

Panel sur la PTO : Contextes et enjeux¹

Résumé des discussions entre les panélistes dans le cadre du congrès de l'AIPTLF 2023

Résumé écrit par Arianne Paquin
Étudiante au doctorat en psychologie (PsyD/Ph.D.)
Université du Québec à Montréal

Naviguer la transformation du métier : enjeux et opportunités en psychologie du travail

À l'heure où la société subit des transformations multiples, notamment en raison de la crise sanitaire et de l'arrivée de l'intelligence artificielle, la psychologie du travail et des organisations (PTO) se trouve au cœur de ces changements. En effet, l'émergence d'outils technologiques et de nouveaux modèles d'organisations, d'une part, ainsi qu'un intérêt grandissant envers la santé mentale au travail et l'équité, l'inclusion et la diversité, d'autre part, amènent une évolution dans les milieux de travail, laquelle se reflète directement sur le travail des professionnels de ce milieu.

Lors d'un panel organisé dans le cadre du congrès de l'Association internationale de psychologie du travail de langue française (AIPTLF), Pascal SAVARD², Josée LANDRY³, Manon POIRIER⁴, Marc-Éric BOBILLIER CHAUMON⁵ et Carole LAMOUREUX⁶, ont exploré ces enjeux cruciaux. Leurs points de vue, discutés lors de cet événement, nous invitent à réfléchir aux défis actuels et futurs auxquels font face les différents intervenants du domaine de la PTO.

¹ La rédaction de cette publication a été rendue possible par le soutien financier du CRSH dans le cadre du programme Connexion. La subvention « L'humain au cœur de la transformation du travail » a été obtenue par les professeurs Michel Cossette (HEC Montréal), Pascale L. Denis (École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal), Sophie Meunier (Université du Québec à Montréal) et Jean-Sébastien Boudrias (Université de Montréal).

² Ordre des Psychologues du Québec

³ Ordre des conseillers et conseillères d'orientation du Québec

⁴ Ordre des conseillers en ressources humaines agréés du Québec

⁵ Association internationale de psychologie du travail de langue française

⁶ Université du Québec à Montréal

Transformation numérique, un incontournable pour les intervenants en PTO

Le rôle des technologies et l'arrivée de l'intelligence artificielle (IA) occupent une place centrale dans la transformation des milieux professionnels. Accélérée par la crise sanitaire de 2020, cette transition vers le numérique, les outils technologiques et le télétravail a bouleversé les approches traditionnelles de gestion.

Les outils numériques, dont certains sont propulsés par l'IA, sont de plus en plus utilisés pour divers rôles qu'occupaient auparavant les intervenants en PTO du travail, ce qui amène des changements importants dans ce domaine. Selon M. Savard, certains de ces outils « vont changer de façon fondamentale des domaines qui étaient le pain et le beurre de beaucoup de psychologues organisationnels ». Les technologies utilisées pour l'évaluation de potentiel, les rétroactions ou encore pour guider les employés dans un choix de carrière en sont un bon exemple.

Bien que ces avancées soient prometteuses, elles posent des défis. D'un côté, Josée Landry indique que les recherches montrent que l'utilisation de l'IA puisse augmenter la valeur prédictive, ce que confirment les autres panélistes. De plus, ils espèrent que cet outil pourra dans un avenir proche réduire les biais dus au jugement humain et qu'il offrira des solutions moins coûteuses. De l'autre, selon Mme Landry, on constate un danger dans le manque de profondeur d'analyse de ces outils ainsi que la réplique ou le développement des biais. Bien que l'utilisation de technologies représente un enjeu complexe, une des solutions pourrait se trouver dans une approche combinée « humain-machine », où les bénéfices des technologies sont mis à profit et où les risques sont réduits par l'intervenant organisationnel. Les professionnels pourraient ainsi faire usage de la technologie tout en exerçant leur jugement professionnel.

Détresse psychologique et santé mentale au travail, un élément central

Le contexte actuel favorise l'émergence de milieux de travail favorisant la santé mentale et le bien-être des employés selon Mme Landry. En effet, les défis posés par la pandémie ont accéléré ce mouvement vers des environnements professionnels plus équilibrés, sains et stimulants. Comme le souligne Mme Poirier, la pénurie de main-d'œuvre actuelle renforce cette tendance, incitant les employeurs à repenser leurs pratiques pour attirer et retenir les talents. L'intérêt grandissant des petites et moyennes entreprises à engager plus tôt des experts en ressources humaines témoigne de l'importance que les organisations accordent à une saine gestion de leur milieu de travail. En effet, Mme Poirier explique « qu'au Québec, dans les PME, avant, la première embauche de quelqu'un spécialisé en ressources humaines arrivait quand il y avait à peu près 100 employés, alors que maintenant c'est autour de 45-50 employés ».

