



**RAPPORT DE STAGE**

**PRÉSENTÉ À PROFESSEUR ALINE SALAMERE**

**COMME EXIGENCE FINALE DE L'ACTIVITÉ D'INTÉGRATION**

**ENP7969-S - STAGE**

**PAR TAIL YOUSRA**

**ETUDIANTE A LA MAITRISE EN ADMINISTRATION PUBLIQUE -  
DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES ET DES ORGANISATIONS**

**HIVER 2024**

## Table des matières

<b>Remerciements</b> .....	3
<b>Liste des Figures :</b> .....	4
<b>Liste des Abréviations et Sigles :</b> .....	4
<b>Résumé</b> .....	5
<b>Introduction :</b> .....	1
<b>1. Description de l'organisation et du mandat</b> .....	2
<b>2. Recension des écrits</b> .....	8
<b>3. Méthodologie de Recherche et d'Intervention</b> .....	15
<b>4. Résultats :</b> .....	17
<b>5. Discussion et/ou recommandations :</b> .....	26
<b>Conclusion :</b> .....	29
<b>Bibliographie :</b> .....	30

## **Remerciements**

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de ce rapport de stage.

Tout d'abord, je remercie Professeur Aline Salambéré pour son encadrement, ses précieux conseils et son soutien tout au long de ce projet.

Je souhaite également remercier l'équipe du CIUSSS du Nord de l'Île-de-Montréal pour m'avoir accueillie et pour leur disponibilité, leur bienveillance et leur professionnalisme.

En particulier, je remercie Arianne Lemay, pour son encadrement et ses orientations précieuses, ainsi que l'ensemble des agents de gestion du personnel qui ont testé et évalué le guide développé.

Enfin, je tiens à remercier ma famille et mes amis pour leur soutien constant et leur encouragement tout au long de cette expérience enrichissante.

## **Liste des Figures :**

1. Figure 1 : Organigramme de la haute direction du CIUSSS du NIM

## **2. Liste des Abréviations et Sigles :**

1. CIUSSS NIM : Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux du Nord de l'Île-de-Montréal
2. SST : Santé et Sécurité au Travail
3. PAE : Programme d'Aide aux Employés
4. CNESST : Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail
5. AGP : Agents de Gestion du Personnel

## Résumé

Ce rapport de stage présente les travaux réalisés au sein du service de Santé et Sécurité au Travail du CIUSSS Nord de l'Île-de-Montréal, lors du stage qui s'est déroulé du 29 janvier au 30 avril 2024. L'objectif principal du stage était l'élaboration d'un guide stratégique pour la gestion des dossiers d'absences liés à la consommation d'alcool et de drogues.

Parallèlement à ce mandat principal, le stage comprenait une participation active aux tâches quotidiennes, permettant une compréhension approfondie des défis opérationnels rencontrés dans la gestion des absences.

Les résultats de ce projet ont été évalués par six agents de gestion du personnel, dont les réactions ont été majoritairement positives. Ces retours ont souligné l'utilité et la pertinence du guide dans leurs pratiques quotidiennes.

En conclusion, ce stage a permis de mettre en pratique les connaissances théoriques acquises, de développer de nouvelles compétences et de contribuer de manière significative à l'amélioration des pratiques de gestion au sein du CIUSSS NIM.

## **Introduction**

L'alcoolisme et la toxicomanie posent des défis majeurs pour les organisations, affectant non seulement la santé et la sécurité des employés, mais aussi la productivité et l'environnement de travail. Face à ces enjeux déjà présents au CIUSSS du NIM, il était essentiel de mettre en place des stratégies efficaces pour garantir le bien-être des employés et la pérennité de l'entreprise. Ce rapport a pour but de rendre compte du stage que nous avons effectué, en détaillant notre approche pour répondre à cette problématique et les résultats obtenus, en adoptant la structure suivante :

Tout d'abord, nous commençons par détailler l'organisation et le mandat confié, en mettant en avant le rôle essentiel du service de Santé et Sécurité au Travail dans le maintien en emploi des travailleurs en invalidité. Cette introduction fournit un aperçu général des objectifs du stage et des attentes associées à ce mandat.

Ensuite, nous explorons les théories et concepts clés qui ont guidé l'élaboration du guide à travers une recension des écrits. Cette section s'appuie sur des recherches académiques pour définir les bases théoriques, incluant des notions comme la justice organisationnelle, le soutien organisationnel perçu, et les principes de gestion stratégique des ressources humaines.

Par la suite, nous décrivons la méthodologie adoptée pour élaborer ce guide, qui combine des entretiens virtuels, une analyse documentaire et une étude de cas. Cette approche méthodologique est détaillée pour expliquer comment les données ont été collectées et analysées, permettant ainsi une compréhension approfondie des défis spécifiques liés à la gestion des absences pour alcoolisme et toxicomanie.

Les résultats obtenus sont ensuite analysés, mettant en lumière le développement du guide et les retours des agents de gestion du personnel qui l'ont testé. Cette section présente également des exemples concrets tirés des retours d'expérience des AGP, en mettant en avant les améliorations apportées par le guide dans leur pratique quotidienne.

Enfin, la discussion des résultats nous a conduits à formuler plusieurs recommandations visant à améliorer la gestion des dossiers d'invalidité et l'expérience des stagiaires. Ce rapport se conclut par une réflexion sur les recommandations proposées pour améliorer ces aspects de manière continue et efficace.

## **1. Description de l'organisation et du mandat**

Le stage s'est déroulé au sein du service de santé et de sécurité au travail de l'organisation CIUSSS Nord de Montréal. Dans cette optique, il est indispensable de procéder à une contextualisation en présentant succinctement le CIUSSS du NIM dans son ensemble. Par la suite, l'accent sera mis sur le service de santé et de sécurité au travail, permettant ainsi d'exposer clairement ses missions et son impact au sein de l'organisation.

### **Description de l'organisation :**

Le Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux du Nord de Montréal se distingue en tant qu'acteur central dans le domaine de la santé et des services sociaux, dévoué à l'amélioration constante de la santé et du bien-être de la population du Nord de Montréal.

Le territoire d'intervention du CIUSSS s'étend sur une superficie de 88 km<sup>2</sup>, couvrant la partie nord de l'Île-de-Montréal. Sa portée englobe des quartiers tels qu'Ahuntsic, Cartierville, Montréal-Nord, Saint-Laurent, Villeray, et La Petite-Patrie, touchant directement la vie de 430 000 personnes. Au-delà de ses frontières locales, le CIUSSS offre également des services spécialisés à 2,6 millions de Québécois provenant de diverses régions. Avec un impressionnant effectif total de 12 700 employés et bénévoles répartis dans 29 installations, le CIUSSS Nord de Montréal joue un rôle essentiel dans la prestation de soins et de services, assurant une présence significative au sein de la communauté (CIUSSS NIM, 2024).

Les valeurs fondamentales du CIUSSS, à savoir la collaboration, le professionnalisme et le respect, forment le socle de son identité institutionnelle. Sa vision ambitieuse est orientée vers l'innovation collective, visant à créer un monde en santé. Cette vision mobilise la fierté et la passion au sein de l'organisation, nourrissant un engagement continu envers l'excellence et le progrès (CIUSSS NIM, 2024).

Ainsi, le CIUSSS du NIM, en tant qu'institution dédiée à l'amélioration constante de la santé et du bien-être, déploie ses efforts au-delà de ses frontières locales, établissant son impact sur la santé de la population du Nord de Montréal et au-delà, avec un engagement indéfectible envers des valeurs nobles et une vision prometteuse d'un monde en santé, façonné par l'innovation et la passion.

**Mission :**

Le CIUSSS du NIM, s'inscrit au cœur d'un réseau territorial de services (RTS) et assure la prestation de soins et de services, incluant la santé publique, à sa population sociosanitaire. Il a une responsabilité populationnelle envers cette dernière, organisant les services de manière complémentaire en fonction des besoins et des réalités territoriales. De plus, il conclut des ententes avec diverses institutions et organisations partenaires, assumant également des responsabilités de desserte pour des services spécialisés et surspécialisés dans l'ouest et le nord du Québec (CIUSSS NIM, 2024).

**Mission Universitaire**

Affilié à l'Université de Montréal, le CIUSSS joue un rôle clé dans la formation des médecins et des professionnels de la santé, concentrant ses activités de recherche dans trois principaux pôles : la recherche biomédicale, sociale et en santé mentale chez les enfants et les adolescents (CIUSSS NIM, 2024).

**Orientations Stratégiques**

Le CIUSSS du NIM se positionne sur plusieurs axes stratégiques, comprenant la création d'un milieu attrayant pour les stagiaires et le personnel, des installations physiques accueillantes, une gestion par trajectoire de soins, un réseau intégré avec des partenaires, le développement durable et des collectivités, une culture d'amélioration continue, et une adoption des technologies de l'information et de la communication de pointe (CIUSSS NIM, 2024).

