

# La ressource humaine en forêt, une question d'avenir !

PAR HUGUES SIMARD, PSYCHOLOGUE DU TRAVAIL ET DES ORGANISATIONS

17 NOVEMBRE 2023



# But et objectifs de la conférence

| Initier une réflexion sur les **différents enjeux actuels** en termes de **gestion des ressources humaines** dans le domaine forestier notamment en agissant sur la **culture d'entreprise** comme levier à la **santé de l'organisation** |

- Porter un regard sur les besoins des nouvelles générations et la culture actuelle des entreprises forestières
- Sensibiliser les participants à l'importance de considérer les ressources humaines comme une ressource importante pour leur avenir
- Proposer des pistes d'action afin de maîtriser ce changement dès maintenant de façon proactive

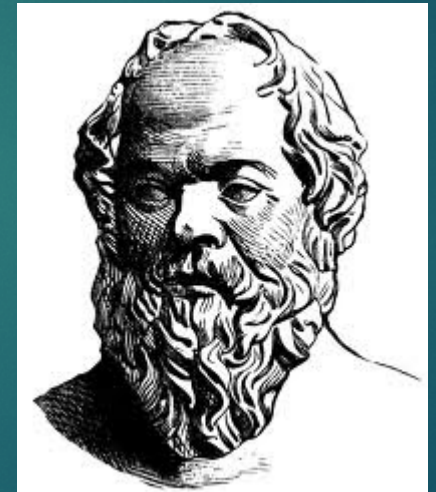
# Enjeux actuels en termes de ressources humaines

- ▶ Nombre de postes à combler en constante augmentation
- ▶ Environ 50 % des travailleurs ont 50 ans et plus
- ▶ Les programmes de formation n'arrivent pas toujours à démarrer leurs cohortes faute d'inscription
- ▶ Les entrepreneurs se tournent vers du personnel de moins en moins qualifié
- ▶ La détresse psychologique est en forte augmentation
- ▶ Des 1200 entrepreneurs forestiers en opération au milieu des années 1990, il n'en resterait aujourd'hui **qu'en environ 500**
- ▶ Les coûts d'exploitation explosent

# Les nouvelles générations

« Les jeunes d'aujourd'hui aiment le luxe, ont de mauvaises manières, méprisent l'autorité, n'ont aucun respect pour l'âge et bavardent au lieu de travailler [...] À notre époque, les enfants sont des tyrans »

Socrate, mort il y a 2421 ans !



# Les nouvelles générations

« Les Z (nés après 2001) et les Y (nés dans les années 1990) sont plus soucieux de leur santé mentale, ils sont plutôt attirés par les horaires flexibles, le sentiment de valorisation et la possibilité d'avoir une vie en dehors de leur emploi. »

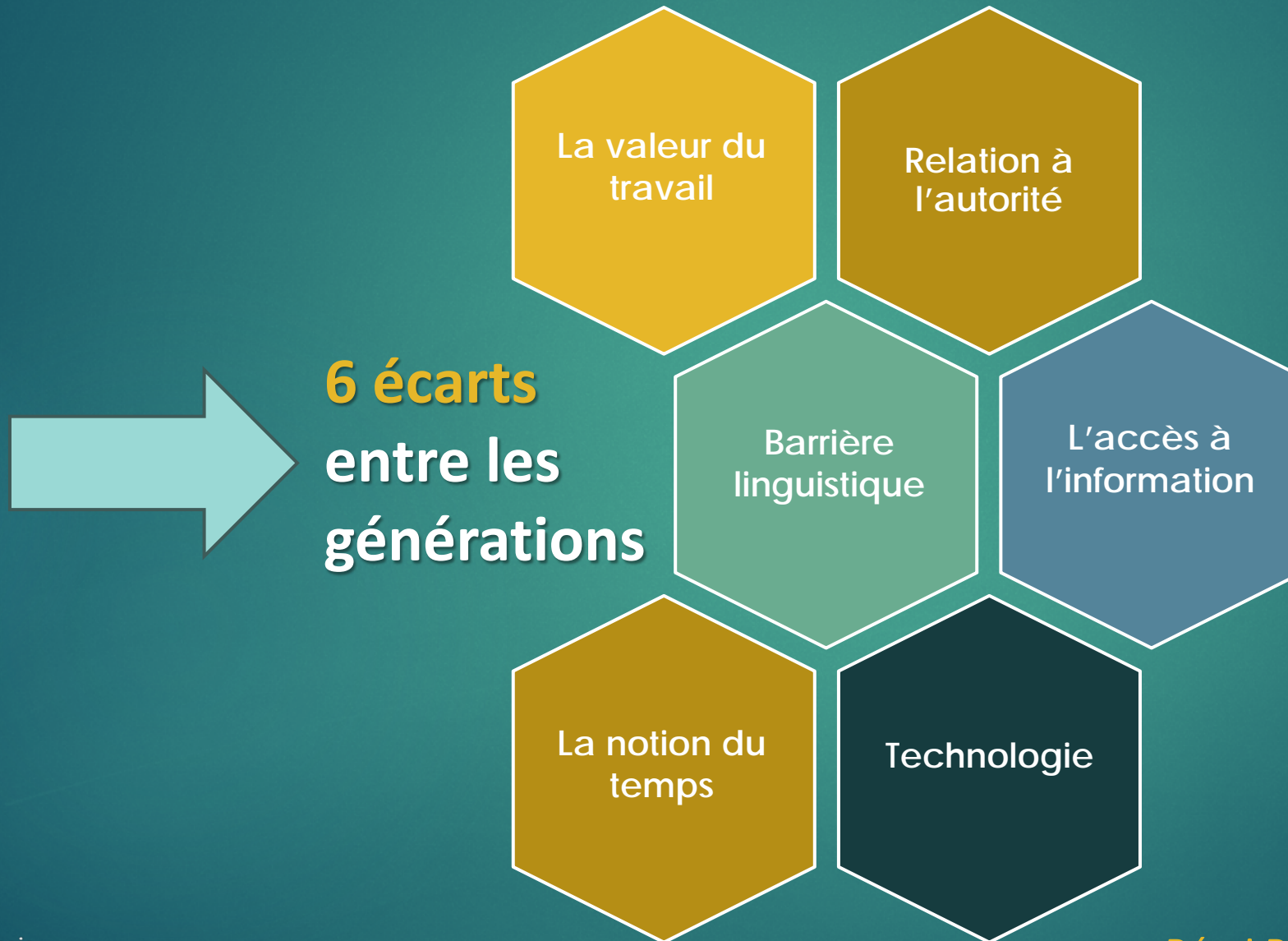
« Il faudra trouver une meilleure approche pour reconstruire un climat de travail sain et des rapports plus bienveillants entre les employeurs et les employés.

