

CONVERGENCE

REVUE DE GESTION DE LA SANTÉ-SÉCURITÉ • Vol. 34, n° 1 • Avril 2018

La santé mentale au travail et le harcèlement : êtes-vous à risque?

- LA SANTÉ MENTALE : COMMENT MIEUX LA PRÉSERVER?
- AVEZ-VOUS DIT TROUBLE DE LA PERSONNALITÉ?
- LE HARCÈLEMENT : LE PRÉVENIR OU Y REMÉDIER?

VOIR ENTREVUE EXCLUSIVE

avec M^{me} Manuelle Oudar, présidente du CA et chef de la direction de la CNESST, dans le cadre du 35^e anniversaire du Centre patronal.

FAIRE CIRCULER ET COCHER

- Direction
- Ressources humaines
- Services de santé
- Production
- Comité SST
- Comptabilité
- Autres

Dépôt légal
ISSN 2368-3376 [En ligne]



**CENTRE PATRONAL
DE SANTÉ ET SÉCURITÉ DU
TRAVAIL DU QUÉBEC**

LE CENTRE PATRONAL, AU SERVICE DES EMPLOYEURS!

Le Centre patronal de santé et sécurité du travail du Québec est un organisme regroupant une centaine d'associations d'employeurs. Par le biais de leur adhésion au Centre, ces associations permettent à leurs membres de tirer profit de formations pratiques de haute qualité.

Pour obtenir des renseignements sur les services offerts et la liste des associations membres, consultez le www.centrepatronalsst.qc.ca.

MISSION – Aider les employeurs à assumer leur *leadership* en santé et sécurité du travail.



**CENTRE PATRONAL
DE SANTÉ ET SÉCURITÉ DU
TRAVAIL DU QUÉBEC**

SOMMAIRE // Vol. 34 n°1 – Avril 2018

CONVERGENCE

La revue *Convergence* est publiée à l'intention des entreprises membres des associations regroupées au Centre patronal de santé et sécurité du travail du Québec.

PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL **Daniel Zizian**

RÉDACTION

La revue *Convergence* est rédigée par les professionnels du Centre patronal. Ont collaboré à ce numéro :

Thérèse Bergeron, François Boucher, Kathleen Côté, Denis Dubreuil, Francine Gauvin, Chantale Lavoie, Dominique Lebeuf, Pierre Lemarier

RÉVISION ET COORDINATION **Thérèse Bergeron**

ILLUSTRATIONS **Jacques Goldstyn**

CONCEPTION GRAPHIQUE **Folio et Garetti**

IMPRESSION **Impression BT**

Ce numéro a été tiré à 22 600 exemplaires.

DÉPÔT LÉGAL

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

Bibliothèque et Archives Canada

ISSN 0829-1314 [Imprimé]

ISSN 2368-3376 [En ligne]

La liste de tous les thèmes développés dans *Convergence* depuis 1995 se trouve sur le site Internet du Centre patronal : www.centrepatronalsst.qc.ca
En plus, s'y trouve le contenu de plusieurs numéros.



Convention de la Poste-publications
n° 40063479.

Retourner toute correspondance
ne pouvant être livrée au Canada au :
CENTRE PATRONAL DE SST
500, rue Sherbrooke Ouest, bureau 1000
Montréal (Québec) H3A 3C6

Linked in | Suivez-nous!

La santé mentale au travail et le harcèlement : êtes-vous à risque?

3 MOT DE LA RÉDACTION

La santé mentale : à favoriser!

4 Un témoignage révélateur!

6 La santé mentale au travail :
mieux la connaître pour mieux la préserver!

8 À vous de gérer : avez-vous dit trouble
de la personnalité?

10 Le harcèlement au travail : comment
le prévenir ou y remédier?

13 Stress au travail : que nous disent
les statistiques de la CNESST et la norme?

14 Une réclamation pour lésion psychologique :
cela se gère!

16 Énergir : un exemple inspirant de création
d'un groupe d'entraide pour les employés!

18 Violence et harcèlement : les obligations
de l'employeur... de compétence fédérale

Note – Les textes du présent document ne constituent pas une opinion ou un avis juridique et ne remplacent pas le recours à un avocat.





Thérèse Bergeron
2^ec. STRA.SST

La santé mentale : à favoriser!



L'année 2018 marque le 35^e anniversaire du Centre patronal de santé et sécurité du travail du Québec. Issu du désir de plusieurs associations patronales de se doter d'un organisme bien structuré ayant le mandat d'aider leurs membres à assumer le *leadership* de la santé-sécurité, le Centre regroupe aujourd'hui près de 100 associations d'employeurs émanant d'à peu près tous les secteurs confondus. Nous sommes fiers du chemin parcouru. Et nous remercions toutes les personnes qui choisissent le Centre patronal pour la qualité de ses formations, l'information transmise sous diverses formes et l'expertise de ses formateurs.

Dans le cadre de cet anniversaire, M^{me} Manuelle Oudar, présidente du conseil d'administration et chef de la direction de la Commission des normes, de l'équité et de la santé et sécurité du travail, a bien voulu répondre à quelques-unes de nos questions.

Aussi, ce *Convergence* vous donne de l'information sur le harcèlement psychologique et sexuel, ainsi que sur la santé mentale.

Selon l'Organisation mondiale de la santé (OMS), en 2020, la dépression devrait être la 2^e cause de maladie et d'incapacité, après les maladies cardiovasculaires. Les maladies mentales les plus connues sont : les troubles de l'humeur, les troubles anxieux, les troubles psychotiques. Et, selon le Portail santé mieux-être du gouvernement du Québec, plusieurs Québécois seront un jour ou l'autre confrontés à un problème de santé mentale, personnellement ou chez un parent, un ami ou un collègue. Tout comme les maladies physiques, les maladies mentales peuvent concerner n'importe qui, sans distinction d'âge, de sexe, de statut social, de niveau d'instruction, de nationalité ou d'origine ethnique. En fait, l'on prévoit que près de 20 % de la population, soit 1 personne sur 5, souffrira d'un problème de santé mentale au cours de sa vie.

C'est donc dire que, comme employeur ou gestionnaire, il faut prendre cela au sérieux. Parmi les actions concrètes, un des secrets serait d'effectuer régulièrement un sondage auprès des employés, et une solution serait d'avoir une action précise et ponctuelle si une situation se détériore. Selon M^{me} Julie Dextras-Gauthier, Ph. D., de la faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval, qui a agi comme conférencière au Centre patronal, en novembre dernier, la santé mentale au travail est un phénomène multifactoriel. Et la culture organisationnelle peut avoir un impact positif sur celle-ci si chacun sait ce qu'il a à faire, si la charge de travail est bien répartie et si les gens se sentent en sécurité.

L'utilisation des compétences et la latitude décisionnelle constituent aussi des conditions de travail gagnantes. Comme gestionnaire, il faut également bien connaître

les exigences du travail à effectuer par les employés, tant en termes physique, psychologique, émotionnel que contractuel.

Pour favoriser la santé au travail, le soutien des collègues et du superviseur importe aussi, tout comme les gratifications. Rémunération, sécurité d'emploi, perspective de carrière, reconnaissance et motivation sont tous des facteurs à considérer pour créer un milieu de travail où l'employé aime se retrouver.

Mais comment voit-on qu'une personne passe un mauvais moment? Par des changements qui affectent sa pensée, son humeur ou son comportement, et qui lui causent de la détresse ou de la souffrance.

Il n'est pas toujours facile d'établir les causes exactes des problèmes de santé mentale. Plusieurs facteurs peuvent y contribuer. Cela peut être dû à l'hérédité (d'autres personnes de la famille sont ou ont été atteintes de maladies mentales), à des facteurs biologiques (état de stress prolongé, consommation de substances, etc.), au tempérament de la personne (faible estime de soi, difficulté à s'adapter aux situations de la vie), à une maladie ou à un problème de santé physique (cancer, maladie touchant la glande thyroïde, maladie cardiovasculaire ou respiratoire), à la présence de facteurs de stress (dus à la famille, au travail, etc.), à une dépendance à l'alcool, aux drogues ou aux jeux de hasard et d'argent.

Parmi les mauvaises habitudes personnelles pouvant affecter la santé mentale, on note : vivre une vie sédentaire, être piégé dans une relation toxique (au travail ou ailleurs), manquer de sommeil, vivre au travers de son cellulaire, avoir un attrait irrésistible pour les médias sociaux (cette connexion instantanée entraîne une hyperstimulation, réduit les expériences et les sentiments, affecte l'attention et demande une gratification et des attentes immédiates), être trop sensible (la remarque désagréable d'un collègue détruit votre journée), manquer de temps pour soi, devenir maître de la procrastination.

En tant que gestionnaire, il importe donc d'être sensibilisé aux problèmes de santé mentale, d'apprendre à dépister les personnes en difficulté, de mettre en place de bonnes pratiques d'organisation du travail et de soutien social. Aux employés à risque, on peut également leur offrir une formation en gestion du temps et du stress, si possible, un horaire flexible, promouvoir la santé et de saines habitudes de vie comme se reposer, adopter un animal de compagnie, sortir, se promener, écrire, se fixer des buts, parler de ses problèmes avec quelqu'un, méditer et se faire plaisir. On peut aussi les orienter vers un programme d'aide aux employés (PAE).

Bonne lecture!



Pierre Lemarier, CRHA
DESS en SST
Directeur, Croissance et associations

Un témoignage révélateur!

Dans le cadre du 35^e anniversaire du Centre patronal, nous avons posé quelques questions à M^{me} Manuelle Oudar, présidente du conseil d'administration et chef de la direction de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST), afin de connaître la situation actuelle en santé et sécurité du travail et les perspectives d'avenir de la Commission pour améliorer le portrait des lésions professionnelles au Québec. Voici ce qu'elle en dit!

QUESTION 1 – Quelle est votre évaluation des dernières années concernant la prise en charge de la santé et la sécurité par les divers milieux de travail, notamment en ce qui a trait au nombre de réclamations et au coût des lésions?

Depuis l'année 2000, au Québec, nous avons assisté à une diminution très importante du nombre d'accidents du travail, soit de plus de 40 %, en même temps qu'une augmentation de 19 % du nombre de travailleurs couverts par la CNESST. Cette réussite est en partie le fruit des efforts importants de prise en charge de la santé et la sécurité du travail (SST) par les milieux de travail.

La diminution du nombre d'accidents du travail s'est aussi accompagnée d'une augmentation des solutions de retour au travail pour les travailleurs accidentés, une situation aussi favorable pour ceux-ci que pour les employeurs.

Par ailleurs, il faut mentionner que le régime de santé et de sécurité du travail est en excellente santé financière, avec un taux de capitalisation de 114,5 %, en hausse de 10 % entre 2014 et 2016. Cette situation avantageuse permet non seulement d'assurer la pérennité du régime et de garantir ses engagements futurs à l'égard des travailleurs, mais également de mieux protéger les employeurs contre les hausses trop importantes du taux de cotisation si une crise financière des marchés affectait les rendements des fonds.