**Développement Durable**

Engagé en faveur du développement durable, le CIUSSS du NIM met en œuvre des pratiques organisationnelles responsables pour minimiser son empreinte écologique. Des initiatives concrètes, allant de l'approvisionnement responsable à la mobilité durable, sont encadrées par le bureau de développement durable et appuyées par un Comité de développement durable multidisciplinaire, avec des comités verts, coordonnant ainsi les actions au niveau des installations (CIUSSS NIM, 2024).

## Structure organisationnelle :

Le CIUSSS du NIM adopte une structure fonctionnelle, comme le montre son organigramme. Cette structure se caractérise par des départements spécialisés, chacun dirigé par un expert responsable des fonctions spécifiques, ce qui assure une gestion centralisée et spécialisée. Une telle organisation permet une coordination et une supervision efficaces, chaque directeur étant responsable de son domaine. Cette spécialisation favorise une grande efficacité opérationnelle et une meilleure prise de décision, car les directeurs peuvent se concentrer sur leurs domaines sans être distraits par d'autres responsabilités. En effet, comme le souligne Mintzberg (2004), la structure fonctionnelle représente « la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches. » De ce fait, elle facilite la gestion spécialisée et la réalisation des objectifs de l'organisation en matière de soins de santé.

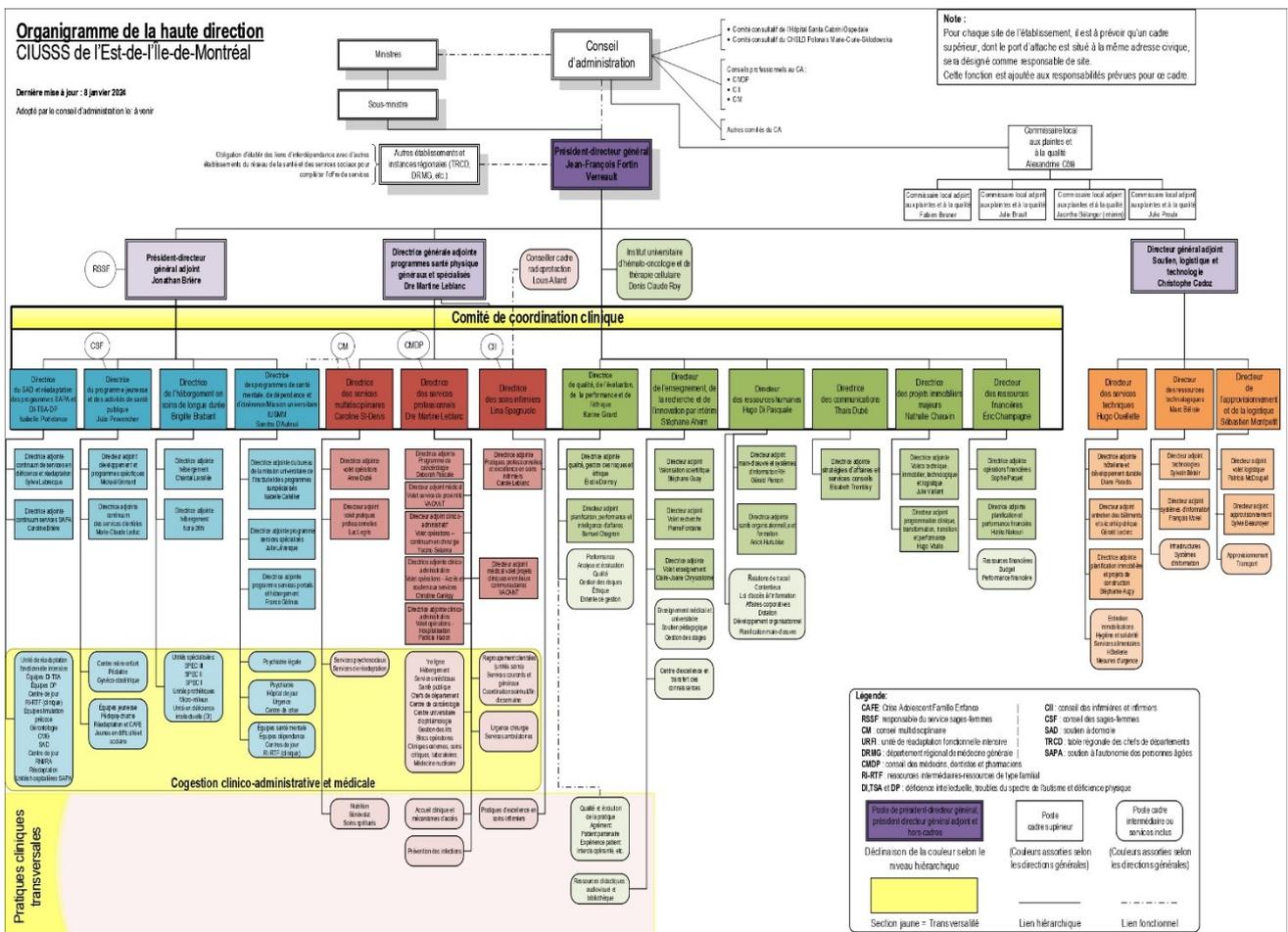


Figure 1 : Organigramme de la haute direction du CIUSSS du NIM

## **Service de Santé et Sécurité au Travail du CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal**

Le Service de Santé et Sécurité au Travail du CIUSSS Nord de l'Île-de-Montréal joue un rôle central dans la gestion de la présence au travail au sein de l'organisation. Dirigé par une cheffe de service et une conseillère cadre, ce service comprend une équipe multidisciplinaire composée de professionnels en ressources humaines, d'agents de gestion de personnel, de techniciens en gestion, et de personnels de soutien administratif.

### **Objectif :**

L'objectif principal du service est de mettre en œuvre des actions concrètes visant à assurer le maintien en emploi et à faciliter un retour efficace pour les travailleurs en situation d'invalidité (CIUSSS NIM, 2024).

### **Mission du Service :**

Le Service de Santé et Sécurité au Travail a pour mission de soutenir l'ensemble de l'organisation dans la gestion de la présence au travail. En tant que composante clé de la Direction des ressources humaines, il se concentre sur le soutien continu aux employés en invalidité, assurant ainsi leur réintégration rapide et durable.

Voici un résumé des principales missions par volet :

### **Volet - Santé et Sécurité au Travail**

Le volet Santé et Sécurité au Travail inclut la gestion médico-administrative des dossiers, où le SST accompagne les conseillers dans la gestion des dossiers d'invalidité. Cela comprend la conduite d'enquêtes lors de nouveaux événements CNESST et la proposition de solutions telles que des assignations temporaires et des travaux légers pour les employés en arrêt de travail. En outre, le SST traite les contestations à différents paliers administratifs, rédige des mandats d'expertise médicale pour les dossiers de lésions professionnelles et d'assurance salaire, et soutient les conseillers lors des rencontres de réadaptation en collaboration avec les syndicats et la CNESST. Le service assure également un support juridique en accompagnant les procureurs au Tribunal administratif du travail (TAT) et en effectuant des recherches d'informations dans les conventions collectives. De plus, le SST est responsable de la rédaction de résumés de dossier pour une meilleure gestion et prise de décision.

## **Volet – Relations de Travail**

Le volet Relations de Travail se concentre sur la rédaction des ententes en matière d'accommodement, d'alcoolisme et de toxicomanie. Le SST participe activement à la rédaction de ces ententes pour garantir qu'elles répondent aux besoins des employés tout en respectant les exigences légales et les politiques de l'organisation. De plus, le service rédige des grilles d'analyse pour les avocats en préparation des audiences au Tribunal administratif du travail (TAT) et participe activement à la préparation des dossiers de grief. Ces activités assurent une gestion équitable et conforme des relations de travail au sein de l'organisation.

## **Volet – Dotation**

Le volet Dotation est axé sur l'amélioration des processus de recrutement et d'intégration des nouveaux employés. Le SST développe des outils de sélection pour rendre le processus de recrutement plus efficace et équitable. Il élabore également un guide d'accueil destiné aux nouveaux employés pour faciliter leur intégration au sein de l'organisation. En outre, le SST participe au processus de sélection des stagiaires en secrétariat, incluant la réception des curriculums vitae et la conduite des entrevues. Ces efforts contribuent à assurer que le personnel est bien préparé et soutenu dès leur arrivée dans l'organisation.

Un aspect remarquable de ce service est son engagement envers le développement de l'employabilité des stagiaires. La formation dispensée vise à renforcer les compétences nécessaires pour des futurs postes au sein du CIUSSS ou sur le marché du travail. Les stagiaires occupent dès le début du stage un rôle-conseil primordial au sein de l'équipe, apportant leur perspective unique et contribuant activement aux activités du service.

Ces missions permettent au Service de Santé et Sécurité au Travail de garantir une gestion optimale de la santé et de la sécurité des employés, tout en assurant une collaboration efficace avec les divers intervenants et en soutenant les employés dans leur réintégration au travail.

## **Mandat de Stage : Élaboration d'un Guide pour la Gestion des Dossiers liés à l'Alcool et aux Drogues**

Le mandat du stage s'articule autour de deux volets distincts. Cette segmentation offre une perspective équilibrée, permettant l'acquisition et le perfectionnement de compétences à la fois stratégiques et opérationnelles.