Je suis fier de voir que les jeunes sont moins soumis. Qu'ils refusent de se faire exploiter, exigent des rapports égalitaires et de bonnes conditions de travail. Bravo. »

- Jacques Hamel, sociologue spécialiste de la jeunesse

- La Presse 2022

# Les nouvelles générations



# Les nouvelles générations

**6 écarts**  
**entre les**  
**générations**

## La valeur du travail

La valeur travail n'a plus la même signification pour les jeunes générations. Il doit y avoir un sens, une finalité. Le travail devient alors un levier d'accomplissement personnel.

## Barrière linguistique

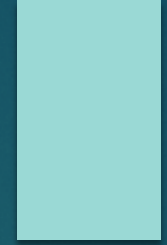
Pour les jeunes générations, il y a un langage social qui s'est développé via les réseaux sociaux. Dans les grandes entreprises, il est courant d'avoir des collègues à l'autre bout du monde. La diversité est une réalité de plus en plus d'organisations.

## L'accès à l'information

Nous n'avons plus besoin de stocker des encyclopédies sur des étagères entières. Internet les a remplacées. Nous sommes rentrés dans l'ère de l'information et de la connaissance. Une quantité quasi infinie de connaissances est disponible sur le Web à tout moment.



# Les nouvelles générations



**6 écarts**  
**entre les**  
**générations**

## La notion du temps

Nous vivons dans un monde qui roule à la vitesse grand V. Les temps sont raccourcis, les heures sont devenues précises. Une information peut faire le tour du monde instantanément avec Internet. Tout est accessible dans la seconde. La conséquence est l'impatience souvent observée des jeunes générations.

## La relation à l'autorité

Se considèrent d'égal à égal. Le style participatif est ce qui est souvent souhaité par les jeunes générations. Présence de reconnaissance, d'égalité, de valorisation, d'implication, etc.

## La technologie

La technologie a réellement façonné une nouvelle façon d'interagir entre les individus. Les technologies se développent très rapidement. Un vouloir de rapidité qui se reflète auprès des plus jeunes générations dans l'utilisation des outils et processus de travail.

# Les nouvelles générations

« Les jeunes sont très à l'écoute des valeurs véhiculées par les entreprises. On ne voyait pas ça avant. On parle de développement durable, de normes ESG, d'équité, de justice, d'inclusion, de diversité, de reconnaissance, d'honnêteté. »

Cela force les employeurs à définir leur ADN, à déterminer ce qui les distingue de leurs concurrents, à développer leur « marque d'entreprise ».

- Chef de la direction du Conseil du patronat, Karl Blackburn.

# La marque employeur



La marque employeur s'applique au capital humain de l'entreprise. Elle se traduit à travers 3 dimensions :

- **L'identité employeur** : c'est-à-dire sa mission, son secteur, ses métiers, ses expertises, sa culture et ses valeurs, son environnement de travail, sa raison d'être.
- **L'image employeur (interne)** : c'est la représentation mentale de l'entreprise qu'ont les collaborateurs et les anciens salariés de l'entreprise.
- **La réputation employeur (externe)** : c'est la perception ou l'opinion que le public (ou un groupe de personnes) a de l'entreprise. Il y a ici une notion de collectif et de durée ».

Agnès Duroni, *De la Marque Employeur aux Nouveaux Enjeux RH, 2012*

# La marque employeur



La marque employeur est un **ensemble de mesures** qui permettent à une entreprise ou à une organisation de rayonner en tant qu'employeur auprès de ses employés et de futurs candidats.

Plus précisément, vous devez être en mesure de répondre à la positive aux questions suivantes :

- Pourquoi une personne choisirait votre entreprise pour y travailler ?
- Que pouvez-vous offrir aux employés (conditions de travail, climat de travail, avantages, motivations, etc.) ?
- Pour quelles raisons vos employés demeurent-ils à l'emploi ?
- Qu'est-ce qui favorise le bien-être des employés actuellement ?



IMPORTANT

La marque employeur passe nécessairement  
par la **culture de l'entreprise**

Et le premier levier d'importance à cette  
culture est la **santé psychologique** au travail

# L'importance de la santé psychologique en 2023

## Saviez-vous ?

« Le stress en milieu de travail constitue la principale cause des problèmes de santé mentale des travailleurs. »

« 33 % des travailleurs canadiens sont épuisés. Dans certaines professions, toutefois, ce pourcentage est beaucoup plus élevé. »

« 70 % des entreprises au Canada n'ont pas mis en place une stratégie de santé mentale en milieu de travail. »

# L'importance de la santé psychologique en 2023

**Saviez-vous ?**

De lourdes conséquences...

- ▶ La perte de productivité totale attribuable à l'absentéisme et au présentéisme représente 6 milliards de dollars chaque année au Canada.
- ▶ Selon Deloitte, d'ici 2041, les problèmes de santé mentale pourraient coûter à l'économie canadienne 2,5 billions de dollars. Les problèmes liés à la santé mentale accapareront alors 70 % de tous les coûts d'invalidité.

# L'importance de la santé psychologique en 2023

**Saviez-vous ?**

- ▶ Les gestionnaires sont 70 % plus susceptibles que les non-gestionnaires d'être préoccupés par leur santé mentale et d'indiquer qu'ils se sentent en crise.
- ▶ Selon « Recherche en santé mentale Canada », neuf gestionnaires sur dix indiquent qu'ils comprennent l'importance d'améliorer leurs compétences et de soutenir ceux qui sont stressés, les hommes étant plus fortement d'accord que les femmes.
- ▶ La moitié des gestionnaires canadiens âgés de 18 à 34 ans indiquent manquer de confiance dans leur capacité à contrôler leur stress.