Les gestionnaires sont donc à la recherche de solutions pour offrir des milieux de travail répondant à ces besoins. Cette évolution crée une opportunité pour les intervenants dans les

organisations pour contribuer à la transformation du travail grâce à la conception d'outils et de stratégies pour optimiser la relation entre les employés, les employeurs et leur travail. Selon M. Savard, de grands domaines d'intervention sont en train de s'ouvrir pour les intervenants en PTO.

Parallèlement à cela, la pandémie a exacerbé et mis de l'avant les problèmes de santé mentale au travail tels que l'isolement, l'équilibre avec la vie personnelle, l'identité professionnelle et le sens du travail. Considérant que les conditions présentes dans les milieux de travail influencent la santé mentale des employés, des mesures et des interventions à ce niveau peuvent être un levier d'action et de promotion important pour favoriser leur bien-être. Tous les experts du panel s'entendent cependant que pour y parvenir, il est nécessaire de sortir des approches traditionnelles centrées sur les soins des symptômes associés à une mauvaise santé psychologique pour adopter plutôt des stratégies préventives et systémiques. M. Bobillier Chaumon propose une démarche « qui repose sur trois piliers essentiels : donner les moyens et les ressources pour permettre à l'individu de faire du bon travail; donner les moyens d'expressions; permettre d'agir et de construire ces instruments pour agir sur la santé au travail ».

Équité, diversité et inclusion : un défi collectif

Beaucoup d'organisations reconnaissent l'importance d'adresser les enjeux d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI). Cependant, selon Mme Poirier, il y a un inconfort collectif à aborder ce sujet qui est devenu extrêmement pointu. Il y a une crainte de faire un mauvais pas et ce même pour certains professionnels formés sur ces enjeux. En ce sens, les intervenants en PTO ont l'opportunité de jouer un rôle clé pour ouvrir la discussion. « Le message essentiel est qu'on a besoin des habiletés des intervenants organisationnels pour aider les gens à venir embrasser ce sujet-là (...) avec aisance et ouverture. Il faut être ouvert et oser. » indique Mme Poirier.

La collaboration, la solution à l'interdisciplinarité

On constate présentement une augmentation des diplômés avec des parcours interdisciplinaires, jumelant un parcours en psychologie ou en ressources humaines à des cours en gestion d'entreprise. Bien que les intervenants en PTO soient sollicités pour maîtriser le langage des compétences d'affaires afin de mieux communiquer et s'intégrer ainsi que pour jouer un rôle stratégique au sein des organisations, il est important que ces connaissances ne se fassent pas au détriment des compétences spécifiques de chaque professionnel.

Pour réussir, pourquoi ne pas miser sur la collaboration interdisciplinaire? En effet, la coopération prendra assurément une place centrale dans le développement professionnel des intervenants en PTO, lequel est déjà par nature pluridisciplinaire et systémique. Les intervenants devront donc continuer à développer des partenariats avec des professionnels d'autres disciplines, tels que des experts en technologie, en santé mentale (ex. cliniciens), en environnement, avec qui ils pourront collaborer face aux bouleversements des milieux. M. Bobillier Chaumont confirme « qu'il n'est plus possible de travailler seul, comme les

transformations touchent tout. Il faut avoir une vision globale, transversale, systémique. Il faut travailler avec des gens qui n'ont peut-être pas le même regard ».

Dans le même ordre d'idées, la formation continue demeurera indispensable pour maintenir les compétences des professionnels du domaine à jour et pour poursuivre le développement de la profession. M. Savard mentionne l'importance d'aller chercher suffisamment d'habiletés pour identifier et comprendre les enjeux de santé mentale, tout en respectant la limite de la discipline et de ses aptitudes.

En résumé, la psychologie du travail et des organisations évolue en réaction à la transformation des milieux de travail. L'arrivée de l'intelligence artificielle, l'importance de la santé mentale au travail, l'importance croissante de la collaboration interdisciplinaire et la promotion de l'EDI sont autant de thèmes clés qui façonnent le futur de cette discipline. Il y a un potentiel extraordinaire pour que les intervenants organisationnels prennent plus de place et que ce domaine gagne en influence. Ils sont appelés à jouer un rôle essentiel dans la création de milieux professionnels sains, équitables et performants, à travers une approche innovante, réfléchie et éthique.