## **Mandat Principal : Conception d'un Guide Stratégique**

Le premier volet du mandat se concentre sur le projet principal, centré sur la conception d'un guide exhaustif répondant spécifiquement à la problématique de gestion des dossiers d'absences liés à l'alcoolisme et à la toxicomanie au sein du CIUSSS NIM. La problématique initiale résidait dans l'absence de ressources et de démarches claires sur ce sujet, laissant les AGP souvent perdus et démunis face à la gestion de ces dossiers complexes et sensibles. Le manque de procédures rigoureuses et d'outils de travail clairs compliquait la prise de décision à chaque étape du processus.

Le guide développé vise à combler ce vide en établissant des procédures rigoureuses et des outils de travail clairs, simplifiant ainsi la prise de décision à chaque étape du processus. La méthodologie adoptée est minutieusement structurée pour fournir des instruments pratiques, pertinents et directement applicables à cet environnement professionnel spécifique.

La diversité des cas nécessitant une approche individualisée pour chaque situation, la mission consistera à personnaliser chaque étape du guide, garantissant une adaptation optimale à la variété de contextes rencontrés. Chaque phase du processus sera illustrée par des études de cas concrets, démontrant concrètement la mise en application des mesures préconisées. L'objectif ultime est d'apporter une réponse précise à la problématique de gestion des dossiers liés à l'alcoolisme et à la toxicomanie au sein de l'équipe des AGP.

Ainsi, ce guide vise non seulement à offrir des solutions pratiques et structurées, mais aussi à instaurer un cadre de référence clair et unifié pour les AGP, les aidant à gérer ces dossiers avec plus de confiance et d'efficacité. En établissant des procédures uniformes et en fournissant des outils spécifiques, le guide facilitera une gestion plus cohérente et efficiente des dossiers, tout en assurant le respect des normes légales et éthiques en vigueur.

### **Le second mandat :**

Le second volet du mandat implique une participation active aux tâches quotidiennes au sein de l'équipe des techniciens en gestion. Cette implication se concrétise à travers diverses missions, notamment l'ouverture de nouveaux dossiers d'assurance salaire ou CNESST, les communications avec les employés invalides pour garantir un suivi efficace, la réalisation d'enquêtes approfondies lors de nouveaux événements CNESST, et la proposition de solutions telles que l'assignation temporaire et les travaux légers, dans le but de faciliter la réintégration des employés en arrêt de travail. La gestion des contestations à différents paliers, la rédaction

de mandats d'expertise médicale pour les dossiers de lésions professionnelles et d'assurance salaire, ainsi que l'accompagnement actif lors des rencontres de réadaptation en collaboration avec les syndicats et la CNESSST sont également des aspects intégrés à cette mission de stage.

### **3. Recension des écrits**

Dans le cadre de notre mission visant à élaborer un guide pour la gestion des cas d'invalidité liés à la consommation d'alcool et de drogues au sein du CIUSSS du NIM, nous avons exploré et accordé une attention particulière à plusieurs thématiques essentielles. Chacune de ces thématiques a révélé son importance dans la conception d'un guide complet et efficace, dans le but de créer un document exhaustif et adapté capable de répondre efficacement aux besoins complexes et variés de l'organisation et de ses employés. Ces thèmes fondamentaux comprennent la formation des agents, l'intervention et le soutien aux employés, la mise en œuvre de procédures, le respect des aspects juridiques et de conformité réglementaire, ainsi que la collaboration multidisciplinaire :

#### **➤ Formation des agents :**

Le service SST vise principalement à assurer le maintien en poste et à favoriser un retour au travail efficace pour les employés en situation d'invalidité. Dans cette optique, le guide a été élaboré pour former les agents sur les procédures et démarches à suivre dans la gestion efficace des dossiers d'invalidité liés à la consommation d'alcool et de drogues. Cette approche est parfaitement alignée avec les principes de la gestion stratégique des ressources humaines (GRH), qui préconisent un ensemble de pratiques interdépendantes et harmonisées.

Selon Marciano (1995) et Drucker (1954), qui ont posé les bases théoriques de la GRH, le travailleur est une ressource essentielle au même titre que les autres ressources de l'organisation (Aït Razouk, 2007). Ce postulat souligne l'importance d'une gestion optimisée et respectueuse des employés, cruciale pour le succès organisationnel. Aït Razouk (2007) renforce cette idée en définissant la stratégie des ressources humaines comme un système de pratiques de GRH qui doivent être complémentaires en interne et alignées avec la stratégie globale de l'organisation. Le guide développé s'inscrit dans cette logique en formant les agents de gestion du personnel à suivre de nouvelles démarches et procédures, améliorant ainsi la gestion des cas d'invalidités et contribuant à un environnement de travail plus sain.

De plus, en formant efficacement les agents de gestion du personnel, nous renforçons non seulement leurs compétences internes, mais nous alignons également ces pratiques avec les

objectifs stratégiques globaux de l'organisation en matière de santé et de bien-être des employés. L'intégration de la théorie de l'apprentissage organisationnel, décrite par Fiol et Lyles (1985, cité dans Leroy, 1998), renforce cette approche. Cette théorie évoque le processus d'amélioration des actions grâce à des connaissances nouvelles, permettant une compréhension approfondie de l'entreprise et de son environnement. En effet, dans notre contexte, les nouvelles connaissances acquises grâce au guide permettent une meilleure compréhension des défis liés à la consommation d'alcool et de drogues, se traduisant par des actions et des décisions plus éclairées des agents, contribuant ainsi à une gestion plus efficace des cas d'invalidité.

Koenig (2006) enrichit cette perspective en décrivant l'apprentissage organisationnel comme un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui modifie, de manière plus ou moins profonde et durable, la gestion des situations et les situations elles-mêmes. Dans le cadre des AGP des cas d'invalidité au CIUSSS, cet apprentissage organisationnel se manifeste par l'acquisition et le développement de nouvelles compétences collectives. Tous les membres de l'équipe sont encouragés à se référer au guide et à contribuer à son élaboration par le biais de suggestions ou de commentaires. Ce processus se déroule de manière collective, favorisant ainsi la collaboration et l'alignement des pratiques au sein de l'équipe. Cet apprentissage collectif transforme significativement la gestion des situations liées à l'usage de substances. Par exemple, en adoptant de nouvelles techniques et procédures pour traiter ces cas, l'équipe des AGP peut améliorer la gestion des cas existants et prévenir efficacement de futurs incidents. En apprenant à mieux comprendre et à gérer les problématiques liées à l'usage d'alcool et de drogues, l'organisation est capable d'élaborer des solutions plus appropriées et de mettre en place des protocoles de soutien plus efficaces. Cet apprentissage collectif favorise une adaptation continue et une amélioration constante des pratiques organisationnelles, contribuant ainsi à une organisation apprenante capable de se transformer continuellement pour s'adapter à son environnement (McShane et al, 2013), tout en créant un environnement de travail plus sain et plus résilient.

### **Intervention et soutien aux employés**

Dans le cadre de l'élaboration de notre guide sur la gestion des absences liées à la consommation de drogues et d'alcool, nous avons mis l'accent sur l'intervention et le soutien aux employés. Cette approche s'inspire de deux théories majeures : la théorie du soutien organisationnel perçu et le concept d'engagement organisationnel.

Selon la théorie du soutien organisationnel perçu, développée par Eisenberger et al. (1986, cité dans Kunsevi, 2017) les employés développent des perceptions sur le degré auquel l'organisation valorise leur contribution et prend soin de leur bien-être. Cette perception joue un rôle crucial dans l'engagement et la motivation des employés (Kurtessis et al, 2015 cité dans Kunsevi, 2017). Un environnement de travail qui reconnaît et valorise les efforts des employés, et qui prend des mesures leur bien-être, conduit à une plus grande loyauté et productivité de leur part (Kunsevi, 2017) (McShane et al, 2013).

Pour mettre cette théorie en pratique, nous avons intégré les contributions des syndicats dès les premières étapes de la conception du guide. Cette collaboration a permis d'assurer que les mesures proposées répondent aux besoins des employés tout en bénéficiant d'un soutien fort et d'une légitimité accrue au sein de l'organisation. Les syndicats ont aidé à identifier les besoins spécifiques des employés et à formuler des stratégies d'intervention respectueuses des droits des travailleurs et des objectifs du service SST.

La théorie du soutien organisationnel souligne également que les ressources reçues sont plus valorisées si elles sont perçues comme un choix volontaire et discrétionnaire de la part de l'organisation (Kunsevi, 2017). En d'autres termes, les employés accordent plus de valeur au soutien qu'ils perçoivent comme un effort authentique de leur employeur, plutôt qu'à des mesures obligatoires (Kunsevi, 2017). Ils sont ainsi plus enclins à apprécier et à valoriser ce soutien, le percevant comme un geste sincère envers leur bien-être et leur développement, ce qui renforce leur engagement et leur motivation (Kurtessis et al, 2015 cité dans Kunsevi, 2017) (UHL-BIEN et al ; 2018).

