

Conférenciers :

- M. François Berthiaume, président, Dolmen Capital Humain
- M. André Durivage, président, EPSI
- M. Alain Forget, associé principal, Analys
- M. Claude Forget, président, André Filion et Associés
- M. Alain Reid, associé, Société Pierre Boucher

Les conférenciers invités au cocktail de la rentrée de la section Montréal de la SQPTO ont suscité un vif intérêt par leur propos à la fois stratégiques et ancrés dans la réalité des psychologues du travail. Les paragraphes qui suivent se veulent un résumé des réflexions émises par les conférenciers en regard des quatre questions qui leur ont été posées lors de l'activité du 22 janvier dernier.

### Question 1 - Dans le contexte économique actuel, quels sont selon vous les besoins des entreprises?

Les conférenciers ont fait preuve d'une vision intégrative lorsqu'ils ont eu à répondre à cette question. En effet, ils ont d'abord souligné que, malgré les bouleversements économiques actuels, plusieurs des besoins des entreprises qui existaient avant la crise économique demeurent présents et certains s'avèrent même amplifiés par celle-ci.

Les conférenciers ont identifié trois besoins principaux perdurant malgré la conjoncture économique actuelle :

- 1- *Attirer, retenir, identifier et développer les talents.* Les organisations avaient et ont toujours besoin d'identifier, au sein de leur organisation ou à l'externe, des talents prêts pour gérer. Dans un contexte où les suppressions de postes et les licenciements sont nombreux, il est d'autant plus important de savoir préserver les bons talents et de trouver les façons efficaces d'aider ces personnes à développer leurs compétences.
- 2- *Intégrer la diversité.* La nécessité d'intégrer la diversité tant au niveau organisationnel qu'au niveau des équipes de travail semble être un enjeu qui perdure au sein des organisations.
- 3- *Optimiser le fonctionnement des processus internes.* La crise économique ne fait que rajouter à l'importance de revoir l'efficacité des processus internes et ceci peut passer par la performance des équipes de travail.

En plus de ces éléments qui perdurent, certains autres besoins apparaissent ou prennent davantage d'importance qu'auparavant. Voici les trois principaux mis de l'avant par les conférenciers :

- 1- *Intégrer efficacement suite à une acquisition.* Ainsi, les organisations qui ont récemment fait des acquisitions sous des cieux plus cléments doivent maintenant effectuer une intégration efficace de ces nouveaux joueurs dans leur équipe avec les difficultés que le présent contexte impose.

- 2- *Gérer la réduction d'effectif avec discernement.* Les organisations qui décident de se départir d'une certaine proportion de leur personnel doivent, en plus d'identifier les bonnes ressources à conserver, gérer les impacts de ces licenciements sur les employés qui restent en place. Les enjeux de mobilisation sont d'autant plus importants que l'organisation renvoie une image de la considération qu'elle porte à son personnel dans la façon de traiter ceux qui sont remerciés. Par ailleurs, la coupure de certains postes nécessite une réorganisation du travail et souvent une surcharge de travail pour les employés qui demeurent au sein de l'entreprise.
- 3- *Gérer les impératifs à court et moyen terme tout en adoptant une vision à long terme.* Il faut aussi mentionner que les priorités organisationnelles sont bouleversées par ce contexte et que certaines actions, telles que les programmes de formation ou le recrutement, sont repoussées. Ces décisions doivent par contre être organisées selon une vision stratégique. En effet, les gestionnaires avisés doivent considérer la nécessité de leurs décisions? à court terme, mais également les impacts à moyen et long terme de leurs décisions. Ainsi, certains décideront de planifier en s'orienter davantage vers les années à venir plutôt que vers les solutions aux problématiques actuelles en étant conscient qu'ils devront en payer le prix maintenant, mais qu'ainsi ils seront mieux positionnés pour rebondir vers la prospérité après la crise.

## Question 2 - Quels sont les enjeux stratégiques qui se dessinent pour les organisations dans les prochaines années?

Un des éléments importants soulevés par les conférenciers concerne la vision d'affaires qu'entretiennent les leaders d'aujourd'hui. Il semble être pertinent pour les gestionnaires modernes d'avoir une lecture systémique de leur environnement d'affaires. Ainsi, ils doivent comprendre leur organisation dans sa dynamique interne et dans ses liens multiples et complexes avec son environnement externe. Par ailleurs, les conférenciers suggèrent également que la vision d'avenir des gestionnaires soit une perpétuelle remise en question qui les amène à être en adaptation constante.

Plus spécifiquement, les leaders doivent avoir des considérations pour certains enjeux qui prennent de l'importance. Ainsi, il semble pertinent pour ces derniers de revoir la façon de gérer la croissance de leur organisation et les impacts en termes de charge de travail que cela peut créer chez leurs employés. Considérant, les enjeux de mobilisation et d'engagement d'une part et d'autre part, la présence des employés plus jeunes dont la perspective de carrière et les valeurs sont différentes, il faut être conscient qu'une surcharge de travail peut générer des impacts négatifs beaucoup plus importants qu'il n'y paraît au premier regard.

