaux ayant mené à un accident de travail ou à une lésion professionnelle.

La FTQ (2021) s'est prononcée contre ce projet de loi : elle croit que plusieurs clauses de cette loi nuiront aux travailleurs, à leur santé et à leur sécurité. Tout d'abord, la classification des niveaux de risque est évaluée en fonction du ratio des dépenses en matière d'accidents du travail et de lésions professionnelles par rapport à la moyenne, sans réelle évaluation sur le terrain. De plus, l'encadrement des heures de libération (30 minutes par semaine) pour les membres des comités de santé et de sécurité et pour les représentants en prévention réduirait le temps consacré à la prise en charge des risques physiques au travail. La FTQ dénonce également le multiétablissement, un regroupement d'un ensemble d'établissements d'une entreprise, venant augmenter le travail du représentant en prévention et du comité en santé-sécurité, sans pour autant augmenter leurs heures de libération et permettre une représentation adéquate dans l'ensemble des milieux de travail. De plus, l'encadrement limité (30 heures par semaine) des heures de libération pour les comités en santé-sécurité et pour les représentants en prévention pourrait venir nuire à la prise en charge des risques sur la santé, physique et aussi psychologique. Cette limitation des heures de libération pour les représentants en prévention pourrait alors limiter les rencontres de l'ensemble des représentants en prévention de la région, venant, du même coup, réduire la prise en charge des RPS, car la création de liens avec d'autres syndicats d'un même secteur peut améliorer la prise en charge des RPS au travail, comme c'est le cas

chez *France Télécom* (Delmas, 2014). Dans les faits, lorsque l'on compare ce projet de loi aux libérations du comité en santé-sécurité et des représentants en prévention de l'usine étudiée, la loi paraît, en fait, diminuer les libérations des représentants en prévention. La diminution des heures de libération pour les représentants en prévention et pour les comités en santé-sécurité diminuera-t-elle la prise en charge des RPS dans l'usine? Il serait convenu de le valider dans un deuxième temps, avec une recherche similaire. Il est donc nécessaire de nous interroger sur leur efficacité réelle sur le terrain. Lors de nos entretiens, nos répondants n'ont pas été très volubiles sur les récentes réformes, ne dénotant pas de réels changements sur le terrain. Les réformes promises et développées par le gouvernement viendront-elles répondre adéquatement aux failles dénotées sur le terrain pour permettre une prise en charge des RPS plus large et plus adéquate au Québec?

Enfin, je désire partager les raisons entourant mon choix d'étude. Ce sujet m'a beaucoup touché, car j'ai toujours eu un grand intérêt pour la santé mentale, ayant étudié la psychologie lors de mon baccalauréat. J'ai désiré poursuivre mes études en jumelant cet intérêt à un domaine pour lequel j'ai toujours eu plusieurs questionnements, les relations industrielles, plus précisément, les relations de travail. Avant d'avoir en tête mon sujet de recherche, un événement en particulier a éveillé ma curiosité et m'a mené à élaborer ce projet : un proche, aux prises avec des difficultés de santé mentale, devait retourner au travail à la suite d'un congé de maladie prolongé. En parlant avec ce proche, j'ai constaté que, malgré les progrès qu'il avait faits depuis sa rechute, il éprouvait toujours un énorme stress à revenir au travail et il avait peur de perdre son emploi, de ne plus satisfaire les exigences de ses patrons ou de retomber dans un épisode psychotique l'obligeant une nouvelle fois à retourner en congé de maladie. À la suite de cette discussion, j'ai commencé à me poser plusieurs questions sur la santé mentale au travail, sur les retours au travail, sur les interventions et sur les types de prévention pouvant être déployés dans les milieux de travail. J'ai donc décidé de pousser davantage mon questionnement pour en faire mon sujet de

mémoire. Je voulais avoir une véritable idée de l'état de la prise en charge des RPS et des troubles de santé mentale par les syndicats dans les milieux de travail au Québec.

Pour terminer, nous pouvons nous questionner quant aux perspectives d'avenir de la prise en charge des RPS, car il s'agit là d'un enjeu collectif et sociétal qui nous touche tous et toutes, comme nous l'indique De Gaulejac (2011), les risques psychosociaux touchent les travailleurs un à la fois, donc individuellement, pouvant mener à des troubles de santé mentale individualisés, mais peuvent aussi mener à des désordres d'ordre collectif, étant nécessaire de prendre en compte. La promotion d'une approche non-individualisée des questions de santé mentale doit alors passer par la création de programmes collectifs de prise en charge des RPS dans le milieu de travail (Delmas, 2014). Les troubles de santé mentale s'observent de plus en plus dans les milieux de travail, environ 24% des hommes et 37% des femmes au travail seraient touchés par des troubles psychologiques liés à leur activité professionnelle (De Gaulejac, 2011). Nous tous, vous y compris, avons vécu des événements liés à la santé mentale au travail, un collègue, un ami, une connaissance en arrêt de travail causé par une dépression, un épuisement professionnel, ou des difficultés reliées à des abus. Malgré cela, la prise en charge des RPS traîne toujours. Face à cela, il devient primordial de nous poser les bonnes questions : en faisons-nous assez en matière de prise en charge des RPS? Pouvons-nous en faire plus? Quels sont les besoins réels des travailleurs? Et finalement, comment gérer ces difficultés afin de favoriser une santé psychologique saine et dépourvue de tout risque psychosocial au travail?

Bibliographie

Agence France-Presse (2011). Les troubles de santé mentale au travail en hausse. Sur *La Presse.ca*. Consulté le 12 décembre 2018.
<http://www.lapresse.ca/vivre/sante/201112/12/01-4477140-les-troubles-de-sante-mentale-au-travail-en-hausse.php>

Barlatier, P. (2018). Chapitre 7, Les études de cas. *Les méthodes de recherche du DBA*. Françoise Chevalier éd., Caen, France: EMS Editions, 126-139 p.