À ce chapitre, le taux de cotisation des employeurs au régime est actuellement le plus bas depuis 35 ans, soit à 1,77 \$ du 100 \$ de masse salariale. Cela représente pour les employeurs une économie de 99 M\$ en 2017, et depuis 2011, des économies cumulées de 563 M\$.

On peut donc dire sans se tromper que la prévention, c'est payant!



M^{me} Manuelle Oudar

QUESTION 2 – La Commission a-t-elle des objectifs de réduction des lésions professionnelles au Québec et quelle évaluation tirez-vous des indicateurs de votre tableau de bord à ce sujet?

La CNESST vise une diminution du taux lésionnel à 26,6 lésions par millier de travailleurs couverts d'ici le 31 décembre 2019. Au 31 décembre 2016, le taux était de 28 lésions par millier de travailleurs.

Au cours des 15 dernières années, le bilan lésionnel découlant des accidents du travail et des maladies professionnelles s'est considérablement amélioré au Québec.

Plusieurs éléments ont contribué à ce progrès, notamment les efforts de prévention, mais également des facteurs externes comme la tertiarisation de l'économie et l'amélioration de la sécurité des machines.

Toutefois, les quatre dernières années ont été marquées par une baisse moins importante des lésions professionnelles. Cette tendance est également observée dans les autres provinces canadiennes.

De concert avec les milieux de travail, la CNESST doit donc poursuivre ses efforts de prévention en mobilisant l'ensemble des acteurs concernés pour réduire le nombre de lésions professionnelles. Parallèlement, elle doit favoriser un retour en emploi prompt et durable des victimes de lésions professionnelles.

QUESTION 3 – Quelles sont les priorités de la Commission pour les prochaines années?

Porte d'entrée unique en matière de travail, la CNESST offre ses services par l'entremise d'un réseau composé d'une trentaine de bureaux répartis dans tout le Québec, ainsi que d'un site Web et d'un numéro de téléphone uniques.

Dès notre première année d'existence, nous sommes dotés d'un Plan stratégique qui détermine les priorités d'action.

Ce plan s'articule autour d'une vision claire, de valeurs partagées ainsi que d'orientations et d'objectifs communs. Il vise essentiellement à centrer les interventions de la CNESST sur sa mission, à offrir des services de qualité et à être une organisation performante.

La CNESST s'est également dotée d'une planification pluriannuelle en prévention inspection 2017-2019 qui présente chacune de ses priorités.

En santé et sécurité, un des principaux enjeux de la CNESST est d'optimiser ses actions en mettant à

profit les leviers dont elle dispose soit la promotion, le partenariat, la réglementation et la surveillance.

Pour circonscrire ses actions, la CNESST a priorisé trois risques touchant l'ensemble des secteurs : le bruit en milieu de travail, les chutes ainsi que le contrôle des énergies.

Pour ce qui est des secteurs priorités, des efforts seront déployés particulièrement en construction, en fabrication, dans les soins de santé et en assistance sociale ainsi que dans les mines et les carrières.

En ce qui a trait aux clientèles spécifiques, la CNESST veut porter plus d'attention aux clientèles ciblées, soit les jeunes, les immigrants et les travailleurs expérimentés.

Pour l'ensemble des secteurs de sa mission, la CNESST poursuit, avec son Plan stratégique, la vision d'être une organisation innovante, reconnue pour son engagement à offrir à ses clientèles une porte d'entrée unique et des services de qualité en matière de normes du travail, d'équité salariale et de santé et de sécurité du travail.

Cette vision prend appui sur trois orientations :

- favoriser la compréhension et l'application des lois par les milieux de travail;
- placer les clientèles au cœur de la prestation de services;
- maximiser la capacité de l'organisation à offrir des services de qualité.

La première orientation vise à rendre l'ensemble des milieux de travail justes, équitables et sécuritaires. Pour la CNESST, cela passe, entre autres, par le développement d'outils pour les employeurs, afin d'accroître la connaissance et la compréhension des lois en matière du travail dans la population québécoise, par l'optimisation des interventions et par l'ensemble de nos actions en prévention-inspection.

La deuxième orientation place les clientèles au cœur de la prestation de services et se traduit, entre autres, par une optimisation de notre offre de service et le développement de nos services en ligne. Par ailleurs, l'harmonisation de nos interventions sur l'ensemble du territoire, la diminution du coût des formalités administratives pour les employeurs et le retour en emploi prompt et durable des travailleurs et travailleuses victimes d'une lésion professionnelle sont également des priorités organisationnelles.

Finalement, la troisième orientation se traduit notamment par notre engagement à continuer de faire une gestion rigoureuse des cotisations des employeurs et à assurer que le taux de cotisation soit concurrentiel par rapport à celui des autres provinces canadiennes comparables.

QUESTION 4 – Selon vous, vers quoi devraient être dirigés les efforts additionnels des employeurs et des travailleurs dans la réduction des lésions professionnelles en fonction de ces priorités?

L'amélioration du bilan des accidents du travail, au fil des années, passe par la prise en charge de la SST par les milieux de travail, qui est l'un des fondements de la Loi sur la santé et la sécurité du travail (LSST), et dont les employeurs et les travailleurs sont les premiers acteurs.

Il est aussi important de rappeler à tous les Québécois et Québécoises l'importance de parler de SST, de former

adéquatement les travailleurs aux tâches qu'ils doivent effectuer et d'agir en matière de prévention pour éviter les accidents du travail.

« Parler, Former, Agir » est une formule gagnante qui permettra de faire de la SST une valeur de société, voire une norme sociale, et de rendre les milieux de travail toujours plus sécuritaires.

DES ORGANISMES, COMME LE CENTRE PATRONAL, JOUENT UN RÔLE FONDAMENTAL EN CE SENS

Pour sa part, la CNESST doit exercer un *leadership* pour soutenir les milieux de travail dans cette prise en charge qui consiste à identifier, à corriger et à contrôler les dangers, et à favoriser la participation des travailleurs. Le soutien aux milieux de travail est également un fondement de la LSST. Des organismes, comme le Centre patronal de santé et sécurité, jouent un rôle fondamental en ce sens.

QUESTION 5 – Quelle importance accordez-vous à la formation des différents acteurs en SST?

La formation en matière de SST, qui est un autre des fondements de la LSST, est essentielle, tant pour les travailleurs que les employeurs.

Les employeurs ont l'obligation de former, d'informer et de superviser leurs travailleurs pour s'assurer qu'ils accomplissent leurs tâches en toute sécurité. La formation doit être fournie dès l'embauche et se poursuivre tout au long de la carrière.

À ce chapitre, les associations sectorielles paritaires (ASP), les associations syndicales et patronales ainsi que le Centre patronal de santé et sécurité du travail du Québec jouent un rôle central en offrant aux entreprises de leur secteur d'activité des services de formation, d'information, de recherche et de conseils en matière de prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles.

En plus de travailler de concert avec nos partenaires en matière de formation, nous collaborons avec le milieu de l'éducation afin que des notions de SST soient intégrées à la formation des futurs travailleurs, les 24 ans et moins étant particulièrement à risque de subir un accident du travail. À cet effet, le Plan d'action jeunesse de la CNESST vise à inculquer une culture de prévention durable dès le plus jeune âge, entre autres, par la réalisation de projets dans les écoles.

Enfin, la formation est un excellent investissement. Cela permet non seulement de diminuer les risques d'accident, mais aussi de réduire les coûts tant humains que financiers associés à ces événements.

Puisque chaque accident est un accident de trop, j'invite tous les employeurs et les travailleurs à poursuivre leurs efforts pour rendre leurs milieux de travail toujours plus sains et sécuritaires. Parce que la prévention est l'affaire de tous.

Nous remercions M^{me} Oudar pour ces renseignements.



Francine Gauvin
B. Sc.
Conseillère en SST

La santé mentale au travail : mieux la connaître pour mieux la préserver!

Près de 20 % de la population du Québec, soit 1 personne sur 5, souffrira d'une maladie mentale au cours de sa vie. Pourtant, parmi ces personnes, moins de moitié consulteront un professionnel. L'organisation mondiale de la santé (OMS) estime qu'en 2020, la dépression sera la 2^e cause de maladie et d'incapacité, après les maladies cardiovasculaires.

QU'EST-CE QUE LA SANTÉ MENTALE?

Selon l'OMS, la santé mentale se traduit comme : *un état de bien-être permettant à chacun de reconnaître ses propres capacités, de se réaliser, de surmonter les tensions normales de la vie, d'accomplir un travail productif et fructueux et de contribuer à la vie de sa communauté.*

On peut résumer les composantes de la santé mentale ou psychologique (ou de mieux-être) en trois grands aspects¹ :

- les caractéristiques individuelles : soit la personnalité, la santé physique, l'histoire personnelle, les dimensions affectives, les compétences, etc.;
- l'environnement social : le soutien des amis, de la famille, de la communauté, etc.;
- les composantes associées au travail : l'autonomie professionnelle, la reconnaissance, la charge et les exigences du travail, etc.

LA SANTÉ MENTALE ET LE TRAVAIL

Le travail peut avoir un effet positif sur la santé mentale des personnes. De nombreuses études montrent que les personnes qui occupent un emploi tendent à être en meilleure santé mentale que celles qui ne travaillent pas. En effet, en plus de fournir un revenu, le travail favorise les contacts sociaux ainsi que le développement d'habiletés et de l'estime de soi.

Selon la Commission de la santé mentale du Canada, près du quart de la population canadienne vivra des problèmes de santé mentale au travail². Ces problèmes peuvent entraîner l'une ou plusieurs des conséquences suivantes dans les milieux de travail :

- de l'absentéisme (personnes s'absentant souvent du travail);
- du présentéisme (personnes se présentant au travail, mais qui n'arrivent pas à être pleinement productives);
- la démission (de personnes qui vivent des difficultés au travail).

Au Canada, plus de 30 % des demandes de remboursement pour incapacité transmises aux compagnies d'assurances sont liées à des maladies mentales.³

QUELS SONT LES FACTEURS DE RISQUES DES PROBLÈMES DE SANTÉ PSYCHOLOGIQUE?

Plusieurs recherches sur le sujet regroupent les facteurs de risques de santé psychologique en deux catégories : les facteurs personnels et les facteurs organisationnels.

Les facteurs personnels sont spécifiques à chaque individu. Chaque personne a sa propre interprétation des événements et réagira différemment. Chacun a la responsabilité d'équilibrer sa vie de manière à la maintenir saine ou à améliorer sa propre santé mentale.