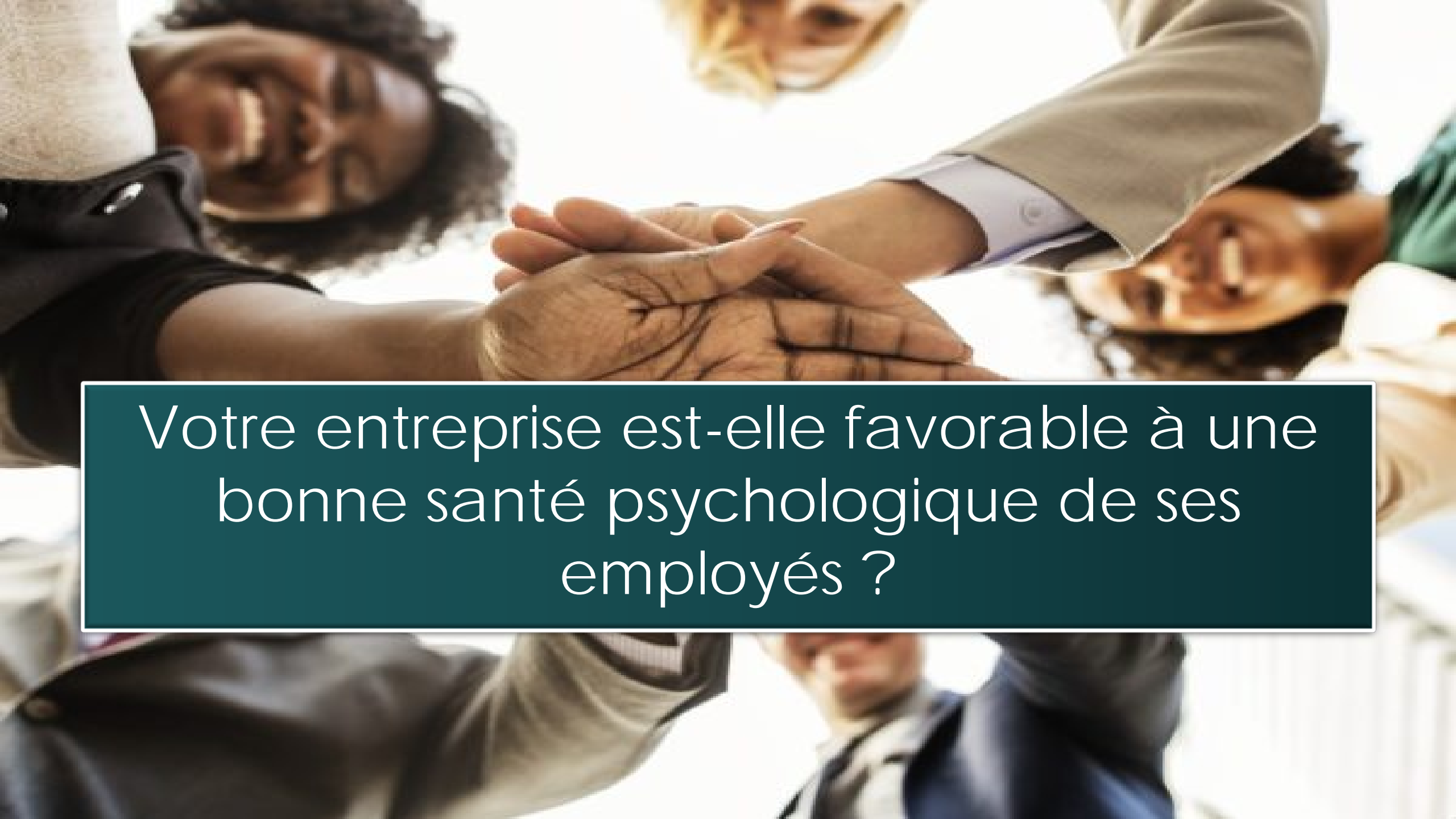
# L'importance de la santé psychologique en 2023

## Définition

- ▶ La santé psychologique au travail se définit comme un « **état d'équilibre cognitif, émotionnel et comportemental** » qui permet à la personne de produire, d'entretenir de saines relations professionnelles, de participer aux activités de son milieu de travail et d'en tirer satisfaction.
- ▶ Certains **facteurs de risques psychosociaux**, séparément ou en combinaison, peuvent influencer la santé physique et psychologique des travailleurs.



Catégories de facteurs de risque liés au travail	Exemples de sources de stress
• Conception des tâches	• charge de travail (surcharge et charge insuffisante) • <b>rythme de travail, diversité des tâches, sens que revêt le travail</b> • autonomie (capacité de prendre ses propres décisions au sujet de son travail ou de tâches précises) • <b>horaire de travail longue et sans pause</b> • <b>manque de formation ou de préparation (technique et sociale)</b> • <b>manque de reconnaissance isolement au travail (émotionnel ou travail solitaire)</b>
• Rôle dans l'organisation	• <b>conflit de rôles (rôles trop nombreux, superviseurs et gestionnaires multiples)</b> • <b>manque de clarté quant aux responsabilités, aux attentes.</b>
• Perfectionnement professionnel	• aucune possibilité de promotion ou promotions précoces • <b>manque de possibilités de perfectionnement ou d'avancement professionnel</b>
• Relations au travail (interpersonnelles)	• superviseurs (conflits ou manque de soutien) • collègues (conflits ou manque de soutien) • <b>manque de confiance</b> • <b>absence de systèmes au travail permettant de signaler et de gérer les comportements inacceptables</b> • <b>préjugés ou discrimination</b>
• Structure organisationnelle, climat de travail, style de gestion	• participation (ou non-participation) à la prise de décision • <b>mauvaise communication ou transmission de l'information</b> • <b>manque de reconnaissance</b> • <b>absence de systèmes permettant de répondre aux préoccupations ou aux besoins</b> • <b>manque d'équité perçue (qui obtient quoi, et quand). Le sentiment d'injustice amplifie les effets sur la santé du stress perçu</b>
• Conciliation travail-vie personnelle	• <b>conflits liés aux rôles et aux responsabilités</b> • <b>exposition de la famille aux risques professionnels</b>
• Conditions de travail, préoccupations relatives au milieu de travail	• <b>exposition à des conditions désagréables (chaleur, odeurs, froid, bruits)</b> • <b>exposition à des dangers</b>



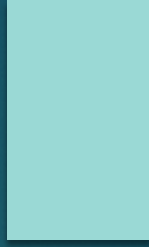
Votre entreprise est-elle favorable à une  
bonne santé psychologique de ses  
employés ?