Un autre élément soulevé par les conférenciers concerne les nouveaux gestionnaires. Comme ceux-ci sont souvent propulsés dans des fonctions de gestion très rapidement, il faut trouver des façons de leur permettre d'avoir des occasions d'apprentissages pertinentes à leur développement. Par conséquent, avoir une meilleure perspective sur les besoins organisationnels de gestion permet d'établir un plan de développement des leaders mieux adapté qui aura le potentiel de les conduire à une plus grande réussite.

**Question 3 - Comment décririez-vous la réalité des professionnels qui interviennent auprès des entreprises?**

Les conférenciers ont décrit la réalité des professionnels en psychologie du travail en énonçant les attentes formulées, implicitement ou explicitement, par les clients et en exposant certaines des compétences essentielles à la bonne réalisation de leur travail. Au niveau des attentes, il semble que les clients veuillent avoir une rétroaction très rapide suivant une analyse ou encore une évaluation de potentiel. Ceci a comme conséquence de mettre le professionnel face à une importante pression. Qui plus est, on s'attend du consultant à ce que son jugement soit toujours exact et on ne lui laisse pas le droit à l'erreur, ce qui ajoute à la pression avec laquelle le consultant doit composer dans son quotidien.

En ce qui concerne les compétences des psychologues du travail, un élément crucial a été mis de l'avant par les conférenciers, soit la capacité, pour le psychologue, de comprendre le contexte d'affaires de l'organisation avec laquelle il transige. Lorsque le consultant externe rencontre un nouveau client, celui-ci s'attend du consultant qu'il comprenne rapidement les particularités de son entreprise. Par ailleurs, il s'agit également d'une capacité primordiale pour le consultant interne. En effet, tout professionnel des ressources humaines doit être en mesure de maîtriser le langage d'affaires et les considérations opérationnelles des dirigeants de son organisation s'il veut lui faire comprendre les impacts et les enjeux des ressources humaines pour l'organisation. Cette nécessité est d'autant plus importante dans un contexte de crise économique où les départements de ressources humaines sont souvent la proie de coupures, étant vus comme moins essentiels que d'autres départements plus près des opérations. En ce sens, il apparaît important de renforcer les connaissances du contexte d'affaires des organisations et les compétences en rôle-conseil dans la formation des nouveaux psychologues du travail et dans le développement de ceux déjà sur le marché du travail.

**Question 4 - Quels sont les enjeux et les solutions envisagés pour assurer la santé des organisations?**

Lorsque questionnés sur la santé des organisations, les conférenciers présents n'ont pas manqué d'idées pour la renforcer. Par ailleurs, ils se sont également prononcés sur leur vision de la santé organisationnelle et sur le rôle particulier des psychologues du travail par rapport à celle-ci. En effet, les professionnels oeuvrant en psychologie du travail ont une identité spéciale qui les distingue. Ainsi, la connaissance des comportements humains jumelée à celle des organisations fait de ceux-ci des intervenants amenant une compréhension des problématiques organisationnelles qui est unique et qui représente une plus value importante pour les entreprises.

Selon les conférenciers, la santé organisationnelle peut être définie de plusieurs façons. Certains sont d'avis que la santé organisationnelle peut être comprise de façon analogue à la santé individuelle. En cela, il importe de savoir qui l'on est et où l'on va. Ceci peut se faire en définissant son orientation, sa vision et ses buts de façon claire. Également, il importe pour l'organisation d'avoir des comportements qui lui évitent la maladie. Par conséquent, elle doit être consciente de son environnement interne et de son environnement externe pour s'y adapter.



Par ailleurs, la santé organisationnelle ne peut être dissociée de la santé des humains qui travaillent dans les organisations. Depuis le début de la révolution industrielle, le monde du travail a été en constante modification. Les différents changements technologiques demandent une adaptation continue des organisations, mais aussi des individus. Le stress que les employés et gestionnaires vivent est plus important que jamais dans un univers où l'envahissement technologique permet, mais surtout demande, des réactions rapides. De plus en plus, les organisations disent prôner l'équilibre des employés, mais elles leur font des demandes toujours grandissantes.

Pour pallier ces difficultés et pour maintenir une bonne santé organisationnelle, les conférenciers ont suggéré quelques façons de faire. D'abord, il est possible de trouver des solutions auprès de tous les acteurs organisationnels. Savoir écouter son personnel et construire avec eux des solutions peut être une façon gagnante de favoriser la santé organisationnelle. Ensuite, se doter de priorités d'action pour régler les problématiques permet de concentrer ses énergies efficacement. Finalement, il peut être pertinent de tabler sur la diversité des compétences et des façons de penser pour donner à son organisation l'adaptabilité nécessaire pour faire face aux différentes demandes de son environnement.