Bailey, J. (2011). Compte rendu de [Power in Coalition: Strategies for Strong Unions and Social Change By Amanda Tattersall, Ithaca, NY: Cornell University Press, 2010, 209 p.] *Relations industrielles / Industrial Relations*, 66 (2), 305–307.

Bégin-Robitaille, M. et Laflamme, A.-M. (2013). La santé mentale et les accommodements raisonnables au travail : mythe ou réalité ?. *Les Cahiers De Droit*, 54(2-3), 389–411.

Benach, J., Menédez, M. et Vogel, L. (2020). L'impact des représentants pour la sécurité sur la santé au travail. In ETUI, The European Trade Union Institute. 36 p.

Bilodeau, G. et Université Laval. Département des relations industrielles. (1994). La coopération patronale-syndicale et les relations du travail (Ser. Collection instruments de travail). Dép. des relations industrielles de l'Université Laval, 74 p.

Bourbonnais, R., Comeau, M., Dion, G., Vézina, M. (1997) Impact de l'environnement psychosocial de travail sur la santé mentale des infirmières en centres hospitaliers au Québec. Ste-Foy, Département d'ergothérapie, Faculté de médecine et Équipe de recherche Impacts sociaux et psychologiques du travail, Université Laval, 79 p.

Bourque, R. et Dufour-Poirier, M. (2013). Risques psychosociaux au travail et action syndicale : l'expérience des délégués sociaux de la FTQ au Québec. *Négociations*, 19(1), 43-56.

Bouvier, P. et Québec (Province) (2014). Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles : législations, jurisprudences et doctrines (8e édition, 2014, Ser. Collection alter ego). W & L, Wilson & Lafleur, 906 p.

Brun, J.P. et Martel, J. (2003). La santé psychologique au travail...de la définition du problème aux solutions. *Fascicule 2 : Les causes du problème : Les sources de stress au travail*, Québec : Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail.

Chaaban, R. (2018). Portrait d'un réseau unique d'entraide syndicale : Le Réseau des délégués sociaux et déléguées sociales. Sur *ftq.qc.ca*. Consulté le 13 décembre 2018, sur https://ftq.qc.ca/wp-content/uploads/2018/02/Conf-DS_2018_portait-DS.pdf

Charbonneau, C. (2002). Développer l'intégration au travail en santé mentale, une longue marche à travers des obstacles sociopolitiques. *Santé Mentale Au Québec*, 27(1), 158–76.

Charest, R. et Rhéaume J. (2008). Action syndicale, démocratie et santé mentale au travail. *Nouvelles Pratiques Sociales*, 20(2), 82–110.0

Centraide du grand Montréal (S. D.). Mission et vision. Sur [centraide-mtl.org](http://www.centraide-mtl.org). Consulté le 12 décembre 2018. <http://www.centraide-mtl.org/fr/a-propos/mission-et-vision/>

Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (S. D.). Entreprise de compétence fédérale. Sur csst.qc.ca. Consulté le 22 janvier 2019, sur <https://www.csst.qc.ca/employeurs/assurance/protections/Pages/entreprise-competence-federale.aspx>

Confédération des syndicats nationaux (2019). Un réseau d'entraide dans mon syndicat. Sur csn.qc.ca. Consulté le 12 décembre 2018. <https://www.csn.qc.ca/entraide/>

Dankwa, K. (2017). Infographie : Stress lié au travail. Sur *statistiques Canada*. Consulté le 26 octobre 2019, sur https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-627-m/contest/finalists-finalistes_2-fra.htm

De Gaulejac, V., (2005). La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire. *Pouvoir managérial et harcèlement social*. Paris, Seuil, 276 p.

De Gaulejac, V. (2011). Travail, les raisons de la colère (Ser. Économie humaine). Paris, Seuil. 336 p.

Delmas, C. (2014). Le renouvellement paradoxal de la pratique syndicale : l'exemple des dimensions mentales de la santé au travail. *Revue Multidisciplinaire Sur L'emploi, Le Syndicalisme Et Le Travail*, 9(1), p. 23–50.

Dépelteau, F. (2010). La démarche d'une recherche en science humaine : de la question de départ à la communication des résultats, 2^e édition. *Collection méthodes en sciences humaines*, Les presses de l'Université Laval, De Boeck, Québec, 417 p.

Deslauriers, J.-S. (2016). Action en santé mentale au travail et syndicalisme québécois : l'expérience de représentants syndicaux (dissertation). Université Laval, Québec, 356 p.

Dufour, C. et Hege, A. (2010). Légitimité des acteurs collectifs et renouveau syndical. *La Revue de l'Ires*, 65(2), 67-85.

Dufour-Poirier, M. (2013). L'impact des identités collectives sur la solidarité syndicale transnationale: Analyse de deux syndicats miniers du Pérou. *Labour, Capital and Society / Travail, Capital Et Société* 46(1/2), 34-62.

Dufour-Poirier, M. (2020). Quel rôle les syndicats peuvent-ils jouer pour une prévention collective de la santé mentale au Québec ?. *Les relations industrielles en questions*. École de relations industrielles de l'Université de Montréal. Presses de l'Université de Montréal. 195-204

Dufour-Poirier, M., Kamoun, S. et Le Capitaine, C. (à paraître). L'entraide syndicale au Québec : quel pouvoir d'agir des délégués sociaux dans les milieux de travail ? (Dissertation). Département des relations industrielles, Université Laval.

Fédération des travailleurs du Québec (2012), Conférence nationale des délégués sociaux et des déléguées sociales: 30 ans et toujours de son temps, la petite histoire d'un grand réseau. Montréal, Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 21 p.

Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (2018) Réseau des délégués sociaux et déléguées sociales. Sur *ftq.qc.ca*. Consulté le 26 octobre 2019. <https://ftq.qc.ca/entraide-syndicale/>

Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (2021) Le projet de loi n°59 : La prévention sauve des vies. Sur *ftq.qc.ca*. Consulté le 30 août 2021. <https://www.sante-a-rabais.ca/prevention>

Fortin, M.-F. (2010). Fondements et étapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives (2 ed.). Montréal : Chenelière Éducation, 536 p.

Gouédard, C., et Rabardel, P. (2012). Pouvoir d'agir et capacités d'agir: une perspective méthodologique?. Illustration dans le champ de la santé, sécurité et conditions de travail. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, (14-2).

Gouvernement du Québec (2015). Environnement social. Sur *Institut de la statistique de Québec*. Consulté le 11 novembre 2019, sur <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/sante/environnement-social/index.html>

Gouvernement du Québec (2021). Projet de loi n° 59 : Loi modernisant le régime de santé et sécurité au travail. Sur *Assemblée nationale du Québec*. Consulté le 28 août 2021, sur <http://m.assnat.qc.ca/fr/travaux-parlementaires/projets-loi/projet-loi-59-42-1.html>

Gouvernement du Québec (2016). Risques psychosociaux du travail. Sur *Institut de la santé publique du Québec*. Consulté le 16 décembre 2021, sur <https://www.inspq.qc.ca/risques-psychosociaux-du-travail-et-promotion-de-la-sante-des-travailleurs/risques-psychosociaux-du-travail>

Gouvernement du Québec (2008). Stress au travail et santé mentale chez les adultes québécois. Sur *Institut de la statistique de Québec*. Consulté le 26 octobre 2019, sur <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/sante/etat-sante/mentale/stress-travail.html>

Groupe Canadian standardisation association (2013). *CAN/CSA-Z1003-13/BNQ 9700-803/2013 – Santé et sécurité psychologiques en milieu de travail*. Sur *csagroup.org*. Consulté le 16 décembre 2018, sur <https://www.csagroup.org/fr/article/can-csa-z1003-13-bnq-9700-803-2013-groupe-csa/>

Groupe entreprises en santé (S. D.). À propos du Groupe entreprises en santé. Sur *groupeentreprisesensante.com*. Consulté le 15 décembre 2018, sur <https://www.groupeentreprisesensante.com/fr/a-propos-du-groupe/norme-entreprise-sante/>

Haiven, L., Lévesque, C. & Roby, N. (2006). Pistes de renouveau syndical : défis et enjeux : introduction. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 61 (4), 567–588.

Hege, A., Lévesque, C., Murray, G. et Dufour, C. (2011). Les délégués, acteurs stratégiques du renouveau syndical ?. *La Revue de l'Ires*, 68(1), 3-18.

Huberman, A. M., et Miles, M. B. (1991). Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes (Ser. Pédagogies en développement). Éditions du Renouveau pédagogique, De Boek, 480 p.

Hyman, R. (2002). The Future of Unions. *Just Labour*, 1, 7-15.

Irachabal, S. & Rascle, N. (2001). Médiateurs et modérateurs : implications théoriques et méthodologiques dans le domaine du stress et de la psychologie de la santé. *Le travail humain*, 64, 97-118.

Karpinski, E. et Wang, S. (2016). Santé psychologique en milieu de travail, Gouvernement du Canada, Emploi et développement social du Canada.
<https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/services/sante-securite/rapports/sante-psychologique.html>

Laflamme, A.-M. (2008). Le droit à la protection de la santé mentale au travail. Cowansville, Canada, Bruxelles, Belgique, Collection Yvon Blais Bruylant, 624p.

Laflamme, A.-M. (2017). Troubles mentaux et accommodement raisonnable au travail : les potentialités du droit québécois. *Santé mentale au Québec*, 42 (2), 39–56.

Lapointe P.-A. (2001). Partenariat, avec ou sans démocratie. *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 56(2), 244–278.

Larousse (Firme). (2012). Le petit Larousse illustré : en couleurs (Édition 2013). Larousse.

Le Bossé, Y., Gaudreau, L., Arteau, M., Deschamps, K. et Vandette, L. (2002). L'approche centrée sur le développement du pouvoir d'agir : aperçu de ses fondements et de son application. *Canadian Journal of Counselling / Revue Canadienne de counseling*, 36(3), 180-193.

- Lebel J.-F. et Dufour-Poirier M. (2015). Les coalitions comme stratégie de renouveau syndical : un cas aux philippines (dissertation). Université de Montréal, 252 p.
- Lévesque M.-C., et Bourque, R. (1999). Confiance et coopération patronale-syndicale : une étude de cas d'une entreprise du secteur de la métallurgie (dissertation). Université de Montréal, 362 p.
- Levesque, C. et Murray, G. (2010). Comprendre le pouvoir syndical : ressources et aptitudes stratégiques pour renouveler l'action syndicale. *La Revue de l'Ires*, 65(2), 41-65.
- Lortie, M.-È. (2020). Santé mentale : repenser le travail. La Presse.ca, article paru le 24 janvier 2020.
<https://www.lapresse.ca/affaires/2020-01-24/sante-mentale-repenser-le-travail>
- Lyonnet, B. (2015). Lean Management : méthodes et exercices. Collection Management sup. Paris, Dunod, 224 p.
- Marchand, A., & Simard, M. (1996). Les facteurs influençant l'appui des travailleurs au comité de santé-sécurité du travail. *Recherches Sociographiques*, 37(2), 229–246.
- Pagé-Bissonnette J. et Bergeron, J.-G. (2010). La négociation mixte : observation de la négociation d'une convention collective (dissertation). Université de Montréal, 144 p.
- Parlement du Canada (2018). Projet de loi [C-65](#). Sur *parl.ca*. Consulté le 26 novembre 2018, sur <http://www.parl.ca/DocumentViewer/fr/42-1/projet-loi/C-65/sanction-royal>
- Payette J.-F. (2017). Les stratégies patronales et syndicales dans les processus de changements organisationnels : trois études de cas au sein du secteur aéronautique au québec (dissertation). HEC Montréal, 277 p.