# La marque employeur passe par la culture d'entreprise



« La culture organisationnelle se décrit généralement comme **l'ensemble des croyances, des valeurs et des attitudes d'une entreprise**, et comment celles-ci influencent le comportement des membres du personnel. »

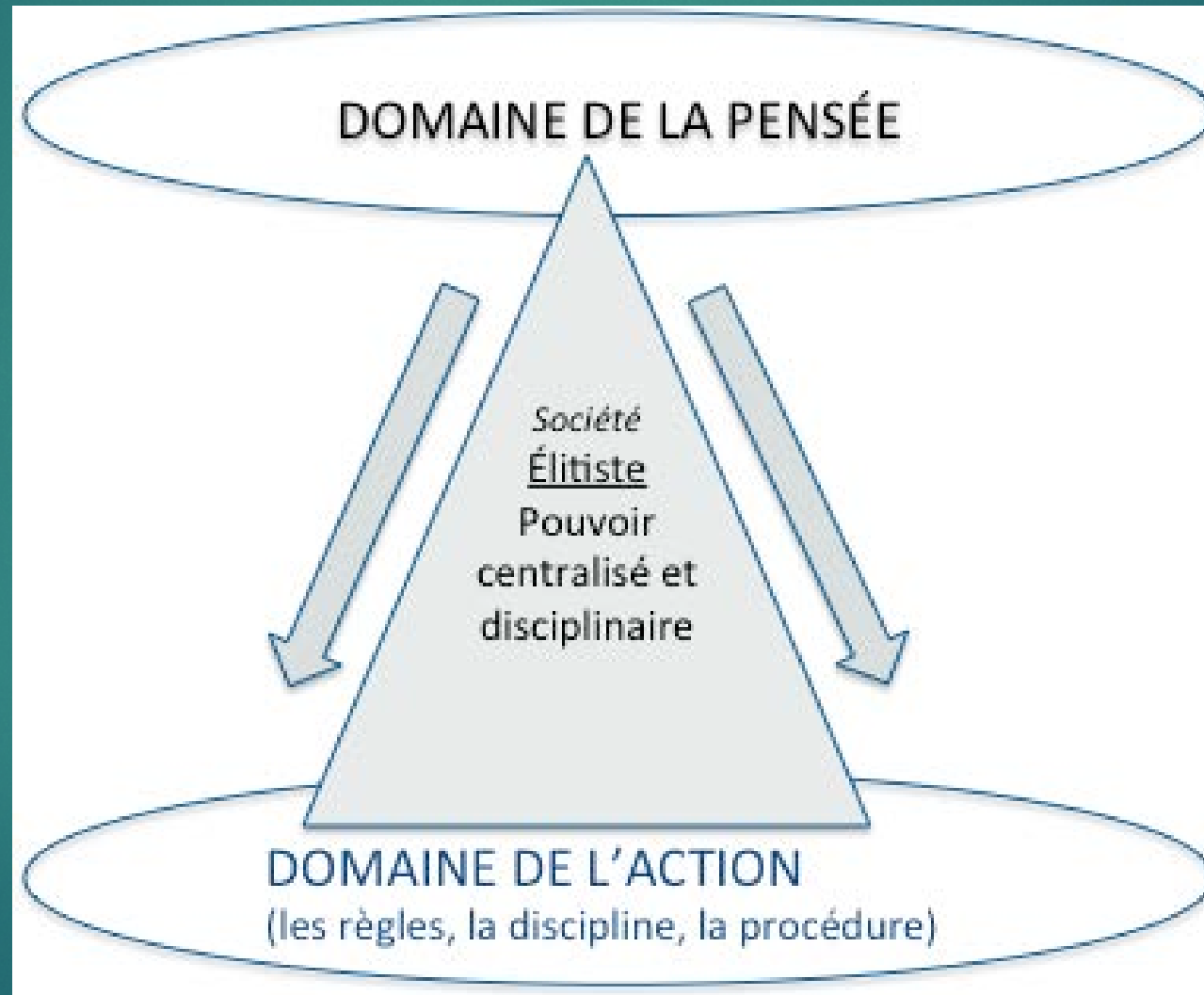
- ▶ La culture émerge des croyances, des modes de pensée, des paroles et des gestes des personnes.
- ▶ La culture façonne les comportements acceptables ou inacceptables