Selon les individus, des facteurs personnels pourront contribuer ou non à une perte de contrôle en fonction de ce qui suit :

- le type de personnalité. Ex. : les personnes qui ont une affectivité positive risquent moins de développer des problèmes psychologiques;
- l'âge et le sexe. Selon les statistiques, les femmes sont davantage atteintes de dépression que les hommes;
- l'état de santé et les habitudes de vie peuvent moduler l'effet du stress sur l'individu. Ex. : la marche est très bénéfique sur la santé mentale;
- les événements de la vie, tels que les problèmes familiaux, peuvent influencer sur la santé mentale. Ex. : l'endettement, un divorce, un enfant handicapé, etc.;
- l'environnement social et familial. Ex. : la disponibilité d'un soutien social;
- les stratégies d'adaptation utilisées, telles la gestion du temps et la capacité d'évacuer son stress;
- la connaissance de soi, de ses limites, qui pourra éviter à la personne de se placer dans des situations qui déborderont sa capacité d'adaptation.

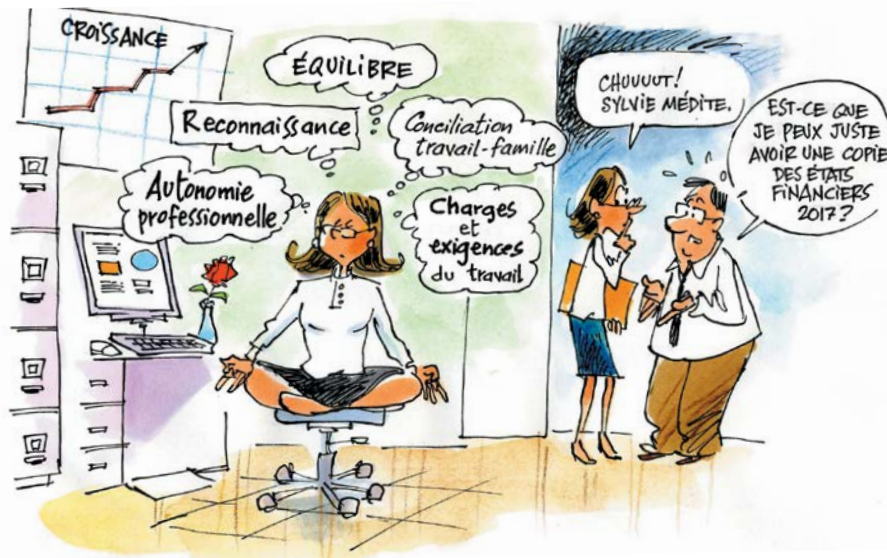
Il est possible pour chacun de contribuer au développement d'une bonne santé mentale en agissant sur ces différents facteurs personnels.

L'employeur peut offrir un programme de soutien à ses employés (PAE). Bien que ce soit important, ce n'est toutefois pas suffisant. En effet, la littérature scientifique indique aussi qu'il existe des liens étroits entre certaines dimensions de l'organisation du travail et l'apparition de problèmes de santé mentale au travail. L'identification et l'évaluation des dangers, à l'intégrité psychologique, deviennent nécessaires afin d'éliminer à la source ces problèmes.

1. Mercer. « Concertation sur la santé psychologique au travail : un portrait de la situation de la santé psychologique », avec la collaboration de Diane Champagne, conseillère principale, 7 février 2013.

2. Voir : www.mentalhealthcommission.ca/Francais/focus-areas/la-sante-mentale-compte

3. Idem à 2.



Voici les facteurs organisationnels qui peuvent contribuer positivement ou négativement à la santé mentale des travailleurs.

- Le changement « brusque » et « non accompagné » de la structure de l'organisation, du travail ou de rôle dans l'entreprise
 - Les restructurations sont-elles bien planifiées? Les communications sont-elles omniprésentes lors des changements? Comment peut-on apprivoiser le changement?
- Le manque d'autonomie décisionnelle
 - Soit la possibilité de choisir comment faire son travail et de participer aux décisions concernant celui-ci. Est-ce que l'on peut susciter la collaboration et la participation du personnel dans les décisions?
- Une surcharge de travail
 - Existe-t-il une surcharge quantitative de travail (physique ou psychologique)? Peut-on détailler davantage la perception de la surcharge de travail? Fait-on preuve d'écoute des opinions et des sentiments exprimés? Peut-on envisager de réorganiser le travail? Comment peut-on baisser la pression?
- L'inadéquation emploi/compétences
 - La capacité des individus et l'utilisation des compétences répondent-elles aux demandes accrues? aux changements technologiques? Les rôles et les responsabilités sont-ils bien définis? Existe-t-il un plan de formation?
- Le manque de reconnaissance et de soutien social de la part des supérieurs et des collègues
 - Comment s'exerce la supervision? Est-elle adaptée aux compétences de l'individu? Comment est le climat de travail? Existe-t-il des comportements déviants (agressifs, violents, intimidants, harcèlement sexuel ou psychologique)? Comment peut-on redresser la situation?
- La perception de justice organisationnelle et de sa propre valeur
 - Est-ce que les employés sont traités de façon équitables? La répartition des tâches, les horaires de travail, la rémunération sont-ils justes?

DES NORMES AU SERVICE DES EMPLOYEURS

Pour aider les entreprises et les experts à concevoir des lieux de travail propices au mieux-être des travailleurs, plusieurs normes ont été élaborées : ISO 10075, *Principes ergonomiques relatifs à la charge de travail mental*; bientôt, la nouvelle norme ISO 45001⁴ applicable aux systèmes de *Management de la santé et de la sécurité au travail*; la norme canadienne CAN/CSA-Z1003-13/BNQ 9700-803/2013, *Santé et sécurité psychologiques en milieu de travail*.

En 2014, la Commission de la santé mentale du Canada (CSMC) a entrepris un *Projet de recherche sous forme d'études de cas (PRÉC)*, échelonné sur trois ans, afin de mieux comprendre le processus d'application de la norme canadienne précitée. Quarante organisations de toute taille et de secteurs d'activité variés y ont participé. Les résultats du PRÉC, dévoilés en mars 2017, révèlent que les employeurs ont réalisé des progrès considérables en la matière⁵.

Cette norme n'est pas obligatoire. Cependant, l'employeur peut quand même créer un environnement favorable et appuyer une culture d'entreprise axée sur une bonne santé mentale. Il peut, par exemple, s'assurer que⁶:

- la conception des tâches soit basée sur les compétences, que les demandes soient en fonction des capacités et des centres d'intérêt des employés, qu'il y ait des possibilités de croissance et de développement;
- la possibilité d'atteindre un équilibre entre le travail et la vie personnelle;
- la reconnaissance des employés, les gratifications, la considération, l'équité;
- la promotion de l'activité physique;
- la mise en œuvre de stratégies visant à aider les employés à maintenir une charge de travail raisonnable. Avoir un *leadership* et des attentes claires.

Afin d'atteindre ce résultat, il est nécessaire que les gestionnaires soient informés et outillés pour reconnaître les signes avant-coureurs de stress et favoriser un bon climat de confiance, en étant plus souple dans la planification et l'organisation du travail.

En conclusion, un investissement dans la santé psychologique et le mieux-être des employés peut avoir une influence sur leur motivation et leur productivité, tout en offrant un climat harmonieux et rentable pour tout le monde!

4. Au moment de la rédaction de cet article, elle n'était pas encore disponible.

5. Voir : https://www.mentalhealthcommission.ca/sites/default/files/2017-10/Workplace_Sustainability_Report_Fr.pdf [en ligne] (janvier 2018)

6. Voir : *Étude Salveo sur la santé mentale en milieu de travail*, professeur Alain Marchand, coresponsable de l'étude à l'Université de Montréal, avril 2014.



Kathleen Côté, CRHA, CRSP
DESS en SST
Conseillère en SST

À vous de gérer : avez-vous dit trouble de la personnalité?

Au cours de leur carrière, nombre de gestionnaires auront affaire avec un employé difficile à gérer. Gérer des travailleurs implique d'avoir à composer avec différentes personnalités. Le gestionnaire peut parfois se sentir démuni face à la réaction ou au comportement de son employé. Posons-nous la question, s'agit-il d'un problème situationnel ou de quelque chose de plus profond? Comment doit-on intervenir lors de la survenue de certaines situations plus délicates? Quand et comment doit-on mettre en place un plan d'action pour modifier le comportement? Comment peut-on susciter l'adhésion et la collaboration du travailleur concerné?

Alain a toujours été très performant et s'investit entièrement dans son travail. Il vient d'être transféré de département. Guy, son patron, aime bien Alain, car il sait établir des relations de confiance rapidement, un atout dans sa tâche d'accompagnement de gestionnaires en SST. Par contre, il a eu écho, par ses confrères, qu'Alain est « intense » au travail. Il est tout blanc ou noir. Alain apprécie beaucoup son nouveau patron qu'il considère comme étant le meilleur patron qu'il a eu à ce jour. Guy est plutôt flamboyant et aime bien attirer l'attention. Beau parleur, il n'hésite pas à user de la séduction avec la plupart des gens. En plus, il a un besoin excessif d'être admiré. Il n'hésite pas non plus à complimenter Alain. Ainsi, il réussit à le faire travailler sur ses propres dossiers ni vu ni connu. Un jour, un conflit éclate entre Guy et Alain à propos d'une activité promotionnelle. Durant les échanges, Guy insulte et se moque d'Alain, qui se sent humilié. Personne n'a été témoin de leur échange. Peu de temps après, Alain commence à se dévaloriser et à montrer des signes d'instabilité émotionnelle. Alain devient très irritable, voire querelleur, anxieux et de fort mauvaise humeur, envahit par ses émotions. La performance d'Alain s'est maintenant dégradée à un point tel que l'on doit maintenant agir, car il n'atteint plus les résultats attendus et Guy ne veut plus travailler avec lui.

EMPLOYÉ EN DIFFICULTÉ OU EMPLOYÉ DIFFICILE?

Que feriez-vous pour gérer une situation similaire? D'abord, il est important de poser plusieurs questions permettant de bien situer le problème dans son contexte. En effet, sommes-nous en présence d'un employé en difficulté ou d'un employé difficile? Tout le monde peut, un jour ou l'autre, vivre des difficultés personnelles qui vont se répercuter sur la performance au travail. Que l'on pense à un divorce ou encore au deuil d'une personne chère, on peut aisément comprendre qu'une telle épreuve n'est pas automatiquement liée à un employé difficile. En général, quand on parle d'employé en difficulté, c'est que l'on peut identifier le « point de bascule » où il a commencé à avoir des difficultés à son travail. Habituellement, dans ces cas-là, le gestionnaire, appuyé par la direction des ressources humaines, va recommander son employé en difficulté au programme d'aide aux employés (PAE). Quand on parle d'employé

difficile, on fait plutôt référence à un comportement inacceptable du travailleur ou qui fournit une mauvaise prestation de travail sur une longue période. On met donc l'accent ici sur la persistance du mauvais comportement susceptible d'affecter la qualité ou le rendement du travailleur et, parfois, la sécurité du personnel.