Québec (Province). Direction générale adjointe des politiques d'emploi. (2008). Pour l'égalité en emploi : stratégie nationale pour l'intégration et le maintien en emploi des personnes handicapées. Direction des communications, Ministère de l'emploi et de la solidarité sociale, 48 p.

Québec (Province). (1979). Lois refondues du québec. Editeur officiel de Québec.

Québec (Province). (2015). Les lois du travail : lois et règlements du Québec et du Canada. Editeur Yvon Blais, 1387 p.

Québec (Province). Ministère de la santé et des services sociaux. (2005). Plan d'action en santé mentale. *Santé et services sociaux Québec*, Éditeur Québec : le ministère, 87 p.

Québec (Province). Ministère du Travail, de l'emploi et de la solidarité sociale. (2021). Adoption du projet de loi modernisant le régime de santé et de sécurité du travail. *Secteur du travail, Québec*, sur www.travail.gouv.qc.ca. Consulté le 15 octobre 2021. Sur <https://www.travail.gouv.qc.ca/liste-des-nouvelles-du-secretariat/toutes-les-nouvelles-du-secteur-du-travail/details-de-nouvelles-du-ministere/adoption-du-projet-de-loi-n-59-le-gouvernement-du-quebec-pose-les-fondations-dune-modernisation-majeure-du-regime-de-sante-et-de-securite-du-travail/>

Piotet, F. (2011). Le piège de la souffrance au travail. *Revue Projet*, 323(4), 23-31.

Rewari, N. et Waligora, D. (2015). La santé mentale en milieu de travail – Syndicat des employées et employés nationaux, Commission de la santé mentale du Canada. Sur fr.une-sen.org. Consulté le 13 décembre 2018. Sur <http://fr.une-sen.org/events/conferences/OHS/2015/docs/MentalHealth-f.pdf>

Rouillard, J. et Rouillard, J.-F. (2018). Perspective historique sur l'évolution des salaires réels au Québec (1940-2016). *Cahiers de recherches*, 18-04, Département d'économie de l'école de gestion À l'Université de Sherbrooke, 47 p.

Salvet, J.-M. (2019). La révolution du travail de Jean Boulet. Sur *Le soleil.com*. Consulté le 22 janvier 2019, sur <https://www.lesoleil.com/chroniques/jean-marc-salvet/la-revolution-du-travail-de-jean-boulet-167a394b58308e3d925e5dbf749b2b23>

Sick, S. (2013). La codétermination en Allemagne : un modèle de participation des travailleurs dans le cadre d'un modèle économique coopératif. *Annales des Mines - Réalités industrielles*, 26-32 p.

Simard, M. (2011). Chapitre 16 : Santé et sécurité au travail. *La convention collective au Québec, 2^e édition*. Chenelière éducation. Montréal. 389-414 p.

Syndicat canadien de la fonction publique et le conseil du trésor, (2017). Convention entre le Syndicat Canadien de la Fonction Publique et le Conseil du Trésor. 81 p.

Syndicat de travailleurs et travailleuses de la Poste, (2016). Déléguées sociales et délégués sociaux notre réseau est en marche. Sur *cupw.ca*. Consulté le 15 janvier 2019, sur <https://www.cupw.ca/fr/d%C3%A9l%C3%A9gu%C3%A9es-sociales-et-d%C3%A9l%C3%A9gu%C3%A9s-sociaux-notre-r%C3%A9seau-est-en-marche>

Tattersall, A. (2006). Powerful Community Relationships and Union Renewal in Australia. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 61 (4), 589–614.

Tattersall, A. (2010). *Power in Coalition: Strategies for Strong Unions and Social Change*. New York Ithaca: Cornell University Press, 224 p.

Thwaites, J. (2016). *Le syndicalisme au Canada*, collection l'Essentiel, Presses de l'université Laval, 105 pages.

Travaux public et services gouvernementaux, (2015). Juridictionnaire. *Sur* [btb.termiumplus.gc.ca](https://www.btb.termiumplus.gc.ca). Consulté le 11 novembre 2020, sur https://www.btb.termiumplus.gc.ca/tpv2guides/guides/juridi/index-fra.html?lang=fra&lettr=indx_catlog_d&page=9caBV5ArAAAA.html#:~:text=Dans%20le%20droit%20postmoderne%2C%20on,%2C%20par%20cons%C3%A9quent%2C%20non%20contraignantes.

Walton, R. E. et McKersie, R. B. (1992). Overview of a behavioral theory of labor negotiations by r. e. walton and r. b. mckersie, 1965. *Journal of Organizational Behavior*, 13(3), 275–275.

Weissbrodt, R., Arial, M., Graf, M., Ben Jemia, T., Villaret D'Anna, C. et Giauque, D. (2018). Prévenir les risques psychosociaux : une étude des perceptions et des pratiques des employeurs. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 73 (1), 174–203.

Yerochewski, C., White, D. et Murray, G. (2013). *La crise du syndicalisme comme crise de la représentation des travailleurs : une étude de cas de l'évolution des identités collectives dans l'économie solidaire au Brésil* (dissertation). Université de Montréal, 461 p.

Zawieja, P. et Guarnieri, F. (2014). Dictionnaire des risques psychosociaux. *Travail et emploi*, Paris, Seuil, 140, 67-70 p.