En accord avec cette perspective, nous avons élaboré des protocoles d'intervention axés sur la réhabilitation et la bienveillance, plutôt que sur la sanction. Ces mesures sont le fruit de notre engagement à créer un environnement de travail favorable à la santé et au bien-être de tous nos employés :

- Référer les employés au Programme d'Aide aux Employés (PAE)
- Faciliter l'accès à une cure
- Accorder un congé pour une cure
- Limiter l'impact financier d'une cure
- Aménager les horaires de travail

- Modifier le quart de travail
- Permettre un retour au travail progressif

Ces initiatives ne se contentent pas seulement de répondre aux besoins immédiats des employés ; elles jouent également un rôle dans la création d'un engagement organisationnel fort (McShane et al, 2013).

Le concept d'engagement organisationnel, tel que défini par Becker (1960), analyse la propension d'un employé à rester dans la même organisation, soulignant ainsi un comportement humain cohérent caractérisé par un rejet des alternatives envisageables sur une période relativement longue (Iddoub, 2008). Les recherches sur l'engagement organisationnel identifient trois principaux ressorts : affectif (lien psychologique), utilitariste (coûts perçus) et normatif (valeurs individuelles) (Baret, 2014). Ces aspects reflètent des sentiments tels que l'attachement, l'identification ou la loyauté envers l'organisation, comme le soulignent Morrow (1993) et les travaux de Mowday, Porter et Steers (1982), (Cité dans Baret, 2014). Donc, en fournissant un soutien tangible et des accommodations pour les employés confrontés à des problèmes de consommation de drogues et d'alcool, nous renforçons leur engagement affectif en créant un lien psychologique fort avec l'organisation (McShane et al, 2013). Les mesures telles que la facilitation de l'accès à une cure, l'octroi de congés pour une cure et l'aménagement des horaires de travail visent à réduire les coûts perçus des employés (engagement utilitariste), montrant ainsi que l'organisation est prête à investir dans leur bien-être et leur réhabilitation. De plus, en adoptant des pratiques justes et équitables, nous alignons les valeurs de l'organisation avec celles des employés, renforçant ainsi l'engagement normatif. Cette cohérence entre les valeurs organisationnelles et individuelles contribue à créer un environnement de travail où les employés se sentent non seulement soutenus mais également valorisés et respectés, renforçant ainsi leur attachement et leur dévouement envers l'organisation (UHL-BIEN et al ; 2018) (McShane et al, 2013).

Les théories du soutien organisationnel perçu et de l'engagement organisationnel ont conduit à l'élaboration de mesures concrètes visant à soutenir le bien-être des employés et à renforcer leur engagement envers l'organisation. Cette approche garantit que les interventions sont équilibrées, justes et adaptées aux réalités du milieu de travail, contribuant ainsi à créer un environnement de travail plus inclusif et solidaire.

### ➤ **Standardisation des Procédures Opérationnelles :**

Suite à notre discussion sur le soutien organisationnel perçu (SOP), il est essentiel de comprendre, le lien étroit entre cette notion et la justice organisationnelle. La justice organisationnelle concerne l'évaluation par les salariés du caractère juste des politiques, procédures et décisions qui les affectent (Steiner, 2016). Des études, telles que celles de Rhoades et Eisenberger (2002) et de Kurtessis et ses collègues (2015), ont démontré que la justice organisationnelle renforce le SOP chez les employés (Kunsevi, 2017). Cette corrélation s'explique par le fait que les actions perçues comme équitables par les employés augmentent leur engagement et leur satisfaction au travail.

La notion de justice organisationnelle peut être décomposée en quatre dimensions : la justice distributive, la justice procédurale, la justice informationnelle et la justice interpersonnelle (Janiczek et al ; 2012). Dans notre contexte, nous nous concentrerons sur deux dimensions particulièrement pertinentes : la justice procédurale et la justice informationnelle.

La justice procédurale se réfère à la manière dont les décisions sont prises et mises en œuvre à travers les processus organisationnels (Janiczek et al ; 2012). Elle englobe les méthodes utilisées par l'entreprise pour attribuer aux collaborateurs les avantages qu'elle leur accorde (Janiczek et al ; 2012). Assurer la justice procédurale signifie que les employés perçoivent les processus décisionnels comme étant transparents, cohérents et justes. La justice informationnelle, quant à elle, se réfère à la manière de justifier ou argumenter les décisions prises (Janiczek et al ; 2012). Elle concerne la qualité et la transparence de l'information communiquée aux employés concernant les décisions qui les affectent. Une communication claire et honnête sur les raisons des décisions contribue à renforcer la perception de justice au sein de l'organisation.

L'application de ces concepts de justice organisationnelle a été fondamentale dans le développement de notre guide, nous avons veillé à ce que les procédures décrites dans le guide soient perçues comme justes et cohérentes. Chaque étape du processus de gestion des dossiers a été structurée de manière à garantir la transparence et l'équité, depuis la reconnaissance des signes de consommation problématique jusqu'à la mise en place des mesures disciplinaires.

De plus, en appliquant la justice informationnelle, nous nous sommes assurés que les décisions et les procédures du guide soient clairement expliquées et justifiées. Les employés doivent comprendre pourquoi certaines actions sont prises et sur quelle base ces décisions reposent. Cette approche a permis de renforcer la confiance des agents de gestion du personnel et des

employés concernés, en leur fournissant des informations détaillées et en leur expliquant les raisons des différentes étapes du processus.

De plus, en garantissant que toutes les décisions et actions décrites dans le guide sont justes et, nous avons renforcé la perception de contrôle exercé par la direction sur ces initiatives, comme l'ont souligné Kurtessis et ses collaborateurs (2015 cité dans Kunsevi, 2017). Cette perception de contrôle et de justice est essentielle pour maintenir la confiance des employés dans la gestion de leurs cas d'invalidité.

L'approche fondée sur la justice organisationnelle reflète directement la théorie du SOP, affirmant que seules les actions discrétionnaires ont un impact significatif sur ce dernier. En effet l'intégration des principes de justice procédurale et informationnelle dans notre guide a permis de créer un outil non seulement pratique et efficace, mais également aligné avec les valeurs de transparence et d'équité

#### ➤ **Conformité Juridique et Réglementaire :**

Bien que la théorie de la justice organisationnelle nous ait guidés dans l'établissement de procédures équitables, certains aspects tels que les tests de dépistage, les accommodements, les ententes de dernière chance et les mesures disciplinaires ect, nécessitent une référence explicite aux droits et lois en vigueur. Avant de définir les procédures et les décisions que les gestionnaires du personnel doivent suivre, nous nous sommes appuyés sur des dispositions clés de la Charte des droits et libertés de la personne et du Code civil du Québec. En conséquence, nous avons veillé à ce que toutes nos recommandations respectent les droits fondamentaux des employés, tels que le droit à la vie privée, la protection de la dignité personnelle et le consentement éclairé pour les tests de dépistage.

Cela assure que nos recommandations sont non seulement éthiques mais aussi en conformité avec les exigences légales. Donc en s'appuyant sur ces cadres juridiques, nous protégeons efficacement l'organisation contre les violations légales potentielles et les réclamations, tout en veillant à ce que les droits des employés confrontés à des problèmes de consommation d'alcool et de drogues soient respectés et protégés. Cela contribue à créer un environnement de travail plus sûr et équitable.

En fin de compte, ce volet du guide offre un cadre de référence essentiel pour le personnel des ressources humaines, leur permettant de gérer avec assurance les complexités des situations

d'agir de manière informée et en accord avec les dernières évolutions législatives, afin de maintenir un environnement de travail sécurisé et respectueux pour tous.

### ➤ **Collaboration Interdisciplinaire**

Pour l'élaboration du guide, il était nécessaire de déterminer les parties prenantes impliquées dans notre mandat et de collaborer avec elles. Selon un article coécrit par Freeman et Reed, une partie prenante est définie comme « tout groupe ou toute personne qui peut affecter la réalisation des objectifs organisationnels ou qui est affectée par la réalisation des objectifs organisationnels » (Oumari, 2022), demeure la plus répandue dans la littérature. La théorie des parties prenantes suggère que pour garantir la pérennité et l'efficacité stratégique de l'organisation, les dirigeants doivent coopérer avec les parties prenantes pour réaliser leurs objectifs communs. Cette coopération est essentielle pour prendre en compte les intérêts divers et pour prédire et orienter le comportement organisationnel (Brenner & Cochran, 1991, cités par Oumari, 2022).

Dans le contexte de notre guide, la théorie des parties prenantes a été fondamentale pour identifier les parties prenantes clés et à comprendre l'importance de collaborer étroitement avec elles pour assurer une gestion holistique et efficace des dossiers. Par exemple, les AGP jouent un rôle central dans la coordination des interventions et le suivi des dossiers d'invalidité. Ils collaborent étroitement avec les professionnels de la santé pour élaborer des plans de traitement et de suivi adaptés, veillent à ce que les procédures soient respectées et que les employés reçoivent le soutien nécessaire pour leur réhabilitation et leur réintégration au travail. Les syndicats, quant à eux, représentent les intérêts des employés et veillent à ce que leurs droits soient respectés. Ils jouent un rôle clé dans la négociation des conditions de réintégration et d'accommodement, assurant que les mesures prises sont équitables et transparentes. Enfin, les médecins, psychologues et autres professionnels de la santé fournissent des évaluations médicales, des diagnostics et des traitements pour les employés concernés. Leur expertise est essentielle pour déterminer l'aptitude au travail et les besoins spécifiques en matière de réhabilitation.