LES TROUBLES DE LA PERSONNALITÉ

Les traits de la personnalité sont des caractéristiques qui composent la personnalité d'un individu. Ils se développent durant l'enfance et sont influencés par le tempérament et par différents facteurs environnementaux (famille, culture, éducation)¹. Il peut être tout à fait normal, selon le contexte, de présenter certains traits accentués sans toutefois souffrir d'un trouble de la personnalité. On parlera de trouble de la personnalité lorsque les traits sont dits envahissants, rigides et inadaptés, source de souffrance et d'une altération du fonctionnement chez l'individu. Le *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders 5* (DSM-5) précise que les troubles de la personnalité ne relèvent pas de conséquence de trouble mental pas plus qu'ils ne sont imputables aux effets d'une drogue, par exemple². Le DSM-5 définit 10 catégories de trouble de la personnalité (voir ci-dessous).

A

PARANOÏAQUE

Une méfiance soupçonneuse envers les autres dont les intentions sont interprétées comme malveillantes.

* 4,4 %

SCHIZOÏDE

Un détachement des relations sociales et une restriction de la variété des expressions émotionnelles dans les rapports avec autrui.

* 3,1 %

SCHIZOTYPIQUE

Des compétences réduites dans les relations proches par des distorsions cognitives et perceptuelles et des conduites excentriques.

* 3,9 %

Source : DSM-5 – Catégories et définitions génériques des troubles de la personnalité

1. Institut universitaire en santé mentale de Québec. *Guide pratique d'intervention, notions de base sur les maladies mentales*, février 2015.

2. American Psychiatric Association. *Mini DSM-5, critères diagnostiques*, Éditeur MASSON, 2016, p. 283.

Le diagnostic d'un trouble de la personnalité est difficile à poser, car plusieurs éléments sont à considérer. Le gestionnaire peut certes observer certains traits ou comportements prononcés chez l'employé, mais il n'a pas la compétence pour poser un tel diagnostic, en aucun cas. D'ailleurs, seul un psychiatre peut émettre le diagnostic de trouble de la personnalité. Par contre, le rôle du gestionnaire est de s'assurer que le comportement n'entrave pas la prestation de travail et de recadrer l'employé si son comportement devient dérangeant et source de conflit.

PLAN D'ACTION

À titre de gestionnaire (accompagné de vos ressources humaines), vous devrez certainement évaluer en quoi l'employé difficile s'écarte des normes attendues³.

- Respecte-t-il les normes de rendement attendues et connues dans l'entreprise?
- Produit-il les résultats auxquels on s'attend?
- Est-il capable de produire les résultats attendus?
- Combien de personnes doivent composer avec ce comportement?
- Des collègues ou des clients vous ont-ils fait part de ce comportement?
- Quelles sont les conséquences de ce comportement sur les équipes de travail?
- Les pratiques de gestion de l'entreprise favorisent-elles ce genre de comportement (style de gestion compétitif, par exemple)?
- La personne peut-elle et veut-elle changer? Piste de réflexion : *Il y a lieu d'envisager le recours d'une ressource externe spécialisée pour aider votre employé. Elle sera mieux en mesure d'estimer ce volet. Par ailleurs, les études scientifiques indiquent que les troubles de personnalité répondent davantage à la psychothérapie comme mode de traitements.*

Ces questions permettront de bien préparer la rencontre avec l'employé en ayant établi des faits. Elles serviront également à établir votre plan d'action qui détaillera le comportement rencontré, les écarts observés, les attitudes à modifier ainsi que les attentes. Mais encore faut-il rappeler que l'employé difficile doit être capable de réaliser qu'il a un problème. Un individu souffrant d'un trouble de personnalité doit être en mesure de comprendre la situation et d'accepter sa condition pour cheminer pour se soigner. La prise de conscience est donc une étape clé du processus pour mieux comprendre son fonctionnement (réactions émotives, situations gâchettes – qui arrivent subitement et déséquilibrent –,

gestionnaire devra adapter sa communication selon le profil psychologique de l'employé. De son côté, l'employé devra comprendre le sérieux de la démarche et des conséquences encourues s'il ne satisfait pas les attentes convenues. Bien sûr, tout en lui laissant le temps nécessaire pour modifier le comportement visé par l'intervention.

EN CONCLUSION

Avec les personnalités difficiles, on recommande de faire changer les comportements en comprenant d'abord les craintes et l'appréhension qui se cachent derrière ceux-ci (bref, faire preuve d'empathie). Partant de ce fait, même si les limites et les besoins sont clairement exprimés dans le plan d'action, on doit accepter que le changement soit partiel. On évitera ainsi de vouloir atteindre la perfection ou, pire, de faire la morale. Assurément, si vous voulez changer sa vision du monde ou imposer la vôtre, il y a fort à parier que vous échouerez dans votre mission. Peu importe la stratégie qui sera adoptée, donner l'exemple, communiquer les valeurs de l'entreprise et les attentes, assurer la cohérence dans les gestes et les paroles⁴ est toujours de bon conseil.

Alors, comment devrait-on intervenir auprès d'Alain qui a reçu le diagnostic de trouble de la personnalité limite? Sa situation « gâchette » aura été d'avoir été insulté par une personne de confiance et idéalisée, ce qui a déclenché un trouble de l'image de soi et de l'affect. Que doit-on penser du comportement de Guy qui, lui, pourrait présenter un trouble de la personnalité narcissique? Et du fait qu'il s'est moqué d'Alain et l'a insulté? En tant qu'organisation, quels mécanismes avez-vous mis en place pour protéger vos ressources humaines et maintenir un environnement de travail sain, où chacun se sent apprécié?

B

ANTISOCIALE

Un mépris et une transgression des droits d'autrui.

* 0,2-3,5 %

BORDERLINE (OU LIMITE)

Une impulsivité marquée et une instabilité des relations interpersonnelles de l'image de soi et des affects.

* 1,6-5,9 %

HISTRIONIQUE

Des réponses émotives excessives et une quête d'attention.

* 1,8 %

NARCISSIQUE

Des fantaisies ou des comportements grandioses, un besoin d'être admiré et un manque d'empathie.

* 0-6,2 %

C

ÉVITANTE

Une inhibition sociale, par des sentiments de ne pas être à la hauteur et une hypersensibilité au jugement négatif d'autrui.

* 2,4 %

DÉPENDANTE

Un comportement soumis et « collant » lié à un besoin excessif d'être pris en charge.

* 0,49 %

OBSESSIONNELLE-COMPULSIVE

Une préoccupation pour l'ordre, le perfectionnisme et le contrôle mental et interpersonnel.

* 2,1-7,9 %

* Prévalence : nombre de cas d'une maladie ou de tout autre événement morbide observé dans un milieu déterminé, pendant une période donnée.

comportements et croyances) et identifier les stratégies ou les solutions possibles. Un plan d'action impliquant un employé souffrant d'un trouble de la personnalité demande de l'investissement. D'une part, comprendre qu'il ne s'agit pas nécessairement d'une mauvaise volonté de la part de l'employé. D'autre part, réaliser que le changement de comportement peut n'être perceptible que plusieurs mois après l'intervention. En plus de respecter tous les suivis périodiques et de donner de la rétroaction régulièrement à l'employé difficile, le

Nous remercions Janique Raymond Migneault, B.A. psychologie, candidate à la maîtrise en intervention en toxicologie, pour la révision technique du texte et les suggestions.

Références

Veuillez consulter la version Web, au www.centrepatronalsst.qc.ca

3. DROLET, Muriel et Marie-Josée DOUVILLE. *Comment gérer un employé difficile*, Nouvelle édition, Éditions Transcontinentale, mars 2013, pp. 126-130.

4. Idem à 3, p. 201.



M^{re} Dominique Lebeuf, CRIA
LL.B., D.E.Sp.
Avocate et conseillère en SST

Le harcèlement au travail : comment le prévenir ou y remédier?

Quels sont les types de harcèlement? À quels recours s'expose un employeur impliqué dans cette situation complexe? Comment peut-il améliorer ses pratiques de gestion afin de répondre à ses obligations légales? Voilà ce que nous verrons dans cet article.

1. Voir : www.newswire.ca/fr/news-releases/la-commission-des-normes-du-travail-souligne-dix-ans-de-pratique-en-harcèlement-psychologique--les-employeurs-doivent-intervenir-pour-mieux-le-prevenir-514447821.html [en ligne] (janvier 2018)

2. Piché et Maison Mikana, 2014 CanLII 76292 (QC CRT). Ajavon et Maison Marguerite de Montréal inc., 2015 QCCRT 224.

3. Emmanuelle Gril, Journal du Barreau, *Les multiples visages du harcèlement*, sept. 2017, p 34 et ss.

4. Statistiques sur les lésions attribuables à la violence en milieu de travail 2012-2015, CNESST, 31 juillet 2017.

5. CDPQ, art. 10. Voir www.cdpq.qc.ca/fr/droits-de-la-personne/pratiques/Pages/harcèlement.aspx [en ligne] (janvier 2018)

6. Entre autres, art 51, LSST; Charte canadienne des droits et libertés; Charte des droits et libertés du Québec, art. 1, 2, 3, 4, 10, 10.1, 46; Code civil du Québec, art. 3, 2087.

7. Bangia c. Nadler Danino S.E.N.C., 2006 QCCRT 419; Beaulieu et 9015-6308 Québec inc., 2017 QCTAT 5777. Voir aussi 2017 QCTA 878; SOQUJ AZ-51448979, paragr. 599 et ss.

8. 2006 CanLII 91865 (QC SAT).

9. 2016 QCCA 879.

10. Voir Dalpé-Claes et École secondaire Marcellin-Champagnat, 2016 QCTAT 5873, paragr. 101. Guimond c. Union canadienne des Moniales de l'Ordre de Sainte-Ursule - Les Ursulines, 2017 QCTAT 5543. Le harcèlement psychologique au travail, revue de jurisprudence 2016, Sylvie Théoret, SOQUJ, 16 mars 2017. Harcèlement au travail : bienvenue dans l'ère de tolérance zéro, M^{re} St-Pierre Plamondon, Droit-inc. 2017-10-26.

11. 2016 CanLII 30521 (QC SAT).

12. Ajavon c Maison Marguerite de Montréal inc., 2015 QCCRT 224. Petllina et Solumech inc., 2017 QCTAT 5636.

13. Arrêt Janzen, 1989 CanLII 97 (CSC).

14. Arrêt Schrenk, 2017 CSC 62, paragr. 89.

Depuis l'automne dernier, de nombreuses situations de harcèlement sexuel ou d'inconduite sexuelle présumées ont fait l'objet de l'actualité. Elles nous démontrent à quel point le milieu de travail et les victimes présumées – et même le public – peuvent être atteints par le harcèlement.