ANNEXE 1

Annexe des maladies professionnelles de la LATMP

(Article 29)

MALADIES PROFESSIONNELLES

SECTION I

MALADIES CAUSÉES PAR DES PRODUITS OU SUBSTANCES TOXIQUES

MALADIES	GENRES DE TRAVAIL
1. Intoxication par les métaux et leurs composés toxiques organiques ou inorganiques:	un travail impliquant l'utilisation, la manipulation ou une autre forme d'exposition à ces métaux;
2. Intoxication par les halogènes et leurs composés toxiques organiques ou inorganiques:	un travail impliquant l'utilisation, la manipulation ou une autre forme d'exposition à ces halogènes;
3. Intoxication par les composés toxiques organiques ou inorganiques du bore:	un travail impliquant l'utilisation, la manipulation ou une autre forme d'exposition à ces composés du bore;
4. Intoxication par le silicium et ses composés toxiques organiques ou	un travail impliquant l'utilisation, la manipulation ou une autre forme d'exposition au silicium et à ces composés du

- inorganiques: | silicium;
5. Intoxication par le | un travail impliquant
phosphore et ses | l'utilisation, la manipulation ou
composés toxiques | une autre forme d'exposition au
organiques ou | phosphore ou à ces composés du
inorganiques: | phosphore;
6. Intoxication par | un travail impliquant
l'arsenic et ses | l'utilisation, la manipulation ou
composés toxiques | une autre forme d'exposition à
organiques ou | l'arsenic ou à ces composés de
inorganiques: | l'arsenic;
7. Intoxication par les | un travail impliquant
composés toxiques | l'utilisation, la manipulation ou
organiques ou | une autre forme d'exposition à
inorganiques du | ces composés du soufre;
soufre: |
8. Intoxication par le | un travail impliquant
sélénium et ses | l'utilisation, la manipulation ou
composés toxiques | une autre forme d'exposition au
organiques ou | sélénium ou à ces composés du
inorganiques: | sélénium;
9. Intoxication par le | un travail impliquant
tellure et ses | l'utilisation, la manipulation ou
composés toxiques | une autre forme d'exposition au
organiques ou | tellure ou à ces composés du
inorganiques: | tellure;
10. Intoxication par les | un travail impliquant
composés toxiques | l'utilisation, la manipulation ou
organiques ou | une autre forme d'exposition à
inorganiques de | ces composés de l'azote;
l'azote: |

11. Intoxication par les | un travail impliquant
composés toxiques | l'utilisation, la manipulation ou
organiques ou | une autre forme d'exposition à
inorganiques de | ces composés de l'oxygène;
l'oxygène: |
12. Intoxication par les | un travail impliquant
hydrocarbures | l'utilisation, la manipulation ou
aliphatiques, | une autre forme d'exposition à
alicycliques et | ces substances.
aromatiques: |

SECTION II

MALADIES CAUSÉES PAR DES AGENTS INFECTIEUX

MALADIES	GENRES DE TRAVAIL
1. Infection cutanée bactérienne ou à champignon (pyodermite, folliculite bactérienne, dermatomycose, infection cutanée à candida):	un travail impliquant le contact avec des tissus ou du matériel contaminé par des bactéries ou des champignons; panaris,
2. Parasitose:	un travail impliquant des contacts avec des humains, des animaux ou du matériel contaminé par des parasites, tels sarcoptes, scabiei, pediculus humanis;
3. Anthrax:	un travail impliquant l'utilisation, la manipulation ou

		une autre forme d'exposition à la
		laine, au crin, au poil, au cuir
		ou à des peaux contaminés;
4. Brucellose:		un travail relié aux soins, à
		l'abattage, au dépeçage ou au
		transport d'animaux ou un
		travail de laboratoire impliquant
		des contacts avec une brucella;
5. Hépatite virale:		un travail impliquant des contacts
		avec des humains, des produits
		humains ou des substances
		contaminées;
6. Tuberculose:		un travail impliquant des contacts
		avec des humains, des animaux, des
		produits humains ou animaux ou
		d'autres substances contaminées;
7. Verrue aux mains:		un travail exécuté dans un abattoir
		ou impliquant la manipulation
		d'animaux ou produits d'animaux
		en milieu humide (macération).

SECTION III

MALADIES DE LA PEAU CAUSÉES PAR DES AGENTS AUTRES QU'INFECTIEUX

MALADIES		GENRES DE TRAVAIL
1. Dermite de contact irritative:		un travail impliquant un contact avec des substances telles que solvants, détergents, savons,

		acides, alcalis, ciments,
		lubrifiants et autres agents
		irritants;
2. Dermite de contact allergique:		un travail impliquant un contact avec des substances telles que nickel, chrome, époxy, mercure, antibiotique et autres allergènes;
3. Dermatose causée par les végétaux (photodermatose):		un travail impliquant un contact avec des végétaux;
4. Dermatose causée par action mécanique (callosités et kératodermies localisées):		un travail impliquant des frictions, des pressions;
5. Dermatose causée par le goudron, le brai, le bitume, les huiles minérales, l'anthracène et les composés, produits et résidus de ces substances (photodermatite, folliculite, dyschromie, épithélioma ou lésions paranéoplasiques):		un travail impliquant l'utilisation ou la manipulation de goudron, de brai, de bitume, d'huiles minérales, d'anthracène ou de leurs composés, produits et résidus;
6. Dermatose causée par les radiations ionisantes (radiodermites):		un travail impliquant une exposition à des radiations ionisantes;

7.	Télangiectasie cutanée:		un travail exécuté dans une aluminerie impliquant des expositions répétées à l'atmosphère des salles de cuves;
8.	Dermatose causée par les huiles et les graisses (folliculite chimique):		un travail impliquant l'utilisation ou la manipulation d'huile et de graisse.