En nous appuyant sur la théorie des parties prenantes, nous avons structuré notre approche pour élaborer le guide en collaboration étroite avec les intervenants clés. Cette théorie a permis de clarifier les intérêts et les besoins de chaque partie prenante, ce qui nous a aidés à développer des procédures claires et standardisées pour la gestion des dossiers d'invalidité. Cela a également assuré la transparence et la communication entre toutes les parties

impliquées. Grâce à cette collaboration, nous avons pu répondre efficacement aux besoins de l'organisation tout en tenant compte des attentes de chaque intervenant. La gestion des dossiers est ainsi devenue plus holistique et alignée avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. Cette approche a renforcé la durabilité de l'organisation, où chaque intervenant joue un rôle essentiel dans la réhabilitation et la réintégration des employés.

### **3. Méthodologie de Recherche et d'Intervention**

La méthodologie de recherche et d'intervention adoptée durant le stage, en raison de sa nature hybride, exige une approche méthodologique rigoureuse et adaptée pour garantir une collecte efficace des données et la mise en œuvre pertinente des actions nécessaires. Cette méthode combinait des éléments de recherche-action et d'étude de cas pour obtenir une compréhension détaillée et nuancée des pratiques actuelles de gestion des absences au CIUSSS NIM.

Dans ce contexte, le type de recherche privilégié est une étude de cas, se concentrant spécifiquement sur l'analyse des dossiers d'invalidité liées à l'alcool et à la toxicomanie au sein du CIUSSS NIM. Cette approche a été choisie pour permettre une exploration détaillée et contextualisée des pratiques actuelles de gestion des absences, fournissant ainsi une compréhension approfondie des défis de ce domaine particulier. En examinant des cas spécifiques, nous avons pu identifier les obstacles rencontrés, les solutions mises en œuvre et les résultats obtenus, offrant ainsi des perspectives précieuses pour l'élaboration de recommandations pratiques et adaptées. En effet la méthodologie repose sur une sélection représentative de dossiers, permettant une exploration approfondie des dynamiques complexes liées à la gestion des absences pour des raisons liées à l'alcool et à la toxicomanie au sein du CIUSSS NIM. Les critères de sélection des dossiers incluent la diversité des situations rencontrées, la gravité des cas, et les réponses organisationnelles apportées. Cette sélection permet de couvrir une large gamme de scénarios, assurant ainsi que les conclusions tirées soient robustes et applicables à différentes situations.

#### **Outils de collecte de données :**

- *Entrevues semi-directifs virtuelles :*

Des entretiens virtuels ont été menés avec les AGP, les techniciens de gestion et d'autres parties prenantes pour recueillir des informations qualitatives détaillées sur les procédures existantes, les besoins et les suggestions d'amélioration liés à la gestion des dossiers d'absences liées à l'alcool et à la toxicomanie. Cette approche flexible a été en parfaite adéquation avec la

nature hybride du stage, garantissant une continuité opérationnelle tout en respectant les protocoles et les politiques de travail spécifiques au CIUSSS du NIM.

- *Analyse documentaire :*

Une analyse approfondie de documents internes, tels que les rapports antérieurs, les politiques internes, les guides existants, et les rapports statistiques sur les données de santé et sécurité au travail (sur TeamSST et dans le dossier numérisé), a été effectuée. Cette approche documentaire complète a été essentielle dans le processus d'élaboration du guide de gestion. En examinant minutieusement ces documents, nous avons pu extraire des informations cruciales pour la formulation de recommandations éclairées. De plus, cette méthode s'est parfaitement adaptée à la réalité du télétravail, éliminant le besoin d'une présence physique tout en facilitant une compréhension approfondie du contexte organisationnel et des protocoles de travail en vigueur.

- *Analyse approfondie des dossiers :*

Chaque dossier a été examiné en détail, mettant l'accent sur les antécédents, la durée des absences, les causes sous-jacentes des problématiques de consommation, et leur lien potentiel avec le travail. Cette analyse a permis de dégager des tendances, des facteurs récurrents et des points saillants. Elle a inclus l'examen des motifs déclarés d'absence, des notes médicales et des actions prises par l'organisation. Ce processus minutieux a fourni des insights précieux pour identifier les patterns et les points d'intervention clés, facilitant ainsi l'élaboration de recommandations ciblées et efficaces pour la gestion de ces dossiers.

L'approche de l'étude de cas constitue le fondement de notre exploration des défis associés à la gestion des absences liées à l'alcool et à la toxicomanie au sein du CIUSSS NIM. Cette méthodologie, accompagnée d'une palette variée d'outils de collecte de données, assure une analyse exhaustive et permet d'acquérir une compréhension approfondie du problème, dépassant les simples données chiffrées.

L'analyse a révélé des tendances récurrentes, comme le manque de soutien et des procédures inefficaces, et a mis en lumière les défis uniques et les solutions spécifiques pour chaque dossier. Elle a également permis d'évaluer l'efficacité des interventions, de formuler des recommandations ciblées pour améliorer la gestion des absences liées à la consommation de substances, offrant ainsi des solutions éprouvées et des recommandations basées sur des données empiriques.

#### **4. Résultats :**

L'introduction des résultats est une étape cruciale pour établir un cadre solide et contextualiser les découvertes de l'étude. Cette section présente les résultats obtenus lors de l'étude de la problématique de gestion des dossiers d'invalidité liés à la consommation d'alcool et de drogues. Elle discute ces résultats à la lumière du cadre théorique présenté précédemment et du mandat confié à l'origine.

Le guide développé pour la gestion de ces dossiers est l'un des résultats principaux, et ce premier volet inclura également une analyse des premières réactions et opinions des agents de gestion du personnel qui l'ont testé. Le second volet abordera les résultats obtenus sur les plans personnel et professionnel.

##### **a. Résultats du Guide :**

L'un des résultats majeurs de cette étude est le développement d'un guide méthodique pour la gestion des dossiers d'invalidité liés à la consommation d'alcool et de drogues. Ce guide comprend des procédures claires, des démarches spécifiques et des recommandations fondées sur les cadres légaux et éthiques existants. Il vise à uniformiser les pratiques au sein du CIUSSS NIM, assurant ainsi une gestion cohérente et équitable des cas. La conception de ce guide a été guidée par la nécessité de fournir des outils pratiques et directement applicables aux agents de gestion du personnel, tout en garantissant la conformité aux exigences légales et éthiques.

Pour évaluer l'efficacité et la pertinence de ce guide, nous avons sollicité l'opinion de six agents de gestion du personnel, choisis pour leur expérience et leur implication directe dans ces cas complexes. Les réactions initiales ont été majoritairement positives, indiquant une bonne intégration du guide dans leurs pratiques courantes. Les points saillants incluent une appréciation pour la clarté des procédures et la pertinence des études de cas incluses. Voici les principaux résultats de leurs évaluations :

- *Clarté et structuration du processus d'intervention :*

Le guide a considérablement amélioré la clarté et la structuration des processus d'intervention, en fournissant des directives précises pour divers scénarios.

Auparavant, les AGP se trouvaient souvent confrontés à des ambiguïtés sur les démarches à suivre dans différents contextes. Le guide a clarifié plusieurs points qui étaient auparavant

flous, en détaillant les procédures à suivre pour chaque situation spécifique. Par exemple, le guide détaille un processus clair et structuré pour la reconnaissance des signes de consommation problématique, incluant des indicateurs spécifiques tels que les changements de comportement, les signes physiques et les impacts sur la performance au travail.

Ensuite, le guide propose des étapes précises à suivre après un incident, incluant la documentation immédiate de l'incident, la suspension temporaire de l'employé pour évaluation, et la mise en place de mesures provisoires pour assurer la sécurité de l'environnement de travail. De plus, il établit des conditions claires pour un retour au travail sécurisé, telles que la nécessité d'une entente de non-consommation et des tests de dépistage réguliers. Le guide précise également les actions à entreprendre selon le contexte de l'incident (possession de substances, symptômes visibles, suite à un accident) et les étapes d'évaluation pour déterminer si la consommation a influencé l'incident, assurant ainsi des interventions appropriées et légalement justifiées. Par ailleurs, il met en évidence le rôle crucial du salarié dans le processus de réhabilitation, soulignant que la reconnaissance du problème et la volonté de suivre un traitement sont essentielles pour bénéficier de tout accommodement.