Toutefois, le harcèlement est-il limité au harcèlement sexuel? Assurément, non!

En effet, en 2014, une étude de la Commission des normes du travail a permis de « distinguer les formes de harcèlement psychologique les plus fréquentes »¹ que voici :

- 46 % usage inapproprié de la discipline²
- 26 % harcèlement de groupe – *mobbing*
- 12 % intimidation – *bullying*
- 10 % violence physique ou verbale
- 7 % harcèlement sexuel

L'on voit donc que le harcèlement est loin d'être limité au harcèlement sexuel et qu'il comporte de multiples visages³. Il s'agit bien d'une forme de violence⁴ et d'une situation intolérable en milieu de travail. De plus, des motifs interdits de harcèlement se retrouvent à la Charte des droits et libertés⁵.

DÉFINITION

Plusieurs lois touchent le harcèlement⁶. Parmi celles-ci, la *Loi sur les normes du travail* (LNT) donne une définition éclairante à l'article 81.18.

81.18. Pour l'application de la présente loi, on entend par « harcèlement psychologique » une conduite vexatoire se manifestant soit par des comportements, des paroles, des actes ou des gestes répétés, qui sont hostiles ou non désirés, laquelle porte atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique du salarié et qui entraîne, pour celui-ci, un milieu de travail néfaste.

Une seule conduite grave peut aussi constituer du harcèlement psychologique si elle porte une telle atteinte et produit un effet nocif continu pour le salarié.

« La conduite vexatoire doit s'apprécier de façon objective en fonction de la personne raisonnable, normalement diligente et prudente, placée dans les mêmes circonstances. »⁷ Et la situation doit être évaluée globalement. De plus, la perception individuelle n'est pas le critère déterminant ni les traits de personnalité paranoïdes ou de victimisation⁸.

Diverses situations peuvent créer des frictions, mais ne seraient pas, à première vue, du harcèlement, comme des rapports sociaux difficiles ou des situations conflictuelles ou une politique exigeante de justifier une absence reliée à certains diagnostics⁹.

De même, exiger qu'un employé porte ses équipements de protection individuelle ou respecte les règles de santé-sécurité n'est pas du harcèlement. Ainsi, il ne faut pas confondre le harcèlement avec le droit de gérance de l'employeur, en autant que son exercice soit normal et légitime¹⁰.

Des propos dénigrants, des tentatives de saper la compétence d'une employée ou une évaluation annuelle défavorable, entre autres, ont par ailleurs amené l'arbitre à conclure à l'existence de harcèlement dans l'affaire Michèle A Dupont¹¹.

De même, le harcèlement fut établi dans l'affaire Ajavon¹² où « le processus disciplinaire était vicié dès le départ, où l'on ne cherche pas à recueillir toute l'information pertinente. On ignore la version des faits et le point de vue de la plaignante ainsi que les éléments factuels qui peuvent lui être favorables. » (Paragr. 144)

« Son travail a été injustement critiqué et ses conditions de travail en ont été affectées. [...] L'évaluation du rendement de la plaignante démontre clairement [...] le peu de considération que l'équipe de direction accorde à son travail et au respect de ses conditions de travail. La situation n'est pas le résultat d'un conflit de personnalités, mais de l'utilisation déraisonnable du droit de gérance. » (Paragr. 187, 189)

HARCÈLEMENT SEXUEL

Le harcèlement sexuel fait partie d'emblée du harcèlement. La Cour suprême a défini le harcèlement sexuel dans l'affaire Janzen¹³, « [...] de manière non exhaustive comme incluant la conduite de nature sexuelle non sollicitée qui a un effet défavorable sur le milieu de travail ou qui a des conséquences préjudiciables en matière d'emploi pour les victimes du harcèlement. » [...] L'essentiel consiste à savoir si ce harcèlement a [...] un effet préjudiciable sur le milieu de travail du plaignant. »¹⁴

Dans l'affaire Janzen, le tribunal précise :

« Le harcèlement sexuel en milieu de travail est un abus de pouvoir tant économique que sexuel. Le harcèlement sexuel est une pratique dégradante, qui inflige un grave affront à la dignité des employés forcés de le subir. En imposant à un employé de faire face à des gestes sexuels importuns ou à des demandes sexuelles explicites, le harcèlement sexuel sur le lieu de travail est une atteinte à la

dignité de la victime et à son respect de soi, à la fois comme employé et comme être humain.

[...] Une caractéristique que les victimes ont généralement en commun est leur vulnérabilité à l'égard de sanctions économiques réelles ou de menaces de sanctions. »

Toutefois, le critère économique n'est pas déterminant, car le harcèlement peut se produire, entre autres, entre collègues.

« Le harcèlement sexuel englobe également les situations dans lesquelles les demandes sexuelles sont imposées à des employés qui s'y opposent ou dans lesquelles les employés doivent endurer des gestes, des propositions et des commentaires déplacés de nature sexuelle, sans qu'aucune rétribution économique tangible ne soit liée à la participation au comportement. » (Arrêt Janzen)

« Le harcèlement sexuel est une pratique de nature sexuelle qui compromet l'emploi d'un individu, a des effets négatifs sur l'exécution de son travail ou porte atteinte à sa dignité personnelle. Le harcèlement sexuel peut être flagrant comme les regards concupiscent, les attouchements, ou même l'agression sexuelle. Il peut être plus subtil et comprendre des insinuations sexuelles, des propositions de rendez-vous ou de faveurs sexuelles. » (Arrêt Janzen)

Par exemple, dans Thivierge et Ville de Thetford Mines¹⁵, un cadre avait procédé à des attouchements d'une employée et lui avait proposé un contact intime, refusés par celle-ci.

« [33] Son intention déclarée de s'amuser et non de vouloir harceler est peu pertinente et sa consommation d'alcool ne peut lui servir de défense, compte tenu de sa responsabilité de directeur et étant donné la preuve, notamment des textos, démontrant qu'il connaissait ou devait connaître la portée de ses gestes. [36] Son comportement laisse planer un doute sérieux sur la sincérité de sa lettre d'excuses [...] [37] Il ne réalise pas que son emploi de directeur implique des obligations lourdes de loyauté, de diligence et d'exemplarité. »

Son congédiement a été confirmé par le tribunal.

ÉTENDUE DE LA PROTECTION

Le 15 décembre 2017, la Cour suprême du Canada a précisé l'étendue de l'obligation de l'employeur dans l'arrêt Schrenk.

« Un employé est protégé contre la discrimination reliée ou associée à son emploi, y compris contre le harcèlement humiliant et dégradant en milieu de travail, qu'il ou elle se retrouve ou non dans une situation d'autorité »¹⁶.

Le harceleur¹⁷ peut donc être tout individu, du salarié à la haute direction, en incluant des membres du syndicat, ou encore, une personne extérieure à l'entreprise : sous-traitant, fournisseur, client, visiteur, etc.

Notons que l'intention de nuire n'est pas nécessaire pour que l'on conclue à l'existence de harcèlement.

OBLIGATIONS DE L'EMPLOYEUR : PRÉVENIR ET AGIR

Un bel exemple des obligations générales de l'employeur se retrouve à l'article 81.19 de la LNT.



81.19. Tout salarié a droit à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique.

L'employeur doit prendre les moyens raisonnables pour prévenir le harcèlement psychologique et, lorsqu'une telle conduite est portée à sa connaissance, pour la faire cesser.

L'employeur doit donc agir, avec efficacité et rapidité, que ce soit en vertu de la Loi sur les normes du travail ou de toute autre législation¹⁸. Une attitude de passivité n'a pas sa place¹⁹.

L'obligation de l'employeur est double : la prévention²⁰ et l'intervention pour faire cesser le harcèlement. Il est donc essentiel pour celui-ci de se doter d'une politique claire et de la transmettre à son personnel. Ne pas avoir de politique contre le harcèlement pourrait être interprété comme un manquement à l'obligation de prévention²¹. Toutefois, la simple adoption d'une politique est loin de suffire, car il ne s'agit que d'une première étape²².

La politique doit favoriser le règlement de la plainte et non être un parcours semé d'embûches. Dès réception de la plainte, l'employeur doit agir.

Une personne compétente, expérimentée et impartiale doit faire l'enquête auprès des personnes impliquées et la plainte ne doit pas être rejetée du revers de la main. La règle de preuve qui s'applique est celle de la prépondérance de preuve. Des facteurs de risques pourront aussi être identifiés. Dans l'intérim, en attendant le rapport final, des mesures d'apaisement pourraient être prévues, comme séparer les protagonistes du conflit.

Selon la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST), parmi les erreurs les plus fréquentes commises par l'employeur²³ se retrouvent celles-ci :

- ne prendre en considération qu'une seule version des faits
- banaliser la situation
- ne pas faire d'enquête interne
- permettre que le plaignant soit ciblé comme étant le problème

L'employeur doit donc procéder à une réelle enquête et ne pas se fier aux déclarations du superviseur qui peut être le harceleur. De plus, il arrive que des informations inexacts lui soient transmises²⁴.

Si l'employeur agit efficacement et rapidement, le tribunal pourrait conclure qu'il a pris les moyens pour faire cesser le harcèlement²⁵.

CONSÉQUENCES ET RECOURS

Plusieurs recours légaux s'offrent aux présumées victimes (et peut-être même une action collective²⁶). Les recours peuvent s'exercer contre l'employeur ou l'auteur individuel du harcèlement.

15. 2017 QCTAT 135.

16. British Columbia Human Rights Tribunal c. Schrenk, 2017 CSC 62, juge Abella, paragr. 74. Voir motifs de la majorité paragr. 3.

17. Harcèlement au travail, tous sont concernés, Sylvie Hamelin, Travail et santé, mars 2017.

18. Les 5 conseils de Langlois contre le harcèlement, M^e Catherine Galardo, Droit-inc., 2017-11-06.

19. 2015 QCCRT 415.

20. 2017 QCTAT 3083.

21. Lachapelle-Welman et 3233430 Canada inc., 2016 QCTAT 3557. *Harcèlement psychologique, non seulement faire cesser mais prévenir*, Infolettre Le Corre Express, avril 2017.

22. 2015 QCCS 1136.

23. *Le harcèlement psychologique au travail. Parlons-en*. CNESST, janvier 2016, page 20.

24. Marcotte et Trois-Rivières (Ville de), 2015 QCCRT 607, paragr. 137, 139.

25. 2014 QCCRT 264, 2015 QCCRT 81.

26. 27 novembre 2017, dépôt de la demande d'autorisation à exercer une action collective de 10 millions de dollars contre M. Rozon (art. 571 et ss, C.p.c.), contestée.

suite à la page 12 ►

En raison de contraintes inhérentes au système légal, nous pouvons tous constater à quel point les victimes présumées utilisent les médias sociaux avec grand succès et efficacité²⁷. Il s'agit là d'une considération nouvelle qui dépasse largement le cadre légal auquel est confrontée une organisation. Cela a même un impact majeur et direct sur la réputation et la survie de la marque corporative.