SECTION IV

MALADIES CAUSÉES PAR DES AGENTS PHYSIQUES

MALADIES	GENRES DE TRAVAIL
1. Atteinte auditive causée par le bruit:	un travail impliquant une exposition à un bruit excessif;
2. Lésion musculo-squelettique se manifestant par des signes objectifs (bursite, tendinite, ténosynovite):	un travail impliquant des répétitions de mouvements ou de pressions sur des périodes de temps prolongées;
3. Maladie causée par le travail dans l'air comprimé:	un travail exécuté dans l'air comprimé;
4. Maladie causée par contrainte thermique:	un travail exécuté dans une ambiance thermique excessive;

5. Maladie causée par | un travail exposant à des
les radiations | radiations ionisantes;
ionisantes: |
6. Maladie causée par | un travail impliquant des
les vibrations: | vibrations;
7. Rétinite: | un travail impliquant l'utilisation
| de la soudure à l'arc électrique ou
| à l'acétylène;
8. Cataracte causée par | un travail impliquant une
les radiations non | exposition aux radiations
ionisantes: | infrarouges, aux micro-ondes ou aux
| rayons laser.

SECTION V

MALADIES PULMONAIRES CAUSÉES PAR DES POUSSIÈRES ORGANIQUES ET INORGANIQUES

MALADIES	GENRES DE TRAVAIL
1. Amiantose, cancer pulmonaire ou mésothéliome causé par l'amiante:	un travail impliquant une exposition à la fibre d'amiante;
2. Bronchopneumopathie causée par la poussière de métaux durs:	un travail impliquant une exposition à la poussière de métaux durs;
3. Sidérose:	un travail impliquant une exposition aux poussières et fumées

			ferreuses;
4. Silicose:		un travail impliquant une	
		exposition à la poussière de	
			silice;
5. Talcose:		un travail impliquant une	
		exposition à la poussière de talc;	
6. Byssinose:		un travail impliquant une	
		exposition à la poussière	
		de coton, de lin, de chanvre ou de	
			sisal;
7. Alvéolite allergique extrinsèque:		un travail impliquant une	
		exposition à un agent reconnu comme	
		pouvant causer une alvéolite	
		allergique extrinsèque;	
8. Asthme bronchique:		un travail impliquant une	
		exposition à un agent spécifique	
			sensibilisant.

1985, c. 6, annexe I.

ANNEXE 2

Le certificat d'éthique



N^o de certificat
CERFAS-2013-14-189-D

Comité d'éthique de la recherche en arts et en sciences

10 mars 2020

Objet : Certificat d'approbation éthique - renouvellement –
« Montée en force des risques psychosociaux au travail : regard critique sur les perspectives d'évolution de l'action syndicale »

Mme Mélanie Dufour-Poirier,

Le Comité d'éthique de la recherche en sciences et en santé (CERSES) a étudié votre demande de renouvellement pour le projet de recherche susmentionné et a délivré le certificat d'éthique demandé suite à la satisfaction des exigences qui prévalent. Vous trouverez ci-joint une copie numérisée de votre certificat; copie également envoyée au Bureau Recherche-Développement-Valorisation.

Notez qu'il y apparaît une mention relative à un suivi annuel et que le certificat comporte une date de fin de validité. En effet, afin de répondre aux exigences éthiques en vigueur au Canada et à l'Université de Montréal, nous devons exercer un suivi annuel auprès des chercheurs et étudiants-chercheurs.

De manière à rendre ce processus le plus simple possible et afin d'en tirer pour tous le plus grand profit, nous avons élaboré un court questionnaire qui vous permettra à la fois de satisfaire aux exigences du suivi et de nous faire part de vos commentaires et de vos besoins en matière d'éthique en cours de recherche. Ce questionnaire de suivi devra être rempli annuellement jusqu'à la fin du projet et pourra nous être retourné par courriel. La validité de l'approbation éthique est conditionnelle à ce suivi. Sur réception du dernier rapport de suivi en fin de projet, votre dossier sera clos.

Il est entendu que cela ne modifie en rien l'obligation pour le chercheur, tel qu'indiqué sur le certificat d'éthique, de signaler au Comité tout incident grave dès qu'il survient ou de lui faire part de tout changement anticipé au protocole de recherche.

Nous vous prions d'agréer, Madame, l'expression de nos sentiments les meilleurs,

Insaf Salem Fourati
Responsable à l'évaluation éthique continue de la recherche
Comité d'éthique de la recherche en sciences et en santé (CERSES)
Université de Montréal

c.c. Gestion des certificats, BRDV, TGDE

p.j. Certificat #CERFAS-2013-14-189-D (1er renouvellement)

adresse postale
C.P. 6128, succ. Centre-ville
Montréal QC H3C 3J7

adresse civique
3333, Queen Mary
Local 220-2
Montréal QC H3V 1A2
www.ceras.umontreal.ca

Téléphone : 514-343-7338
ceras@umontreal.ca

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE
- 1er renouvellement -

Le Comité d'éthique de la recherche en sciences et en santé (CERSES), selon les procédures en vigueur et en vertu des documents relatifs au suivi qui lui a été fournis conclut qu'il respecte les règles d'éthique énoncées dans la Politique sur la recherche avec des êtres humains de l'Université de Montréal

Projet	
Titre du projet	Montée en force des risques psychosociaux au travail : regard critique sur les perspectives d'évolution de l'action syndicale
Chercheuse requérante	Mélanie Dufour-Poirier , Professeure agrégée, FAS - École de relations industrielles
Note :	Changement du titre du projet
Financement	
Organisme	UdeM-CRSH
Programme	
Titre de l'octroi si différent	
Numéro d'octroi	
Chercheur principal	
No de compte	

MODALITÉS D'APPLICATION

Tout changement anticipé au protocole de recherche doit être communiqué au CERSES qui en évaluera l'impact au chapitre de l'éthique. Toute interruption prématurée du projet ou tout incident grave doit être immédiatement signalé au CERSES.

Selon les règles universitaires en vigueur, un suivi annuel est minimalement exigé pour maintenir la validité de la présente approbation éthique, et ce, jusqu'à la fin du projet. Le questionnaire de suivi est disponible sur la page web du CERSES.