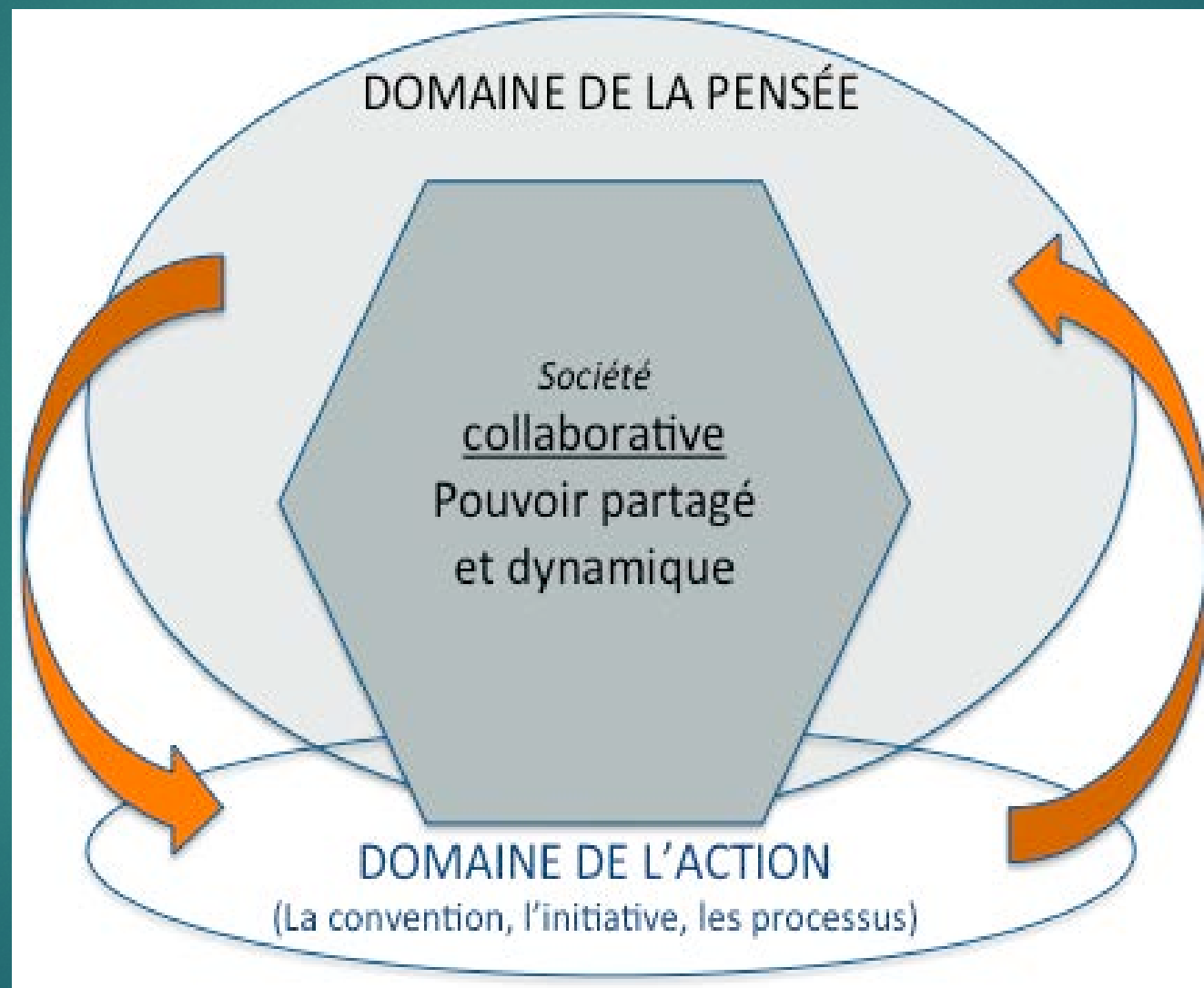
# Changer sa culture d'entreprise



# Modèle d'organisation sociale depuis les 5000 dernières années



# Modèle d'organisation sociale



# La pyramide inversée

Modèle traditionnel



Modèle émergent





# La santé psychologique doit s'inscrire dans la culture d'entreprise

## 3 axes d'actions

1. Axe primaire (Éliminer les sources de stress dans l'entreprise)
2. Axe secondaire (Outiller les employés dans la gestion du stress)
3. Axe tertiaire (Soigner les employés souffrants)

# La culture de l'entreprise forestière

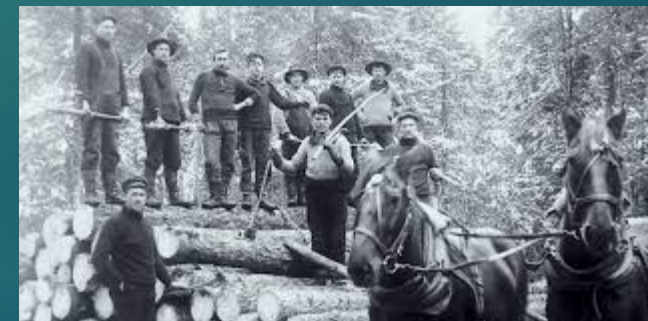
Principales caractéristiques dans la **gestion des ressources humaines** :

- ▶ Axé sur la hiérarchie
- ▶ Axé sur l'exécution de tâches spécialisées
- ▶ Axé sur la production
- ▶ Axé sur la compétition
- ▶ Axé sur l'expertise technique
- ▶ Axé sur des motivations extrinsèques
- ▶ Valorise la force, la rapidité, la capacité, l'endurance
- ▶ Axé sur la sécurité au travail



# Historique : avant la Deuxième guerre mondiale

- ▶ L'industrie forestière est la première et l'une des plus importantes activités économiques québécoises en matière de transformation.
- ▶ Ces bûcherons-agriculteurs forts et travailleurs exécutaient la coupe, la mesure et l'ébranchage.
- ▶ À cette époque, le transport des billes était réalisé en partie par des chevaux et ensuite par la drave sur les rivières qui menaient à proximité des papetières (Côté, 1999).



# Historique : après la Deuxième guerre mondiale



- ▶ Peu de temps après la Seconde Guerre mondiale, les opérations forestières se sont mécanisées, permettant la récolte de milliers d'arbres chaque jour (SCF: Service canadien des forêts, 2007).
- ▶ Lors de la mécanisation, les grandes compagnies ont d'abord fait l'acquisition de machines forestières et ont pris en charge les dépenses d'exploitation s'y rattachant.
- ▶ L'opérateur avait donc comme seule préoccupation d'effectuer la récolte et le transport du bois.

# Historique : les années 70



- ▶ Début de l'impartition des activités de coupe, de transport et de construction des chemins forestiers de la part des grandes entreprises.
- ▶ La sous-traitance s'est avérée être une stratégie de plus en plus courante.
- ▶ À ce moment, plusieurs entrepreneurs sont demeurés à la fois employés de la grande entreprise et sous-traitants.
- ▶ Plusieurs entrepreneurs actuels sont les héritiers de cette époque (Drolet, 2008).

# Début d'un mode de gestion bicéphale

LE MONSTRE À DEUX TÊTES



# Les dimensions de gestion des RH

- La qualité
- La production
- La civilité
- La santé et sécurité
- L'amélioration continue des processus
- Les horaires de travail
- Les paies
- L'embauche
- Les avis disciplinaires
- Qui est pénaliser en cas d'infraction
- Etc.

*Qui gère quoi ?*

# Premiers constats

- ▶ Ce mode de gestion bicéphale engendre une confusion de rôle
- ▶ Génère des tensions inutiles
- ▶ Peut être considéré comme un facteur de risque organisationnel pour la détresse psychologique





# Autres constats

- ▶ Maintien une certaine forme de déresponsabilisation (ce n'est pas de ma faute)
- ▶ Maintien l'entrepreneur majoritairement dans la gestion des opérations (micro)
- ▶ Ce dernier ne gère pas l'ensemble des fonctions de son entreprise



Gouvernance



Leadership / Management

Opérations

Finances/  
comptabilité

Ressources  
humaines/  
Marque  
employeur

Ventes

Achats/  
Approvision  
nement

Développem  
ent d'affaire

Juridique

# La justice organisationnelle

- ▶ Qui est dans talle
- ▶ Qui a le plus beau terrain
- ▶ Qui a le contremaître le moins sévère