Enfin, l'on peut s'interroger sur le fait que les personnes préfèrent procéder de la sorte plutôt que de communiquer avec leur employeur²⁸. Les raisons peuvent être multiples.

Ceci étant dit, légalement, le salarié pourra déposer sa plainte de harcèlement auprès des tribunaux, en fonction de son statut ou du type d'organisation pour laquelle il travaille.

ENTREPRISES DE COMPÉTENCE FÉDÉRALE OU RÉGIES PAR DES LOIS FÉDÉRALES

Je vous réfère à l'article de Denis Dubreuil, page 18, qui traite du *Code canadien du travail*, son règlement afférent et du projet de loi C-65.

Ajoutons que la *Loi sur les relations de travail au Parlement* (canadien) sera modifiée elle aussi par ce projet de loi.

Enfin, le 8 janvier 2018, le fédéral a annoncé qu'il révisait sa politique d'attribution des subventions, afin de s'assurer que les entreprises respectent leurs obligations en la matière.

ENTREPRISES DE COMPÉTENCE PROVINCIALE

Les employés travaillant dans une entreprise de compétence provinciale peuvent s'adresser à la CNESST²⁹, afin de déposer un recours en vertu de la LNT dans les 90 jours de la dernière manifestation de harcèlement.

Ultimement, le Tribunal administratif du travail (TAT) sera appelé à décider. Il dispose d'un vaste pouvoir, incluant celui d'ordonner la réintégration ou d'octroyer des dommages punitifs ou moraux³⁰.

Toutefois, certaines personnes sont exclues totalement de l'application de la *Loi sur les normes du travail* sur ce point et doivent plutôt procéder autrement³¹. Elles peuvent alors déposer une poursuite civile et s'adresser aux tribunaux judiciaires. Elles peuvent aussi s'adresser à la Commission des droits de la personne et de la jeunesse, puis au Tribunal des droits de la personne³².

Quant à un salarié syndiqué, il peut déposer un grief qui sera entendu par un arbitre de griefs, en vertu de la convention collective qui lui est applicable. Les dispositions de la *Loi sur les normes du travail* à cet égard sont réputées faire partie de la convention collective³³.

Lorsque le harcèlement a des impacts sur la santé mentale ou physique, la personne peut déposer une réclamation pour lésion professionnelle auprès de la CNESST, en vertu de la *Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles*³⁴.

Si le plaignant a aussi déposé une plainte pour harcèlement auprès de la CNESST en vertu de la LNT, les deux recours seront joints devant le TAT qui tranchera sur l'ensemble du dossier (détermination de l'existence du harcèlement et de celle de l'existence d'une lésion professionnelle). Des limitations fonctionnelles pourront être émises concernant l'interdiction de travailler avec une personne en particulier³⁵.

LES ASSURANCES

Parallèlement à la réclamation à la CNESST et au traitement du dossier jusqu'au TAT, il est fréquent que le plaignant réclame des prestations à l'assureur en attendant une décision finale ou qu'il préfère déposer une réclamation à l'assurance plutôt qu'à la CNESST.

Dans l'affaire Dubé³⁶, la décision de l'assureur de refuser d'indemniser le plaignant fut renversée par la Cour du Québec.

[26] Le fait que cette maladie survienne à l'occasion d'un conflit de travail, ou par la faute alléguée de son employeur, ne peut être reproché au demandeur. C'est l'invalidité qui fait l'objet de la protection d'assurance, et ce, sans égard à sa cause.

DROIT DE REFUS

Le travailleur peut aussi exercer un droit de refus selon les modalités prévues aux articles 12 et suivants de la *Loi sur la santé et la sécurité du travail* (LSST)³⁷.

« Un travailleur a le droit de refuser d'exécuter un travail s'il a des motifs raisonnables de croire que l'exécution de ce travail l'expose à un danger pour sa santé, sa sécurité ou son intégrité physique ou peut avoir l'effet d'exposer une autre personne à un semblable danger. »

Si, après avoir franchi les étapes prévues à la LSST, le travailleur persiste dans son droit de refus, l'intervention d'un inspecteur de la CNESST, spécialement formé sur les risques psychologiques, sera alors requise³⁸.

DEMANDE D'INTERVENTION

Un travailleur peut demander l'intervention d'un inspecteur de la CNESST en raison d'un environnement de travail malsain qui crée un risque pour sa santé psychologique. Celui-ci émettra un rapport d'intervention avec avis de correction, s'il y a lieu³⁹. Le délai de 90 jours ne s'applique pas.

HARCÈLEMENT ADMINISTRATIF ET CODE DU TRAVAIL

« La remise d'une lettre d'attentes peut constituer du harcèlement administratif interdit par le Code du travail »⁴⁰. Ici, à une déléguée syndicale.

HARCÈLEMENT CRIMINEL

En cas de harcèlement criminel, une plainte peut aussi être déposée auprès de la police en vertu, entre autres, de l'article 264 du *Code criminel du Canada*.

CONCLUSION

L'employeur qui n'agit pas ou demeure passif peut se voir condamner à des dommages-intérêts, pénalités, remboursement des coûts des audiences, dommages exemplaires ou punitifs⁴¹, en plus de devoir réintégrer le plaignant dans le cas d'un congédiement ou d'un congédiement déguisé⁴².

Nous pouvons constater que le harcèlement au travail est une réalité complexe, néfaste, et qui peut, s'il n'est pas endigué, donner lieu à de nombreux recours juridiques.

L'entreprise doit donc renseigner tout son personnel sur ces questions et sur la façon dont elle entend prévenir et gérer efficacement ces cas. Une telle approche vise à offrir un milieu de travail exempt de harcèlement et, ainsi, à respecter ses obligations.

27. Mouvements : aux États-Unis, #MeToo. Au Québec, #Moiaussi, plusieurs en France et dans le monde.

28. *Mon employeur ou les journalistes : à qui m'adresser?* Gestion Plus, Le Corre, janvier 2018, p. 6.

29. Commission des normes, de l'équité salariale et de la santé sécurité. Art. 123.6, LNT. En vertu de l'article 3, même le cadre supérieur peut déposer une plainte à la Commission. 2016 QCTAT 5743.

30. Art. 123.15, LNT. Compétence exclusive de la CNESST : B.S. c. Laverdière, 2017 QCCQ 2417.

31. Art. 3, 3.1, LNT. Ex : travailleur autonome, membre des forces armées, etc. Voir www.educaloi.qc.ca/capsules/le-harcèlement-psychologique-au-travail

32. Toute personne peut déposer une plainte : art. 74, 84 CDPQ. Délai : art. 77 CDPQ.

33. Art. 81.20, LNT; art. 47.3, Code du travail.

34. 2011 QCCLP 5533. 2017 QCTAT 235, art. 2, 30 et 272, délai de 6 mois « de la date où il est porté à la connaissance du travailleur [...] », mais voir *Desruisseaux et Industries Benco*, 2015 QCCLP 2579. Voir aussi 2016 QCCS 119 (délai de 30 jours LATMP), cité pour d'autres motifs à *Air Canada c. Agence du revenu du Québec*, 2016 QCCA 710. *Protestant School Board of Greater Montreal c. Williams* 2002, CanLII 41238 (QC CA). *Pronovost et Agence du revenu du Canada*, 2017 QCTAT 5735, dépression majeure.

35. Art. 12 et ss, art. 184 et 191, LSST. Voir *Cégep A*, 2017 QCTAT 5544.

36. *Dubé c. SSQ, société d'assurances*, 2017 QCCQ 14332, paragr. 22.

37. 2014 QCCSST 171.

38. Art. 18, révisable au TAT, art. 191.1 et ss.

39. Art. 180 et ss, art. 2 et 51, LSST. 2010 QCCLP 3353.

40. 2018 QCTAT 54, art. 15 et ss.

41. 2017 QCTAT 3508.

42. Art. 123.15, LNT. Voir 2016 QCCA 200.



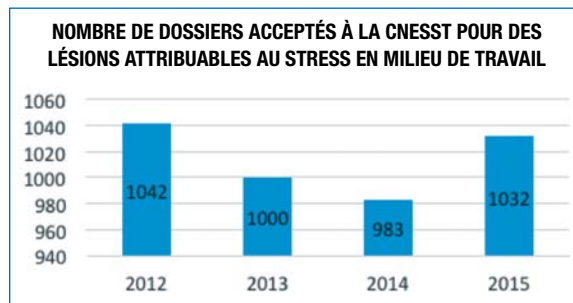
Denis Dubreuil
M. Sc.
Conseiller en SST

Stress au travail : que nous disent les statistiques de la CNESST et la norme?

Ces dernières années, environ 1 000 dossiers ont été annuellement ouverts et acceptés à la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST), en vertu de la Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles (LATMP), en lien avec le stress au travail. De ces dossiers, on note, entre autres, les éléments suivants : les genres d'événements auxquels les travailleurs ont été exposés, les types de stress, les professions les plus à risque ainsi que la durée d'indemnisation des cas acceptés. Voyons quelques-unes de ces données.

TABLEAUX STATISTIQUES

En 2016, la CNESST a publié un rapport présentant l'ensemble des dossiers ouverts et acceptés pour des lésions attribuables au stress en milieu de travail pour la période de 2012 à 2015. On constate que les données présentées dans ce rapport sont plutôt stables et se situent autour d'un peu plus de 1 000 dossiers acceptés annuellement. Considérant que, pour ces quatre mêmes années, le nombre total de dossiers acceptés à la CNESST, en vertu de la LATMP, est d'environ 88 000, on peut indiquer qu'environ 1,2 % des dossiers sont reliés à la problématique du stress au travail.

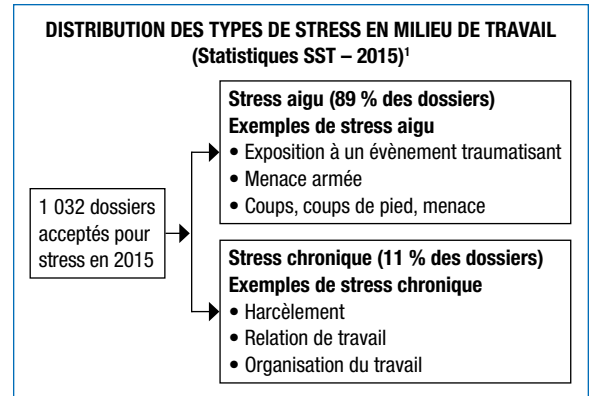


Source : CNESST

STRESS AIGU ET STRESS CHRONIQUE...