Insaf Salem Fourati
Responsable à l'évaluation éthique continue
de la recherche Comité d'éthique de la
recherche en sciences et en santé (CERSES)
Université de Montréal

10 mars 2020
Date de délivrance du
renouvellement ou de
la réémission*

1er avril 2021
Date du prochain
suivi

27 janvier 2014
Date du certificat initial

1er avril 2021
Date de fin de validité

*Le présent renouvellement est en continuité avec le
précédent certificat

ANNEXE 3

Formulaire de consentement

Titre de l'étude : ***Montée en force des risques psychosociaux au travail: regard critique sur les perspectives d'évolution de l'action syndicale.***

Chercheuses : **Mélanie Dufour-Poirier**, professeure agrégée, École de relations industrielles, Université de Montréal.

1. Objectifs du projet : Outre l'objectif de dresser le portrait général des intervenants syndicaux en matière de prévention et de gestion des risques psychosociaux, nous souhaitons mieux saisir: 1) la nature et l'impact de ces risques en milieu de travail; 2) la nature de l'intervention syndicale menée à ce propos au vu de la recrudescence de ces mêmes problématiques; 3) l'impact perçu de ces interventions dans les décisions des organisations syndicales étudiées et leur place dans les structures internes; 4) la capacité de ces intervenants de transformer les pratiques et d'amorcer des changements dans les syndicats étudiés en ce qui a trait à leur répertoire d'action. Ce faisant, nous serons également en mesure de stimuler la réflexion menée en regard de la transformation de l'action syndicale à l'ère de la mondialisation.

2. Votre participation : Il se peut que nous sollicitons votre participation à une **entrevue individuelle**. Dans ce cas, nous vous rencontrerons, au moment de votre choix, pour vous poser différentes questions basées sur votre expérience afin de mieux comprendre la nature de votre intervention en milieu de travail. Le cas échéant, vous pourrez choisir de ne pas répondre à l'une ou l'autre des questions. Il est prévu que l'entrevue durera environ une heure et demie. Avec votre permission, l'entrevue sera enregistrée de façon numérique, seulement aux fins de faciliter notre travail d'analyse des entretiens réalisés. Il se peut également que nous sollicitons votre participation à une **discussion de groupe** portant sur votre expérience en matière de prévention et de gestion des risques psychosociaux en milieu de travail. Ces discussions dureront environ une heure et demie et se tiendront dans un lieu choisi au préalable entre vous et nous-mêmes, d'un commun accord. Comme pour les entrevues individuelles, ces discussions seront aussi enregistrées sur support audio.

3. Avantages et inconvénients : Le projet vise à mieux saisir la nature et les impacts de l'intervention des intervenants syndicaux en matière de prévention et de gestion des risques psychosociaux en milieu de travail. Ce projet ne comporte aucun risque, ni inconvénient, ni bénéfice personnel pour les participants.

4. Caractère confidentiel des informations : Seules les chercheuses auront accès aux enregistrements. Les enregistrements seront effacés après une durée de 7 ans. Tout matériel relatif à l'entrevue sera identifié par un code seulement et ne comportera aucune référence nominative. En aucun cas votre nom ou des extraits de l'entrevue permettant de vous identifier ne seront utilisés dans la ou les publications des chercheuses qui seront relatives à ce projet. Vous pouvez aussi nous indiquer si vous acceptez ou non que votre nom apparaisse à la section des remerciements aux différentes personnes ayant contribué à la recherche. Pour ce qui est des discussions de groupe, nous tenons à vous prévenir qu'il nous sera probablement impossible de détruire les interventions d'une personne en particulier lors de l'écoute ultérieure de ces mêmes enregistrements, faute de pouvoir la reconnaître aisément.

5. Participation volontaire : Votre participation à cette recherche est entièrement volontaire. Chaque participant est libre de se retirer sans préjudice et en tout temps, sans devoir justifier sa décision. Si vous décidez de vous retirer de l'étude, vous n'avez qu'à nous en aviser verbalement. Si vous vous retirez de l'étude après l'entrevue, l'enregistrement de l'entrevue sera détruit. Pour toute question, vous pouvez communiquer avec Mélanie Dufour-Poirier (514-343-6111 poste 5287, melanie.dufour-poirier@umontreal.ca).

Consentement

Je, (nom en lettres moulées du participant)

.....

déclare avoir pris connaissance des informations ci-dessus, en avoir discuté avec les responsables du projet, la professeure Mélanie Dufour-Poirier et comprendre le but, la nature, les avantages, l'absence de risque ou d'inconvénient de l'étude en question. Je consens librement à prendre part à cette étude. Je sais que je peux me retirer en tout temps, sans préjudice.

Signature du

participant.....Date.....

Signature de la ou des chercheure

(s).....Date.....

Mélanie Dufour-Poirier, professeure agrégée, École de relations industrielles, Université de Montréal et/ou

Toute plainte relative à votre participation à cette recherche peut être adressée à l'ombudsman de l'Université de Montréal, au numéro de téléphone (514) 343-2100 ou à l'adresse courriel suivante: ombudsman@umontreal.ca. Un exemplaire signé de ce formulaire doit être remis au participant.

ANNEXE 4

Grille d'entrevue

LES RESSOURCES À LA DISPOSITION DU SYNDICAT (pour les représentant du syndicat uniquement)

A. Caractéristiques des ressources organisationnelles à la disposition du syndicat :

a. Les ressources physiques

- i. Matériel à la disposition des représentants syndicaux (ex. : bureaux).
- ii. Cotisations syndicales destinées à la prévention des RPS en milieu de travail.
- iii. Accès à des libérations en temps.

b. Les ressources humaines

- i. Présence d'experts (DS, représentants SST, formations).
- ii. Ensemble des procédures de sélection des DS et des délégués syndicaux spécialisés en SST ou en santé mentale.
- iii. La présence et la densité du réseau de représentants syndicaux.
 1. Ratio des travailleurs par rapport aux représentants syndicaux.
 2. La fréquence et les spécificités des élections syndicales.
- iv. La présence et la densité du réseau des DS.
 1. Ratio des travailleurs par rapport aux DS.

c. Les ressources procédurales (formelles et informelles)

- i. Les pratiques et programmes à l'interne en matière de prévention des RPS.