## | Dimension psychosociale importante de l'industrie forestière |

- ▶ L'utilisation des données pour favoriser la transparence et la prévisibilité
- ▶ L'utilisation d'un cadre de gestion commun

# Le cadre de gestion

## Les 6 C pour une gestion

1. Les règles doivent être connues
2. Les règles doivent être concrètes
3. Les règles doivent être communes
4. Les règles doivent être cohérentes
5. Les règles doivent être constantes
6. Les règles doivent être conséquentes

# La reconnaissance au travail

Le travailleur a besoin de démonstrations qu'il est apprécié à sa juste valeur : **dans ses réalisations, ses pratiques de travail et sa personne.**

« La reconnaissance constitue d'abord une réaction constructive et authentique, de préférence personnalisée, spécifique, cohérente et à court terme. Elle constitue un jugement posé sur la contribution du travailleur. Elle se pratique sur une base quotidienne, régulière ou ponctuelle et se manifeste de façon formelle ou informelle, individuelle ou collective, privée ou publique, financière ou non. La reconnaissance peut avoir une valeur symbolique, affective, concrète ou financière. »

# La reconnaissance au travail

Plus concrètement...  
8 critères de succès

Sincérité

Personnalisé

Variabilité

Proximité

Spécificité

Légitimité

# La motivation au travail

Plus je t'en donne  
plus tu en veux

PASSER D'UNE MOBILISATION EXTRINSÈQUE À UNE  
MOBILISATION INTRINSÈQUE





(1908-1970)

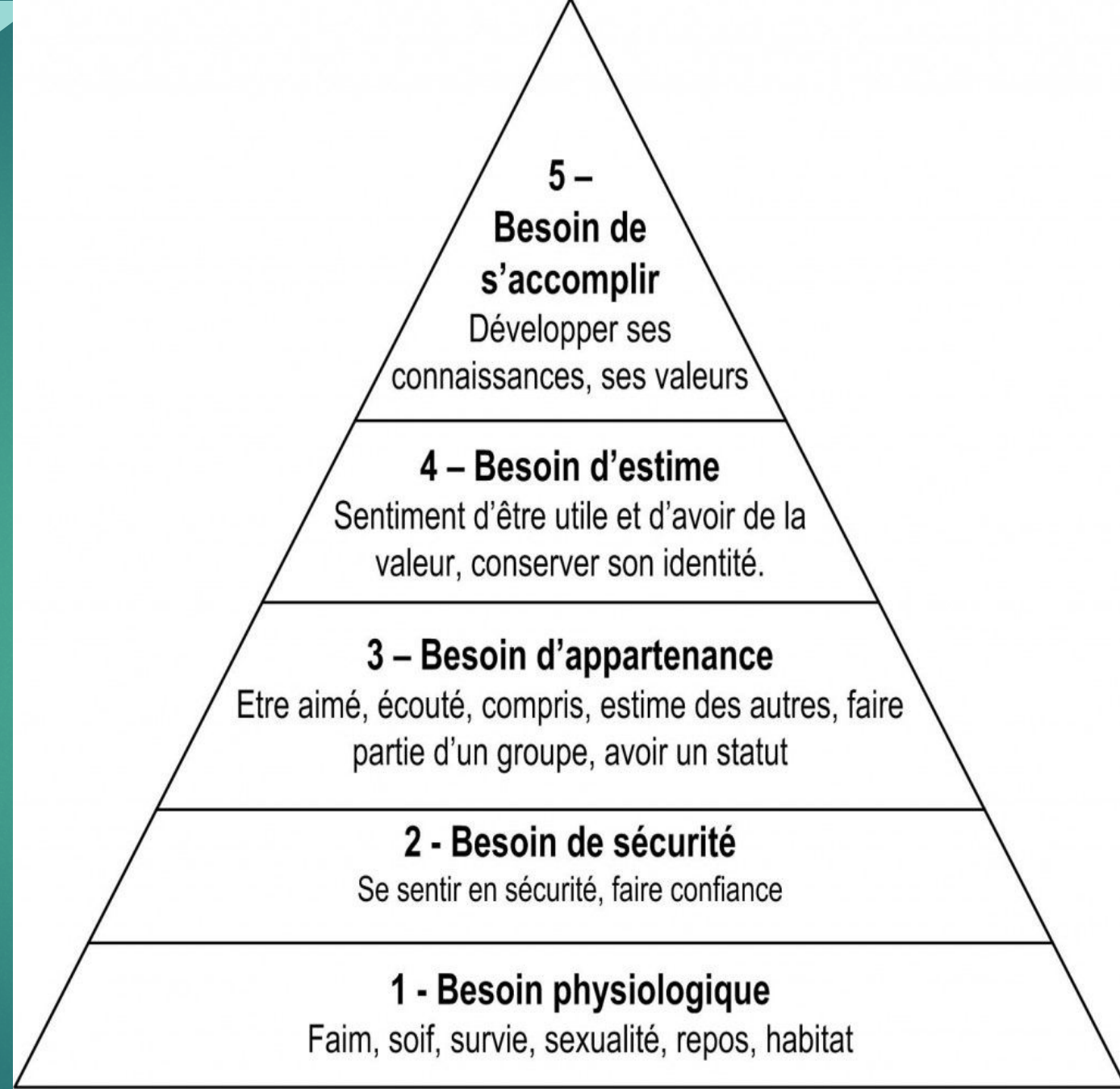
# La perspective humaniste

*Le comportement des hommes est régi par  
la satisfaction de différents besoins.*

(Abraham Maslow, psychologue)



# Les motivations à partir des besoins



La hiérarchie des besoins selon la pyramide de Maslow

# La motivation au travail

## Les 2 types de motivation :

- ▶ Motivation extrinsèque (externe)
  - L'argent
  - Avantages
  - Récompenses matérielles
- ▶ Motivation intrinsèque (interne)
  - Se sentir utile
  - Se sentir compétent
  - Se sentir apprécié
  - Sentir que l'on fait parti d'un groupe
  - Répondre à nos différents besoins



# La motivation au travail



## MOTIVATION INTRINSÈQUE

1. Quelles sont les motivations de vos employés ?
2. Quelles sont vos motivations ?
3. Quelles sont vos pratiques de gestion afin de créer un sentiment d'appartenance à votre entreprise ?
4. Quelles sont vos pratiques de gestion afin d'aider chaque personne à sentir qu'il est important au sein de votre équipe ?