Toujours au sujet des dossiers acceptés à la CNESST, on retrouve les deux grands types suivants : les dossiers de stress aigu et ceux reliés au stress chronique. Les dossiers associés au stress aigu sont, de loin, beaucoup plus nombreux que ceux du second type. Les causes directes du stress aigu correspondent en presque totalité à l'un des quatre scénarios suivants : l'exposition à un événement traumatisant, à une menace armée, à différents types de coups ou à de la menace verbale. Les employés les plus exposés au stress aigu sont les infirmiers (et autres personnes spécialisées dans les soins infirmiers), les conducteurs d'autobus et les caissiers.

Au sujet du stress de type chronique, rappelons qu'il s'agit de situations pour lesquelles la personne est exposée au stress de façon répétée et sur une longue période. Dans les dossiers SST compilés à la CNESST à ce sujet, le stress



chronique se manifeste essentiellement selon les trois natures suivantes : le trouble d'adaptation, l'état dépressif et l'anxiété. Enfin, les statistiques indiquent que les principaux agents de ce type de lésions sont les employés (et ex-employés) ainsi que le supérieur immédiat.

POUR VOUS INSPIRER...

Vous songez à mettre en place une démarche pour prévenir les risques psychologiques. Sachez qu'il existe une norme à ce sujet : CAN/CSA Z1003-13/BNQ 9700-803/2013 Santé et sécurité psychologiques en milieu de travail – Prévention, promotion et lignes directrices pour une mise en œuvre par étapes. Bien que cette norme ne soit aucunement d'application obligatoire au Québec, vous pourriez vous en inspirer pour établir votre démarche. Voici les éléments importants de cette norme.

1. Politique et engagement de l'employeur
 - Rédiger une politique
 - Assurer la participation active des parties
2. Planification de la démarche; définir et prioriser les aspects suivants :
 - les dangers/les risques
 - les exigences légales
 - les possibilités d'amélioration
 - les ressources requises
3. Plan de mise en œuvre
 - Prévoir les ressources
 - Mettre en place des mesures de prévention
 - Établir des processus de réaction aux événements critiques
 - Établir un processus d'enquête
4. Surveillance, revue de direction et amélioration
 - Assurer des mécanismes d'évaluation et d'amélioration de la démarche visant à assurer la santé et la sécurité psychologiques dans le lieu de travail.

1. CNESST. « Statistiques sur les lésions attribuables au stress en milieu de travail, 2012-2015 », 1^{er} trimestre 2017.



M^e Chantale Lavoie
LL.B., DESS droit de la santé
Avocate et conseillère en SST

Une réclamation pour lésion psychologique : cela se gère!

Dans cet article, nous vous proposons tout d'abord de regarder le cadre législatif qui entoure le traitement d'une réclamation pour lésion psychologique à la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST). Ensuite, il sera question de la façon dont la Commission traite ce type de lésions. Nous aborderons le fardeau de preuve, analyserons les principaux motifs de réclamation pour une lésion psychologique et verrons enfin quelques cas réels tirés de la jurisprudence illustrant nos propos.

Les articles de la Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles (LATMP) qui traitent de l'admissibilité des réclamations pour une lésion professionnelle ne font aucune différence entre les lésions physiques et psychiques.

Il importe de faire un bref rappel de quelques dispositions légales et définitions importantes.

Selon l'article 2 de la LATMP, une « lésion professionnelle » est une blessure ou une maladie qui survient par le fait ou à l'occasion d'un accident du travail ou d'une maladie professionnelle, et cela inclut la récurrence, la rechute ou l'aggravation d'un tel accident ou d'une telle maladie.



Pour les réclamations de lésions psychologiques, bien que le Tribunal administratif du travail (TAT) accepte parfois qu'un diagnostic de nature psychologique soit relié aux risques particuliers du travail et être considéré comme une maladie professionnelle, ces réclamations seront généralement traitées comme des accidents du travail.

L'accident du travail, selon l'article 2 de la LATMP, est défini comme un événement imprévu et soudain attribuable à toute cause, survenant à une personne par le fait ou à l'occasion du travail et qui entraîne une lésion professionnelle.

Dans le contexte d'un accident du travail, la LATMP présume qu'il s'agit d'une lésion professionnelle si le travailleur est victime d'une blessure alors qu'il est sur les lieux du travail et qu'il est à son travail. Toutefois, en ce qui concerne l'étude des réclamations pour lésion psychologique, la présomption de l'article 28 ne s'applique pas, car nous ne sommes pas en présence d'un diagnostic de blessure. Le travailleur doit démontrer, par prépondérance de preuve, le lien causal entre le ou les événements survenus et le diagnostic d'ordre psychologique.

Selon l'article 224 de la loi, la CNESST est liée par le diagnostic et par les autres conclusions du médecin traitant, à moins de les contester par la procédure d'évaluation médicale (BEM). La Commission n'est toutefois pas liée par l'avis du médecin en ce qui concerne la relation existant entre le ou les événements survenus au travail et le développement de la lésion psychologique.

L'analyse de la réclamation, par la CNESST, est d'établir s'il existe bien une relation de cause à effet entre la problématique vécue (harcèlement, surcharge de travail, violence physique ou verbale, etc.) et le diagnostic (trouble d'adaptation, choc post-trauma, etc.).

Dans ce contexte, le travailleur peut invoquer la survenance d'un événement choc comme une explosion, une fusillade, une agression, etc., ou il peut prétendre une superposition d'événements s'échelonnant sur une certaine période et ayant causé sa lésion. Dans ce dernier cas, l'ensemble des événements doit correspondre à la notion d'événement imprévu et soudain, ce qui suppose une situation qui dépasse le cadre normal du travail.

De son côté, l'employeur devra vérifier, par le biais d'une enquête effectuée en bonne et due forme, si les événements allégués débordent du caractère

habituel du travail ou s'ils résultent de la perception subjective du travailleur. Il peut également vérifier si l'évènement a causé la lésion ou aggravé sa condition psychologique préexistante. Il peut aussi valider le diagnostic en effectuant une expertise médicale et une demande de BEM.

Résumons maintenant les principaux motifs de réclamations pour lésion psychologique.

- La survenance d'un évènement traumatisant¹

L'employé qui fait face à un évènement traumatisant peut subir un choc psychologique. Si cet évènement est lié au travail et qu'il est imprévu et soudain, l'existence d'un accident de travail peut être reconnue. L'appréciation du caractère imprévu et soudain doit tenir compte de la nature du travail effectué et du contexte dans lequel il s'effectue.

- La réorganisation du travail

Lorsque l'employeur exerce son droit de gérance sans abus et que des modifications ou des réorganisations au travail ont lieu, un employé ne peut, en général, faire reconnaître un caractère professionnel à la lésion psychologique.

- Le harcèlement

Tous les employés se doivent de bénéficier d'un environnement de travail exempt de harcèlement psychologique au travail. Si ce n'est pas le cas, l'employé doit toutefois démontrer clairement, à la CNESST, le lien entre sa lésion psychologique et le harcèlement invoqué. En outre, les perceptions subjectives de l'employé sont insuffisantes. Il faut utiliser le test de la personne raisonnable placée dans la même situation. (Voir page 10 pour le rôle de l'employeur dans ce type de dossier)

- La gestion normale d'une réclamation faite par l'employeur

Il peut être décevant pour un employé de constater que son employeur conteste sa réclamation à la CNESST. Or, ces déceptions ou toutes celles entourant le traitement administratif d'un dossier de lésion professionnelle, comme le fait de proposer une assignation temporaire, sont normales et prévisibles, puisque autorisées par la loi. Il n'y a donc pas là d'évènement imprévu et soudain.

- La lésion consécutive à une lésion antérieure reconnue

La maladie de nature psychologique qui résulte d'une lésion professionnelle précédente peut être indemnisée par la CNESST à titre de rechute, de récurrence ou d'aggravation. Il faut, bien entendu, qu'une maladie ou un accident original ait d'abord été reconnu par la CNESST.

C'est le cas, par exemple, d'une dépression causée par des souffrances physiques consécutives à un accident du travail ou à une maladie professionnelle.

Voyons maintenant quelques exemples tirés de la jurisprudence récente.

Cas refusés

- *Le trouble de l'adaptation diagnostiqué chez un enseignant en éducation physique ne constitue pas une lésion professionnelle.* Cette pathologie n'était pas en lien avec un exercice déraisonnable, abusif ou discriminatoire des droits de la direction, mais découlait plutôt de la réaction de l'enseignant aux mesures disciplinaires mises en place par l'employeur à la suite de plaintes de parents et de collègues².
- *Le trouble de l'adaptation avec humeur anxio-dépressive diagnostiqué chez un opérateur ne constitue pas une lésion professionnelle.* Cette pathologie s'est manifestée en réaction au processus disciplinaire auquel le travailleur avait été soumis à la suite d'erreurs commises dans le contexte d'un redémarrage d'usine et non en raison d'un abus des droits de la direction³.
- *La nature et la durée de l'intervention faite auprès de la travailleuse, une policière, ont débordé le contexte normal du travail.* Bien que ces évènements aient pu être momentanément traumatisants pour la travailleuse, le délai de trois mois avant qu'un diagnostic de nature psychologique ne soit posé ne permet pas de conclure au lien de causalité⁴.

Cas acceptés

- *La travailleuse, une intervenante dans une résidence pour personnes présentant un déficit intellectuel, a subi une lésion après avoir vécu pour la première fois une situation où un résident agressif en crise l'a menacée et a dû être maîtrisé par des policiers ainsi que des ambulanciers.* À l'anxiété engendrée par l'évènement s'est ajoutée celle causée par le fait de comprendre l'ampleur du danger de travailler seule la nuit dans une résidence sans ressources à proximité⁵.
- *La travailleuse, une adjointe de comté, a subi une lésion professionnelle, un trouble dépressif majeur, en raison du climat de travail malsain entretenu par l'employeur et de l'attitude de ce dernier.* On ne peut parler de perception de la réalité faussée lorsqu'il est question de dénigrement constant, d'isolement et de moqueries⁶.
- *La travailleuse, une ambulancière paramédic, a subi une lésion professionnelle lorsqu'elle a dû intervenir auprès d'une personne ensanglantée, lacérée et en arrêt cardio-respiratoire.* Même si l'intervention ne sortait pas de l'ordinaire, sa condition personnelle préexistante, soit des traits de personnalité obsessionnelle compulsive, la prédisposait à subir un syndrome de stress post-traumatique⁷.

CONCLUSION

Les dossiers de nature psychologique sont encore, dans une grande proportion, refusés à la CNESST. La réalité, c'est que ces dossiers se transféreront en assurance salaire et il faudra également s'en occuper. Pourquoi ne pas essayer de prévenir ces absences au lieu de devoir les gérer? (Voir des avenues possibles à la page 6)

Référence

Recueil des politiques en matière de réadaptation-indemnisation de la CNESST.

1. SIGOUIN, M.-J., L. BERNIER et M. LUSSIER. *Gérer les problèmes de santé mentale au travail : pourquoi et comment ?*, Cowansville, Éditions Yvon Blais, Le Corré, volume 3, 2008, 160 p.