Enfin, le guide clarifie les droits du salarié et les obligations légales de l'employeur, notamment le respect de la vie privée et les conditions d'intervention de l'employeur. Cette clarification juridique protège non seulement les droits des employés mais assure également que l'organisation agit dans les limites légales, réduisant ainsi le risque de contentieux. Les AGP ont unanimement trouvé que les instructions du guide étaient claires et bien structurées, facilitant leur compréhension et leur mise en œuvre. Cette clarté a permis une application plus cohérente et uniforme des procédures, avec une moyenne de 4,5 sur une échelle de 1 à 5, reflétant la satisfaction générale des agents quant à la facilité d'utilisation et à l'efficacité du guide.

- *Développement des compétences du personnel :*

Le guide développé a permis aux agents d'acquérir des compétences spécialisées essentielles pour la gestion des cas d'invalidité liés à la consommation d'alcool et de drogues.

Tout d'abord, les agents ont appris à reconnaître les signes de consommation problématique, une compétence cruciale pour intervenir de manière préventive et efficace. Elle permet de détecter rapidement les employés susceptibles de rencontrer des problèmes de consommation, facilitant ainsi une intervention rapide et appropriée. Ensuite, le guide a détaillé la mise en

œuvre de procédures appropriées après un incident lié à la consommation de substances. Les agents ont été formés à suivre des protocoles clairs et rigoureux, garantissant une réponse standardisée et uniforme à chaque situation. Cette standardisation est fondamentale pour réduire les risques d'erreurs et assurer que chaque cas est traité avec le même niveau de rigueur et de diligence, indépendamment des variations individuelles ou contextuelles.

Par ailleurs, les agents ont acquis des compétences pour établir des conditions sécurisées pour le retour au travail des employés en convalescence. Cela inclut la formation sur la mise en place de plans de retour au travail adaptés, la coordination avec les services médicaux et de réadaptation, et la surveillance continue de l'état de l'employé pour prévenir les rechutes. Ces compétences sont essentielles pour assurer que le retour au travail se fait dans des conditions optimales, tant pour la sécurité de l'employé que pour celle de ses collègues.

Les AGP ont unanimement noté que le guide était extrêmement bénéfique et bien structurée, facilitant leur compréhension et leur application des nouvelles compétences. Ils ont souligné également qu'il avait considérablement amélioré leur capacité à gérer les cas d'invalidité de manière cohérente et efficace. Sur une échelle de 1 à 5, on a reçu une moyenne de 4,7, reflétant l'appréciation générale et l'impact positif de cette initiative sur leurs pratiques professionnelles.

- *Identification des rôles et Promotion de la Culture de Collaboration :*

L'analyse du guide met en lumière une définition précise des rôles attribués à chaque intervenant, tels que le service de santé et de sécurité au travail, les relations de travail, les médecins, et autres. Cette clarification permet d'éviter les chevauchements de responsabilités et de garantir une gestion efficace des cas. En établissant clairement qui est chargé de quoi, le guide offre une structure organisationnelle cohérente qui facilite la prise en charge des situations liées à la consommation d'alcool et de drogues sur le lieu de travail.

Malgré cette clarification des rôles et des tâches, le guide a également instauré une culture de collaboration et de travail d'équipe interdisciplinaire. En effet, bien que chaque intervenant ait des responsabilités distinctes, le guide encourage la communication et la coopération entre les différentes parties prenantes. Cette approche collaborative assure que toutes les perspectives sont prises en compte, favorisant ainsi des solutions plus holistiques et efficaces.

Les agents ont exprimé leur satisfaction à l'égard de cette clarté, attribuant une moyenne de 4,5 sur 5. Cette notation souligne l'importance qu'ils accordent à la compréhension précise de leurs rôles et responsabilités dans la gestion de ces situations. En ayant une vision claire de

leurs fonctions respectives, les intervenants peuvent travailler de manière plus efficace et coordonnée, assurant ainsi une réponse appropriée et une gestion optimale des cas.

En outre, la promotion d'une culture de collaboration a renforcé l'esprit d'équipe et a permis de créer un environnement de travail où chacun se sent valorisé et soutenu. Cette culture de travail interdisciplinaire a non seulement amélioré la gestion des dossiers, mais a également contribué à un environnement de travail plus cohérent et synergique, où les employés peuvent se sentir engagés et motivés à travailler ensemble pour atteindre les objectifs communs de l'organisation.

- *Amélioration du bien-être des employés :*

La mise en place de mesures de soutien, telles que l'accès au PAE, des congés pour des cures, et l'aménagement des horaires de travail, a significativement amélioré le bien-être des employés au sein du CIUSSS du NIM.

L'accès au PAE a offert des ressources essentielles pour aborder les problèmes de consommation de manière confidentielle et professionnelle, permettant aux employés de recevoir l'aide nécessaire sans stigmatisation. Les congés pour des cures ont montré l'engagement de l'organisation envers la santé des employés, réduisant le stress lié à la réhabilitation et facilitant un retour réussi au travail. L'aménagement des horaires a permis aux employés de mieux gérer leur réintégration, montrant que l'organisation valorise et soutient leur bien-être. Ces initiatives ont non seulement favorisé une meilleure réhabilitation et réintégration des employés, réduisant l'absentéisme et augmentant la productivité, mais ont également créé un environnement de travail plus sain et motivant (McShane et al, 2013).

Les agents de gestion du personnel ont noté que ces mesures ont contribué à une amélioration notable de la satisfaction et du moral des employés. Sur une échelle de 1 à 5, l'impact de ces mesures sur le bien-être des employés a reçu une moyenne de 4,8, reflétant l'efficacité et l'importance de ces initiatives pour créer un environnement de travail équitable et résilient.

- *Documentation et accès à l'information :*

Le guide que nous avons élaboré constitue une innovation majeure pour le service SST du CIUSSS NIM, fournissant pour la première fois une ressource documentaire complète et un accès à ces informations, sur un sujet qui était peu documenté au sein de notre organisation jusqu'à présent. Les agents étaient confrontés à un manque de références structurées pour

naviguer efficacement dans les complexités de tels cas, souvent confrontés à un manque de clarté dans les procédures et les exigences légales.

Grâce à l'élaboration de ce guide, les agents disposent désormais d'un outil précieux qui leur fournit non seulement les procédures à suivre mais aussi un accès direct aux fondements légaux et théoriques essentiels à une gestion appropriée des dossiers. Cette documentation, développée à partir d'une étude approfondie des textes législatifs et d'une analyse rigoureuse des publications académiques, enrichit considérablement la base de connaissances des agents.

L'introduction des ressources fiables et accessibles a entraîné une transformation significative des pratiques de gestion au sein de l'organisation., il les a dotés des outils nécessaires pour confirmer leurs décisions et clarifier leurs interventions. Cette initiative a non seulement renforcé leur confiance dans leur capacité à gérer ces cas complexes, mais a également amélioré la cohérence et l'équité des processus de gestion des invalidités.

Les agents ont unanimement constaté que le guide facilite l'accès à l'information et à la documentation, avec une moyenne de satisfaction de 4,3

- *Intégration de Systèmes de Documentation de données et Suivi Médical Avancés :*

Il est stipulé que toute invalidité liée à un problème de toxicomanie nécessite une évaluation par un médecin conseil et un suivi rigoureux, incluant un plan de traitement et des suivis médicaux réguliers pour être admissible aux prestations. Pour améliorer la gestion de ces cas, nous avons proposé aux gestionnaires du service l'utilisation d'un système intégré de documentation des données et de suivi médical rigoureux.

Nous avons développé un fichier interne appelé "Données Numérisées", où tous les documents pertinents, tels que les certificats médicaux, les pièces justificatives et les rapports d'expertise, sont conservés de manière sécurisée. Cette centralisation des informations permet un accès rapide et sécurisé, facilitant ainsi une gestion plus efficace des dossiers. Parallèlement, la plateforme Sigma est utilisée pour le suivi dynamique des cas, offrant des fonctionnalités de suivi après les rendez-vous médicaux, de gestion des périodes d'invalidité, et de programmation des évaluations par le médecin conseil.

L'intégration de ces technologies a non seulement amélioré la capacité des AGP à gérer les dossiers de manière cohérente et équitable, mais a aussi renforcé la précision du suivi médical. Cette précision assure une vérification rigoureuse de l'état d'invalidité du salarié, empêchant

toute possibilité de fraude aux prestations. De plus, grâce à ces outils, nous pouvons suivre précisément l'évolution de la condition du salarié, déterminer de manière fiable quand il sera apte à reprendre le travail, et garantir que toutes les interventions et les décisions prises sont basées sur des données médicales solides et actualisées.

Les agents ont noté une amélioration notable dans leur capacité à gérer les dossiers, attribuant une moyenne de 4,0 sur 5 à l'efficacité du système dans la gestion des cas d'invalidité liés à la toxicomanie, soulignant ainsi l'impact positif de ces intégrations technologiques sur leurs pratiques quotidiennes.

- *Optimisation des procédures disciplinaires et administratives :*

Avant l'élaboration du guide, l'organisation disposait déjà de mesures disciplinaires et administratives pour traiter divers types d'infractions. Ces mesures, bien qu'efficaces dans un contexte général, n'étaient pas spécifiquement adaptées à la gestion des dossiers d'invalidité liés à la consommation d'alcool et de drogues. La conséquence en était une certaine ambiguïté sur les moments et les circonstances justifiant l'application de sanctions disciplinaires spécifiques à ces situations, ainsi que sur la nature des mesures à envisager.