# La motivation au travail

## MOTIVATION INTRINSÈQUE

1. Quelles sont les motivations de vos employés ?
2. Quelles sont vos motivations ?
3. Quelles sont vos pratiques de gestion afin de créer un sentiment d'appartenance à votre entreprise ?
4. Quelles sont vos pratiques de gestion afin d'aider chaque personne à sentir qu'il est important au sein de votre équipe ?

# Diversité et inclusion

- Selon Emploi-Québec; il y avait plus de 1 500 débroussailleurs(euses), pompiers forestiers et autres ouvriers(ères) en exploitation forestière dans l'ensemble du Québec en 2022.
- 93 % étaient des hommes.
- 30 % avaient plus de 55 ans

# Préparer l'entreprise forestière à la diversité culturelle et générationnelle



# La compétence interculturelle

La compétence interculturelle: « *Capacité qui permet de savoir analyser et comprendre les situations de contact entre personnes et entre groupes porteurs de cultures différentes et de savoir gérer ces situations* » (Fly Sainte Marie, 1997).

C'est la capacité de prendre une distance suffisante par rapport à la situation de confrontation culturelle dans laquelle on est impliqué.

Le développement de la compétence interculturelle a pour objectif de dépasser l'ethnocentrisme et arriver à maîtrise des effets invalidants de la catégorisation sociale.

# La compétence interculturelle

## Les trois étapes de l'approche interculturelle

- *La décentration*
- *La découverte du cadre de références de l'autre*
- *La négociation-médiation*



Margalit Cohen-Émerique propose des pistes pour développer la compétence interculturelle afin de permettre à l'individu d'accéder à la compréhension et à la tolérance face à la diversité.

Selon elle, la démarche interculturelle passe par trois étapes :

1 - **la décentration** : prendre conscience de ses propres cadres de référence;

2 - **la découverte du système de référence de l'autre** : tenter de se placer du point de vue de l'autre et de le comprendre;

3 - **la négociation** : identifier les noyaux durs et l'espace de négociation possible afin de trouver des solutions que chaque partie admettra en conscience, impliquant souvent un minimum de compromis.

# Cultures monochroniques et polychronique

- ▶ **Monochronique:** vue du temps linéaire et compartimentée. Il y a un temps pour chaque chose. Accordent de l'importance à la ponctualité, à l'ordre et la planification.
- ▶ **Polychronique:** Vue du temps flexible et circulaire. Les choses et les personnes sont plus importantes que le moment pour les faire. Moins organisés, mais capables de faire plusieurs choses en même temps. L'emphase est mise sur le présent
- ▶ L'organisation tayloriste du travail, la fixation des objectifs et d'autres modes de management courants dans les pays occidentaux entrent en contradiction avec certains aspects des cultures polychroniques.

# Les caractéristiques de l'efficacité de la communication interculturelle (Van der Dee et Van Oudenhoven, 2001)

- ▶ **L'empathie culturelle** : capacité d'empathie avec les sentiments, les pensées et comportements d'individus porteurs d'un bagage culturel différent.
- ▶ **Ouverture d'esprit** : un esprit ouvert et sans préjugés vis-à-vis des groupes différents, porteurs de normes et valeurs culturelles différentes.
- ▶ **La stabilité émotionnelle** : tendance à rester calme dans de situations de stress, capacité à faire face à un stress psychologique.
- ▶ **L'initiative sociale** : tendance à approcher les situations sociales de manière active et prendre des initiatives.
- ▶ **La flexibilité** : tendance à considérer les situations nouvelles et inconnues comme un défi et à adapter son comportement aux exigences de situations nouvelles et inconnues.