- ii. Les procédures à l'interne en matière de prévention des RPS.
 - iii. Les formations offertes en matière de prévention des RPS.
- B. Caractéristiques des ressources délibératives à la disposition du syndicat :
 - a. Les moyens de communication à l'interne (formels et informels) utilisés dans le cadre de la représentation syndicale des membres.
 - b. L'utilisation de nouvelles technologies en matière de prévention des RPS (réseaux sociaux, courriels, vidéos...).
 - c. La fréquence des échanges entre les membres et les représentants syndicaux.
 - d. Le type d'échanges entre les membres et les représentants syndicaux.
 - e. Le niveau de participation des membres dans les échanges entre les membres et les représentants syndicaux.
 - f. La qualité de l'engagement des membres et des représentants syndicaux.
 - i. Fréquence des communications entre membres et représentants syndicaux
 - ii. Taux de participation aux activités syndicales et aux assemblées générales
- C. Les caractéristiques du réseautage externe horizontal :
 - a. La densité du réseautage :
 - i. Intensité des échanges entre le syndicat étudié et les autres organisations.
 - ii. Profondeur des échanges entre le syndicat étudié et les autres organisations.
 - iii. La permanence des contacts entre le syndicat étudié et les autres organisations.
 - iv. Les types de ressources échangées entre le syndicat étudié et les autres organisations.
- D. Les caractéristiques du réseautage externe vertical :

- a. La densité du réseautage :
 - i. Intensité des échanges entre le syndicat étudié au sein de la structure syndicale.
 - ii. Profondeur des échanges entre le syndicat étudié au sein de la structure syndicale.
 - iii. La permanence des contacts entre le syndicat étudié au sein de la structure syndicale.
 - iv. Les types de ressources échangées entre le syndicat étudié au sein de la structure syndicale.

LES RESSOURCES NORMATIVES (pour l'ensemble des répondants)

- A. Les ressources normatives d'ordre public :
 - a. Caractéristique des conflits entre les travailleurs et l'employeur pouvant être en liens avec les lois et normes du travail,
 - b. Caractéristique des griefs provenant des travailleurs :
 - i. Attention porté par le syndicat.
 - ii. Action mise en place par le syndicat.
 - c. Caractéristique des décisions rendues
 - i. Caractéristique des décisions rendues.
 - ii. Impacts sur l'organisation du travail et sur les travailleurs.
 - iii. Impacts sur la prévention des RPS dans l'entreprise
 - d. Perception et utilité des normes d'ordre public par les acteurs (employeur, syndicat et employés).
- B. Les ressources normatives d'ordre privé :
 - a. Caractéristique de la certification :
 - i. Type de certification
 - ii. Rôle de certification
 - iii. Rôle des acteurs dans l'élaboration des actions mise en place pour atteindre les objectifs de la certification
 - b. Changement dans l'organisation :
 - i. Les impacts sur l'organisation du travail
 - ii. Les impacts sur les travailleurs

- iii. Les impacts sur la prévention des RPS dans l'entreprise
- C. Perception et utilité des normes d'ordre privé par les acteurs (employeur, syndicat et employés).

LES CADRES IDENTITAIRES (pour l'ensemble des répondants)

- A. Les caractéristiques du groupe de référence, le « Nous » :
 - a. Identification du groupe et de leur communauté d'intérêts et de leurs alliés.
 - i. Les alliés naturels au syndicat.
 - ii. Les alliés moins naturels au syndicat.
 - b. Les définitions des intérêts et des revendications du groupe.
 - i. Les intérêts partagés entre les membres et les alliés du groupe.
 - ii. Les revendications partagées entre les membres et les alliés du groupe.
 - iii. Les intérêts et les revendications partagés entre les membres et les alliés du groupe sur le plan de la prévention de la santé mentale au travail.
- B. Les caractéristiques du groupe d'opposant, le « Eux » :
 - a. L'identification de l'opposant, le groupe ayant des intérêts en opposition avec le « nous ».
 - i. Les opposants au syndicat.
 - ii. Les alliés au groupe d'opposant au syndicat.
 - b. Les définitions des intérêts et des revendications du groupe.
 - i. Les intérêts en opposition au « Nous ».
 - ii. Les revendications en opposition au « Nous ».
 - iii. Les intérêts et revendication en opposition avec le « Nous » sur le plan de la prévention de la santé mentale au travail?
 - c. Les sources de conflits entre le groupe d'opposant et le groupe de référence.
- C. Les caractéristiques du projet syndical :

- a. Les principales tâches du travail syndical, en général, en milieu de travail.
- b. Les principales tâches du travail syndical, en général, en milieu de travail en matière de prévention des RPS.
- c. Les finalités des représentations syndicales en milieu de travail.
- d. Les finalités des représentations syndicales en milieu de travail en matière de prévention des RPS.
- e. Le niveau d'autonomie par rapport à l'employeur.
 - i. Capacité d'établir son propre agenda d'action syndicale
- f. Les finalités des représentations syndicales pour le niveau d'autonomie du syndicat.

LE RÉSEAUTAGE INTERNE (pour l'ensemble des répondants)

- A. Les caractéristiques du niveau de coopération entre les acteurs :
 - a. Les types des ressources échangées entre les acteurs lors de la coopération.
 - b. La fréquence des ressources échangées entre les acteurs lors de la coopération.
 - c. Les types d'échanges lors de la coopération entre les acteurs.
 - d. La fréquence des échanges lors de la coopération entre les acteurs.
 - e. Les finalités des échanges lors de la coopération entre les acteurs en matière de prévention des RPS.