Le guide développé a permis de préciser et de structurer ces mesures disciplinaires et administratives dans le contexte particulier de la consommation de substances psychoactives. Il a défini clairement les situations dans lesquelles des mesures disciplinaires doivent être envisagées, telles que la possession de substances, les symptômes visibles de consommation, ou les incidents liés à la consommation d'alcool et de drogues. Cette clarification était nécessaire car, auparavant, les agents de gestion du personnel manquaient de directives spécifiques pour identifier les moments appropriés pour intervenir.

Les procédures disciplinaires sont désormais détaillées étape par étape. Le guide explique les premières actions à entreprendre en cas de soupçon ou d'incident (par exemple, la suspension temporaire du salarié pour évaluation), les mesures intermédiaires (comme les avertissements et les suspensions), et les sanctions ultimes (telles que le licenciement en cas de manquement grave ou répété). Cela permet une application plus uniforme et équitable des mesures disciplinaires. Avant l'introduction du guide, il existait une certaine flexibilité qui, bien que parfois utile, pouvait entraîner des incohérences dans le traitement des cas similaires.

Le guide précise également que le refus de se soumettre à un test de dépistage peut être considéré comme une admission implicite de consommation de substances et justifie des

sanctions immédiates. Avant le guide, il n'existait pas de directive claire sur la manière de traiter les refus de tests de dépistage, ce qui créait des inconsistances dans la gestion de ces situations. En structurant ces mesures, le guide assure que les refus sont traités de manière cohérente et que les employés comprennent les conséquences de leurs actions.

Les AGP, ont accordé une note moyenne de 4,5 sur 5, mettant en évidence l'importance qu'ils accordent à une compréhension précise des sanctions applicables et des situations nécessitant leur mise en œuvre. Cette clarté dans les mesures disciplinaires permet aux agents d'intervenir de manière plus équitable et coordonnée, assurant ainsi une gestion efficace des cas.

- *Réduction des Risques Juridiques :*

L'un des principaux résultats de cette initiative a été de souligner que le guide repose fondamentalement sur un solide cadre juridique. En intégrant les bases légales, il clarifie les droits des salariés et les obligations légales de l'employeur, notamment en ce qui concerne le respect de la vie privée et les modalités d'intervention de ce dernier. De plus, à travers les normes légales, le guide établit des mesures disciplinaires et administratives, définissant clairement les étapes à suivre et les sanctions appropriées. Il clarifie également les procédures spécifiques pour le congédiement et le licenciement en raison de problèmes de consommation de substances, renforçant ainsi la transparence et la justice dans le processus décisionnel.

Les agents de gestion du personnel ont perçu le guide comme étant conforme aux exigences légales, avec une moyenne de satisfaction de 4,4, car il garantit que toutes les actions entreprises sont justifiées et conformes aux normes légales, ce qui réduit le risque de contentieux et assure une application équitable des politiques.

En reposant sur l'aspect juridique, le guide protège non seulement les droits des employés mais assure également que l'organisation agit dans les limites légales, réduisant ainsi le risque de contentieux.

L'analyse des résultats obtenus suite à l'introduction du guide de gestion des cas d'invalidité liés à la consommation d'alcool et de drogues au CIUSSS du NIM révèle des impacts significatifs sur plusieurs plans. Les évaluations positives reçues des agents de gestion du personnel démontrent clairement que le guide a contribué à une satisfaction et une motivation accrues, tant pour les agents que pour les employés concernés. Les agents de gestion ont exprimé une grande satisfaction concernant la clarté et la structuration des procédures fournies par le guide. La réduction des ambiguïtés et l'uniformité des interventions ont non seulement

renforcé leur sentiment de compétence, mais aussi leur confiance en leur capacité à gérer des situations complexes de manière efficace et équitable. Cette amélioration a directement impacté leur motivation, en leur offrant des outils concrets et des directives claires qui facilitent leur travail quotidien.

Cette augmentation de la motivation et de la satisfaction au travail des agents de gestion a des répercussions positives sur la performance organisationnelle globale (McShane et al, 2013). En effet, des agents motivés et satisfaits sont plus engagés, proactifs et efficaces dans l'exécution de leurs tâches (UHL-BIEN et al ; 2018). Leur engagement accru se traduit par une réduction des temps de traitement des dossiers, une gestion plus cohérente et des résultats plus favorables pour les employés en situation d'invalidité. De plus, en clarifiant les rôles et responsabilités de chacun, le guide a favorisé une meilleure coordination et collaboration entre les différents services et intervenants, optimisant ainsi les processus internes et contribuant à une performance organisationnelle plus harmonieuse et efficace.

L'effet positif sur la motivation et la satisfaction des agents de gestion a également des répercussions sur les employés en situation d'invalidité. En se sentant mieux soutenus et en recevant des interventions plus cohérentes et adaptées à leurs besoins, les employés peuvent se réhabiliter et se réintégrer plus efficacement dans le milieu de travail. Cette dynamique crée un environnement de travail plus sain et résilient, où les employés se sentent valorisés et soutenus, ce qui renforce leur propre engagement et leur productivité (McShane et al, 2013).

En conclusion, les résultats montrent que le guide a non seulement amélioré la satisfaction et la motivation des agents de gestion, mais a également eu un impact positif sur la performance organisationnelle du CIUSSS du NIM.

#### **b. Résultats sur plan personnel et professionnel :**

Le stage nous a servi de champ d'application et de mise en œuvre des connaissances théoriques acquises dans notre programme de formation en ressources humaines. Cela s'est particulièrement manifesté dans le développement du guide stratégique pour la gestion des dossiers d'invalidité liés à l'alcoolisme et à la toxicomanie.

Ce projet nous a permis d'appliquer des concepts théoriques à des situations concrètes, en créant des procédures claires et adaptées pour les agents de gestion du personnel. Le stage nous a également offert une autre perspective sur les réalités et le fonctionnement des organisations sur le terrain. La participation aux tâches quotidiennes au sein de l'équipe des

techniciens en gestion nous a permis de mieux comprendre les défis pratiques et administratifs liés à la gestion des dossiers d'invalidité. Nous avons été impliqués dans l'ouverture de nouveaux dossiers, les communications avec les employés invalides, la réalisation d'enquêtes approfondies et la proposition de solutions pour faciliter la réintégration des employés en arrêt de travail. Cette expérience nous a montré l'importance de la communication continue et de l'accompagnement personnalisé. L'encadrement et la disponibilité des employés ont été essentiels pour faciliter notre intégration. Dès les premiers jours, la gestionnaire responsable du stage a mis en place les moyens nécessaires pour nous intégrer efficacement au sein de l'équipe. L'esprit de respect et de transparence qui règne au sein de l'équipe, ainsi que la valorisation des individus, nous ont permis de nous sentir des membres à part entière.

Cette atmosphère de travail positive a favorisé notre engagement et notre motivation, nous permettant de participer pleinement à toutes les activités et de contribuer efficacement à la mission de l'équipe.

Sur le plan personnel, ce stage nous a sensibilisés à la complexité des situations d'invalidité liées à l'alcoolisme et à la toxicomanie, et à l'importance d'adopter une approche humaine et empathique. La capacité d'écouter, de comprendre et de répondre aux besoins individuels des employés est cruciale pour leur réintégration réussie et leur bien-être général. Nous avons également amélioré nos compétences en communication, en adaptant notre style en fonction de l'audience et en transmettant des informations complexes de manière claire et compréhensible. En termes de développement professionnel, ce mandat nous a permis de renforcer nos compétences en gestion de projet. La conception et la mise en œuvre du guide stratégique ont impliqué une planification minutieuse, une organisation rigoureuse et une gestion efficace du temps et des ressources. Nous avons appris à établir des priorités, à gérer les délais et à coordonner les efforts de différentes parties prenantes pour atteindre les objectifs du projet.

Enfin, ce stage nous a offert une opportunité précieuse de développer notre résilience et notre capacité à gérer le stress. La gestion des dossiers d'invalidité peut être émotionnellement éprouvante et exige une grande capacité à rester calme et concentré sous pression. Nous avons appris à gérer nos émotions, à maintenir un équilibre entre le travail et la vie personnelle, et à adopter des stratégies de gestion du stress pour rester efficaces et productifs dans des situations difficiles. En conclusion, ce stage a été extrêmement enrichissant, tant sur le plan personnel que professionnel. Il nous a permis de développer des compétences pratiques et théoriques

essentielles pour la gestion des ressources humaines, tout en nous sensibilisant aux défis humains et éthiques liés à la gestion des dossiers d'invalidité.