# L'importance de développer les compétences des gestionnaires, contremaîtres et entrepreneurs

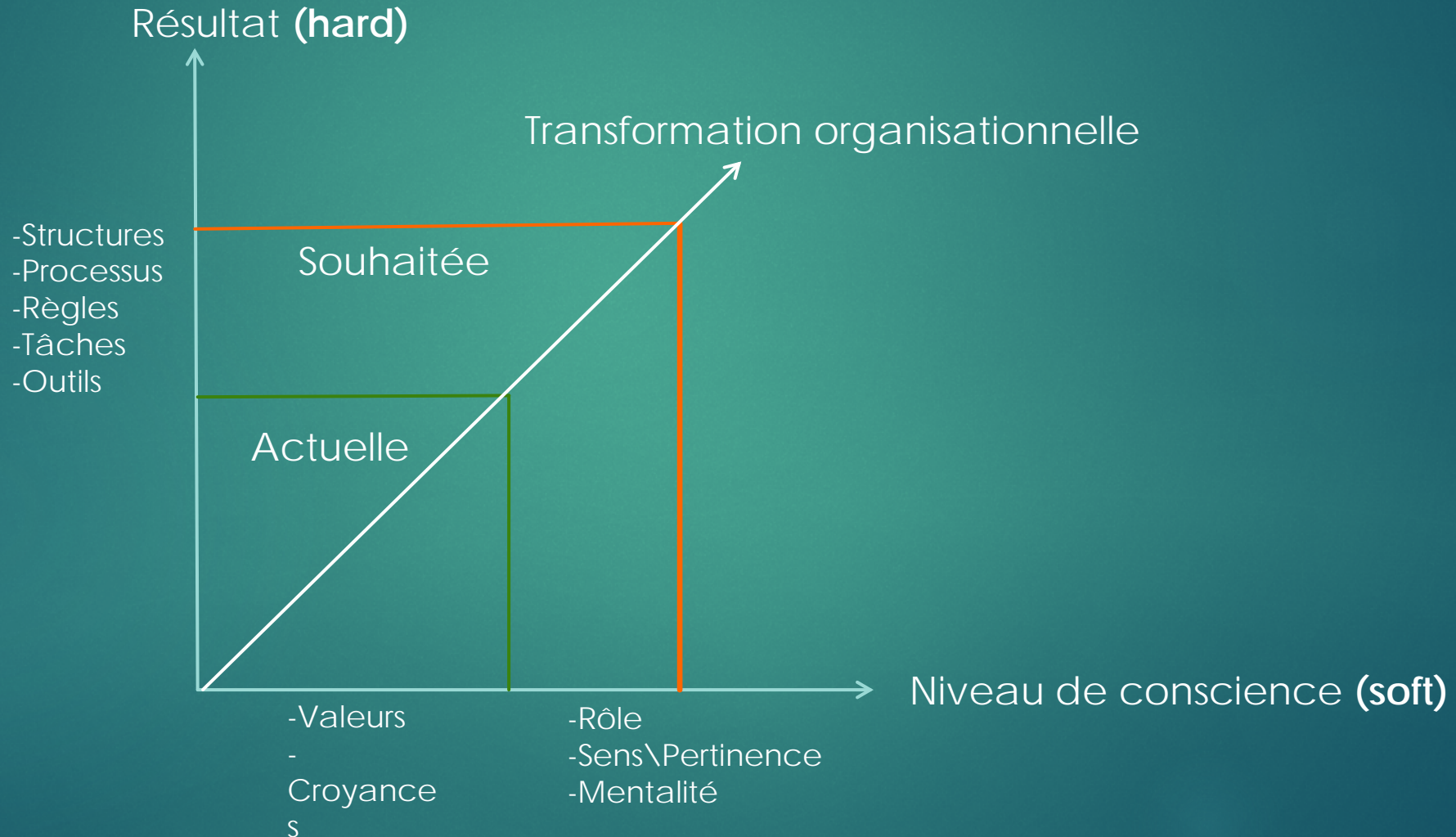


# Développer les compétence RH

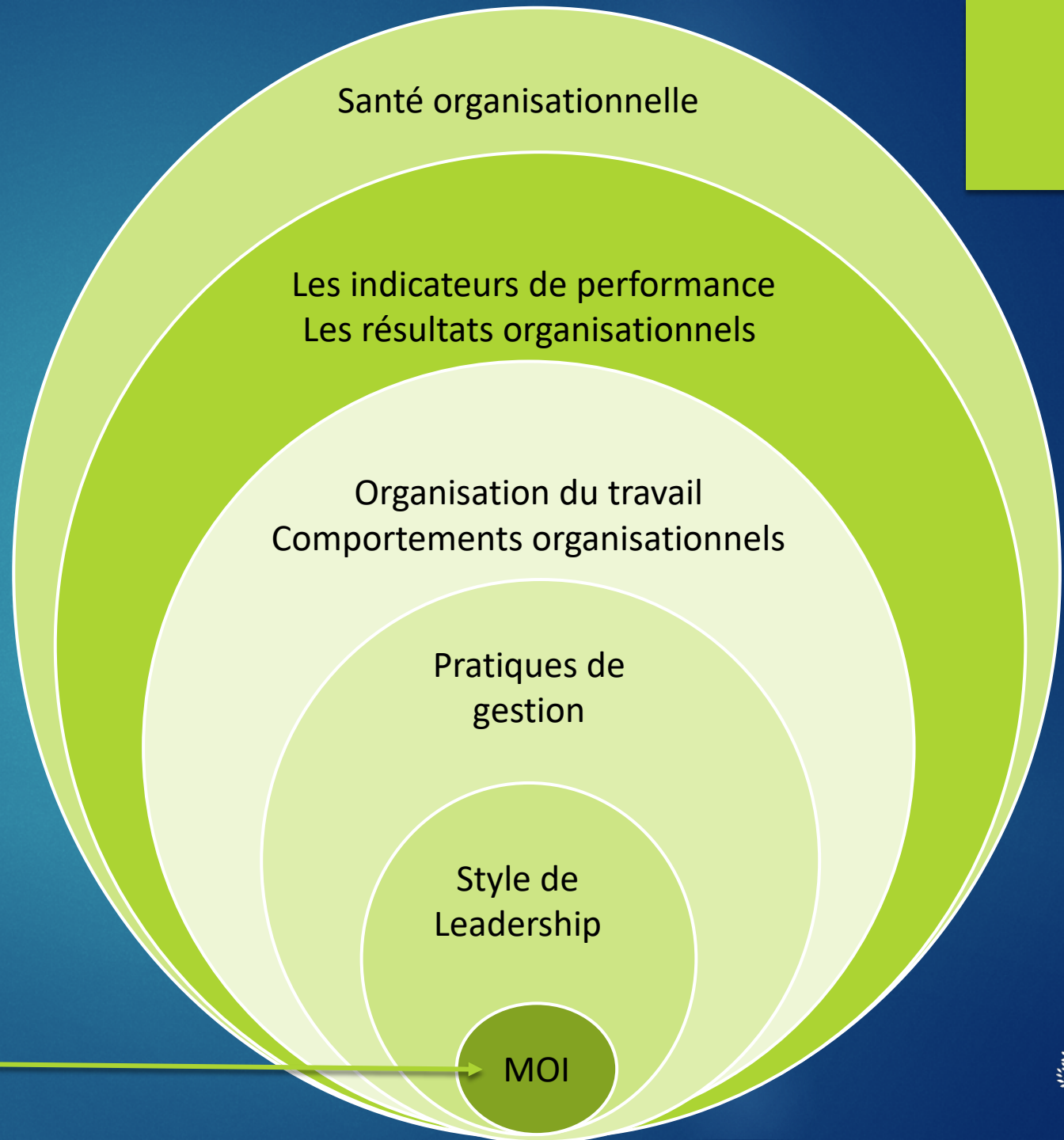
- ▶ L'entrepreneur forestier est désormais au premier plan des opérations qui lui sont imparties, l'obligeant à posséder des compétences de plus en plus complexes et diversifiées (Lebelf 2006).
- ▶ Les gestionnaires n'ont pas seulement besoins de savoir techniques. Ils sont au cœur des relations humaines et agissent parfois comme premier répondant en termes de santé psychologique au travail.



# Développer les compétences RH



# Développer les compétences RH



Forces et faiblesses

Savoir/savoir-faire/savoir-être

# Des solutions sont possibles

- ▶ Former les entrepreneurs et les gestionnaires en terme de gestion des ressources humaines
- ▶ Adapter les formation à leur style d'apprentissage et niveau de connaissance
- ▶ Revoir le modèle de gestion bicéphale
- ▶ Favoriser la justice organisationnelle en utilisant les données issues des nouvelles technologies
- ▶ Créer des plans développement de carrière
- ▶ Créer des indicateurs de gestion accès sur le bien-être au travail





Merci de votre participation

**Bon succès!**

**Hugues Simard**

Psychologue du travail et des organisations  
Développement Optimum Services-Conseils

418-454-3573

[hsimard@doptimum.com](mailto:hsimard@doptimum.com)