## **5. Discussion et/ou recommandations :**

L'introduction des résultats de cette étude met en évidence la réception positive du guide pour la gestion des dossiers d'invalidité liés à la consommation de drogues et d'alcool au CIUSSS NIM par les agents de gestion du personnel. Les points forts identifiés comprennent la clarté des procédures, la structuration des processus d'intervention et l'intégration de systèmes avancés de documentation et de suivi médical. Sur cette base, plusieurs recommandations pratiques et réalistes sont avancées pour améliorer davantage la gestion des dossiers d'invalidité et l'expérience des stagiaires. Ces recommandations visent à renforcer la gestion des dossiers d'invalidité liés à la consommation d'alcool et de drogues au CIUSSS NIM, ainsi qu'à améliorer l'expérience des stagiaires.

### *- Renforcement des Programmes de Formation Continue*

Établir des programmes de formation continue pour les agents de gestion du personnel sur l'utilisation du guide et les meilleures pratiques en matière de gestion des dossiers d'invalidité liés à la consommation de substances. Les agents ont exprimé une appréciation pour la clarté des procédures, mais une formation continue assurera que tous les agents restent à jour avec les pratiques et les évolutions légales. Cela augmentera la cohérence et l'efficacité des interventions.

### *- Développement de Protocoles de Suivi Post-Réintégration*

Mettre en place des protocoles de suivi post-réintégration pour surveiller et soutenir les employés pendant une période déterminée après leur retour au travail. Un suivi régulier permet de détecter rapidement toute rechute ou difficulté, offrant ainsi une opportunité d'intervention précoce.

### *- Intégration de Technologies de Santé Mentale*

Utiliser des technologies de santé mentale, telles que des applications de soutien psychologique et des plateformes de télésanté, pour fournir un accès rapide et anonyme à des ressources de santé mentale, aidant les employés à gérer le stress et les tentations qui pourraient conduire à une rechute.

- *Évaluation et Révision Annuelle du Guide*

Mettre en place un comité de révision annuel pour évaluer l'efficacité du guide et proposer des améliorations basées sur les retours des agents de gestion du personnel et les évolutions des pratiques légales et professionnelles.

- *Sensibilisation et Prévention*

Développer des programmes de sensibilisation et de prévention sur les dangers de la consommation d'alcool et de drogues, incluant des ateliers, des campagnes de sensibilisation, et des ressources d'aide accessibles à tous les employés. Une meilleure compréhension des risques et des ressources disponibles peut prévenir les problèmes liés à la consommation et encourager les employés à chercher de l'aide plus tôt. Cela contribue à créer un environnement de travail plus sain et plus sûr.

Recommandations concernant le stagiaire :

- *Établissement d'Objectifs Clairs :*

Établir des objectifs clairs et précis en collaboration avec le stagiaire dès le début du stage. Des objectifs bien définis permettent au stagiaire de comprendre clairement ce qui est attendu d'eux et de se concentrer sur des tâches spécifiques qui contribueront à leur développement professionnel.

- *Intégration Progressive :*

Intégrer les stagiaires progressivement dans les tâches et les responsabilités, en commençant par des tâches simples et en augmentant progressivement la complexité. Une intégration progressive permet aux stagiaires de s'adapter au nouvel environnement de travail et de gagner en confiance à mesure qu'ils acquièrent de l'expérience.

- *Équilibre des Tâches Assignées :*

Il est aussi important de ne pas surcharger les stagiaires avec des tâches équivalentes à celles d'un employé engagé et payé. Bien que les stagiaires viennent pour apprendre et travailler, ils doivent avoir du temps pour se concentrer sur leur projet de stage et ne pas être exploités par des tâches qui dépassent le cadre de leur formation. Il est donc recommandé de s'assurer que les tâches attribuées aux stagiaires sont en adéquation avec leur statut et leurs objectifs pédagogiques.

- *Programme de Formation Continue pour les Stagiaires :*

La mise en place de programmes de formation continue pour, ces programmes doivent inclure des évaluations régulières du progrès du stagiaire pour identifier les domaines d'amélioration et fournir un feedback constructif.

- *Encouragement de l'Innovation :*

Encourager les stagiaires à proposer des idées innovantes et créatives pour améliorer les processus ou les pratiques au sein de l'organisation. Cela permet aux stagiaires de se sentir valorisés et de contribuer activement à l'amélioration de l'organisation, tout en développant leurs propres compétences en résolution de problèmes et en pensée critique.

## **Conclusion**

Ce rapport de stage a pour objectif de présenter la contribution concrète apportée lors de notre expérience au CIUSSS du Nord de l'Île-de-Montréal. Il nous a été confié d'élaborer un guide de gestion des cas d'invalidité liés à la consommation d'alcool et de drogues, un document exhaustif et adapté capable de répondre efficacement aux besoins des agents de gestion du personnel.

L'introduction du guide a permis de clarifier et de structurer les procédures, renforçant ainsi la confiance des AGP dans leurs capacités à gérer ces situations complexes. En fournissant des directives claires et uniformes, le guide a réduit les ambiguïtés et amélioré l'efficacité des interventions. Les agents ont exprimé une satisfaction notable, indiquant que le guide a considérablement amélioré leur motivation et leur bien-être professionnel. Ces améliorations ont également eu un impact positif sur la performance organisationnelle, en facilitant une meilleure coordination et collaboration entre les différents services et intervenants.

Cette expérience de stage au CIUSSS NIM a non seulement permis d'atteindre les objectifs du mandat, mais elle ouvre également des perspectives prometteuses pour l'avenir. La mise en œuvre du guide constitue une première étape vers l'amélioration continue des pratiques de gestion des absences liées à la consommation de substances psychoactives. Notre implication dans ce projet nous a permis de démontrer nos compétences et notre engagement, ouvrant ainsi la possibilité d'une embauche au sein de l'organisation. La poursuite de ce travail pourrait inclure l'évaluation continue de l'efficacité du guide, l'intégration de nouvelles recommandations basées sur les retours d'expérience, et la formation continue des agents de gestion pour maintenir des standards élevés de performance et de soutien aux employés.

En conclusion, ce stage a été une expérience enrichissante, offrant des résultats tangibles qui contribuent à l'amélioration des pratiques organisationnelles et à la création d'un environnement de travail plus sain et plus efficace.

## Bibliographie

- Aït Razouk, A. (2007). Gestion stratégique des ressources humaines: recherche théorique et empirique sur la durabilité de la relation entre stratégie RH et performance (Doctoral dissertation, Nancy 2).
- Baret, P., & Renaud, E. (2014). Un modèle tridimensionnel d'engagement organisationnel pour appréhender la fidélité au CHU des anesthésistes?. *Question (s) de management*, (1), 33-45.
- Bernaud, J., Desrumaux, P. & Guédon, D. (2021). Chapitre 2. La justice organisationnelle : perspectives sur la bientraitance professionnelle. Dans :, J. Bernaud, P. Desrumaux & D. Guédon (Dir), *Psychologie de la bientraitance professionnelle: Concepts, modèles et dispositifs* (pp. 25-38). Paris: Dunod.
- CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal. (2024.). Accueil - CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal. Récupéré le 17 mai 2024, à partir de <https://ciusssnordmtl.ca/>
- Iddoub, O. (2008). Engagement organisationnel et orientation envers les objectifs: comment ces deux concepts sont-ils liés et comment influencent-ils la recherche de rétroaction et les intentions de quitter (Doctoral dissertation, École des hautes études commerciales).
- Janiczek, M., d'Hoore, W. & Vas, A. (2012). Comprendre la justice organisationnelle en contexte de changement : une étude exploratoire en milieu hospitalier. *Question(s) de management*, , 97-115. <https://doi.org/10.3917/qdm.121.0097>
- Kunsevi, D. (2017). Le rôle du soutien organisationnel perçu dans la santé mentale au travail: le contexte organisationnel en question.
- Leroy, F. (1998, May). L'apprentissage organisationnel, une revue critique de la littérature. In Acte de la VIIème conférence internationale de l'AIMS.
- McShane, S. L., Benabou, C., & Steen, S. (2013). *Comportement organisationnel : comportements humains et organisations dans un environnement complexe* (2e édition).Chenelière/McGraw-Hill.  
<file:///C:/Users/Soritek/Downloads/Comportements%20humains%20et%20organisations%20dans%20un%20env.pdf>

- Mintzberg, H. (2004), *Le management : Voyage au centre des organisations*, Éditions d'Organisation, pp. 179-188
- OpenAI. (2024). GPT-3 [Utilisation de ChatGPT comme soutien rédactionnel, en sollicitant la correction des erreurs et la reformulation cohérente des textes que j'ai fournis], CA: OpenAI. <https://chatgpt.com/g/g-zLAFAQ38G-gpt-3-chat>
- OUMARI, L. (2022). La théorie des parties prenantes et ses limites. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 5(2).
- UHL-BIEN, Mary, John R. SCHERMERHORN, Richard N. OSBORN et Claire DE BILLY (2018) *Comportement humain et organisation* (6e éd.). Québec : Éditions du renouveau pédagogique inc, 658 p. ISBN 978-2-7613-8242-7.
- Steiner, D. (2016). Justice organisationnelle. Dans : Gérard Valléry éd., *Psychologie du Travail et des Organisations: 110 notions clés* (pp. 266-270). Paris: Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.valle.2016.01.0266>