2. A.M. et Commission scolaire A, 2017 QCTAT 962.

3. St-Pierre et Produits forestiers Résolu (Fibre), 2017 QCTAT 528.

4. N.M. et Ville A, 2016 QCTAT 5628. Voir aussi A.C. et Compagnie A, 2016 QCTAT 5124.

5. C.M. et Compagnie A, 2016 QCTAT 5659.

6. A et B, 2016 QCTAT 4079.

7. Robitaille et Services préhospitaliers Laurentides-Lanaudière, 2016 QCTAT.



François Boucher
B. Éd.
Conseiller en SST

Énergir : un exemple inspirant de création d'un groupe d'entraide pour les employés!

Il faut un certain courage pour avouer qu'on a besoin d'aide. On peut parfois associer le fait de demander de l'aide à un signe de faiblesse. Certaines personnes ont besoin qu'on aille vers elles lorsqu'elles ont besoin d'aide, ce n'est pas tout le monde qui peut entreprendre cette démarche de façon autonome. Ces propos viennent d'une vidéo que m'ont présentée Lucie Beaulieu et Josée Morin, respectivement conseillère en communications Ressources humaines et partenaire d'affaires Ressources humaines pour Énergir, rencontrées dans le cadre de ce Convergence portant principalement sur la santé mentale. Elles ont aussi mis en place un groupe d'entraide très créatif pour les employés.

La vidéo en question a été réalisée il y a trois ans afin de recruter des entraidants et de créer un groupe d'entraide à l'intention des cadres spécialisés (personnel administratif, conseillers, ingénieurs, chargés de projets, etc.) et cadres gestionnaires d'Énergir. Deux réseaux d'entraide syndicaux existaient déjà depuis plusieurs années, mais étaient principalement connus et utilisés par les employés syndiqués : le Réseau des entraidants de la CSN et le Réseau des délégués sociaux affilié à la FTQ. Dans cette vidéo, des entraidants, alors actifs chez Énergir, témoignent de leur rôle. Ils sont une ressource supplémentaire pour les employés qui ont besoin d'aide concernant n'importe quel type de problème qui affecte leur santé mentale. On peut aller vers eux pour se confier, ils ne sont pas psychologues, mais ils écoutent, informent et guident les membres du personnel vers une ressource appropriée (ex. : le programme d'aide aux employés, PAE). En somme, ils veillent sur leurs collègues.

LE RECRUTEMENT

C'est lors du *Rendez-vous des cadres*, une journée d'activités de développement et d'information regroupant l'ensemble des cadres spécialisés d'Énergir, qu'un appel à tous a été formulé pour trouver des volontaires. La demande claire et créative a alors incité 40 cadres et gestionnaires à devenir membres entraidants. Une vice-présidente s'est aussi jointe au groupe. Le projet était possible, il fallait maintenant trouver un nom, une thématique et une image à ce groupe d'entraide.

Avant tout, Josée a réuni les principaux concernés afin de savoir comment ils verraient leur groupe. Ils ont été unanimes sur les points suivants : ils voulaient être identifiés comme entraidants, mais de façon discrète. Ils voulaient recevoir de la formation pour exercer leur rôle, avoir la possibilité d'échanger entre eux, mais ne voulaient pas que l'on tienne de statistiques sur leurs actions d'entraide, pour assurer la confidentialité envers les employés et maintenir le lien de confiance. Ces quatre demandes allaient constituer les balises de la création de leur groupe d'entraide.

LE RÉSEAU GPS

Lucie et Josée ont rapidement trouvé le nom, la thématique et l'image de leur groupe d'entraide : le réseau GPS (G pour guide, P pour présence et S pour soutien) était né. Car pour venir en aide à une personne qui traverse une épreuve difficile et qui souhaite faire une démarche, l'entraidant est là pour l'orienter, mais ce n'est pas lui qui « conduit ». Tout ce qui fait référence aux cartes routières et à la géolocalisation allait nourrir leur imagination. Elles m'ont alors présenté une valisette avec le logo type du Réseau GPS – la rose des vents – destinée à chacun des entraidants. C'est une sorte de trousse de secours. Elle contient une panoplie de documents d'information sur les ressources d'aide disponibles par le biais d'Énergir (PAE, Carrefour pour Elles, Sentinelle, etc.), ainsi que des aide-mémoire découlant de la formation d'entraidant. Les entraidants étaient alors outillés pour faire face aux éventuelles demandes d'aide. Il restait à les former.

Josée m'a fait part de l'aide précieuse qu'elle a obtenue de la part du réseau d'entraidants de la CSN concernant la formation. D'une part, bien avant l'existence du Réseau GPS, le groupe d'entraidants de la CSN offrait de la formation aux entraidants et permettait également à des gestionnaires d'Énergir d'y participer, et ce, depuis 2007. Ainsi, en 2014, lorsque le Réseau GPS fut créé, une banque de gestionnaires formés pour être entraidants était déjà disponible. Ces derniers font d'ailleurs partie du groupe actuel. Aussi, et surtout, Josée s'est fortement inspirée de la formation de la CSN et a choisi d'avoir recours au même formateur,



M^{mes} Josée Morin et Lucie Beaulieu

soit Michel Lefebvre, un pédagogue extrêmement doué et qui a une base en théâtre. Il fait faire des exercices aux participants sous forme de mises en situation très réalistes. Cela permet aux entraîdants d'être bien préparés pour jouer leur rôle, et d'être certains qu'ils seront en mesure de le faire. Pour remercier le réseau des entraîdants de la CSN, les nouveaux entraîdants de ce réseau sont invités à rejoindre les groupes de formation du réseau GPS. En parallèle, l'entreprise offre des activités de développement aux membres des trois réseaux d'entraide, et ce, annuellement.

UNE VISIBILITÉ DISCRÈTE

Après m'être entretenu de formation, Lucie et Josée sont ensuite revenues sur ce besoin des entraîdants d'être discrètement visibles. Elles ont trouvé une façon simple pour les identifier discrètement : une pastille aimantée indiquant que la personne est entraîdante allait pouvoir être placée sur une hotte métallique retrouvée dans chaque bureau. Et il est possible que cette pastille soit retirée certains jours (on ne peut pas tous les jours se sentir capable de recevoir les confidences des autres). Toujours concernant l'identification, elles m'ont présenté un bel outil de promotion. Sous forme de carte postale, l'illustration est une mosaïque réalisée à partir de photographies des visages des entraîdants et, bien entendu, un message manuscrit invitant à avoir recours à leurs services figure au verso. Cette carte est à l'intention de tous. Une belle idée en lien avec la thématique de la route. Reste que le plus invitant outil de visibilité discrète dont elles m'ont fait part est « le chocolat ». Elles ont fait préparer de petits chocolats avec un message invitant la personne à qui le chocolat est destiné à ne pas hésiter à avoir recours à leur service d'écoute. Elles ont été inspirées par un certain directeur, qui avait toujours des petits chocolats réconfortants à offrir.

ENTRE ENTRAIDANTS

À la fin de notre entretien, Lucie et Josée m'ont parlé d'activités et de moyens qu'elles ont mis en place pour répondre au besoin d'échanges du groupe. Commençons par le site de collaboration des entraîdants. Tous y ont accès et on y trouve l'ensemble des documents de la valisette, les contenus de formation, etc. Il est aussi possible de commenter les contenus et d'échanger entre membres entraîdants sur ce site. Il est administré par Josée, sans qu'elle s'y immiscie.

Josée organise aussi une rencontre annuelle pour permettre aux entraîdants d'échanger entre eux. Elle profite de ce rassemblement pour transmettre de l'information. Elle a, par exemple, invité un représentant du PAE afin qu'il présente l'ensemble des services du programme offerts aux employés ainsi qu'aux membres de leur famille. Autre bel exemple : l'organisme *Le Carrefour pour elles* est venu présenter sa pièce de théâtre *La grenouille et le chaudron*, pièce qui vise à susciter la réflexion concernant la violence psychologique que peuvent vivre les femmes, au travail et dans leur vie personnelle. Fait intéressant : lors de la présentation de cette pièce, elles avaient mis à la disposition une équipe d'entraîdants pour les spectatrices. Certaines, émues par la pièce, ont utilisé ce service par la suite. Un dernier exemple : la conférence du comédien, auteur et cinéaste, Jean-Marie Lapointe, sur l'impact des dépendances de toutes formes sur les proches de personnes souffrantes.

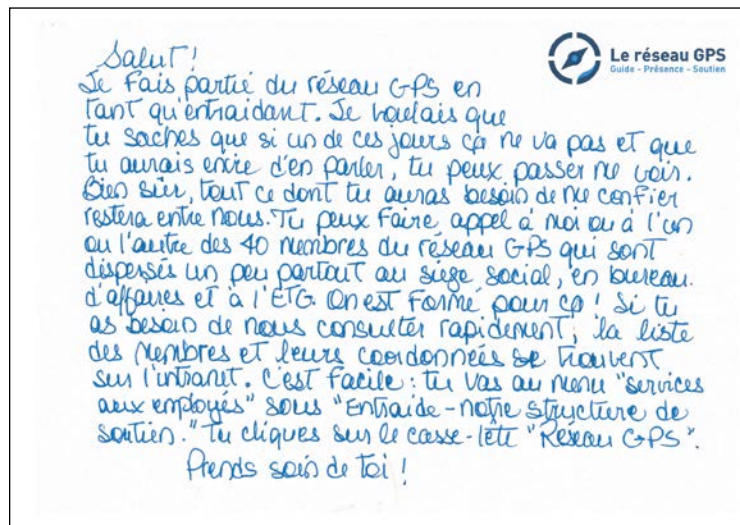
L'AVENIR DU RÉSEAU

Bien entendu, pour faire vivre un tel programme, il faut bénéficier de l'ouverture de la haute direction, le nourrir en activités de façon continue, user d'astuces et y investir une bonne dose d'efforts. D'autres activités sont d'ailleurs prévues en mai 2018 autour de la thématique de l'aidant naturel, celui qui accompagne un proche dans la maladie. Le deuil y sera aussi abordé. Les prochains thèmes porteront sur le souci de soi, prendre soin de soi, de sa santé physique et psychologique.

J'ai terminé cette entrevue en félicitant Lucie et Josée pour leur travail et leur créativité. Je leur ai ensuite posé une dernière question : « Il vous en reste... de ces « fameux » chocolats? » Elles ont éclaté de rire en disant que non, à coup sûr, elles avaient gardé les derniers pour elles, les coquines!



L'outil carte postale



Le message des entraîdants



Denis Dubreuil
M. Sc.
Conseiller en SST

Violence et harcèlement : les obligations de l'employeur... de compétence fédérale

Pour les entreprises de compétence fédérale, c'est à l'article 125 du Code canadien du travail (CCT) que l'on retrouve l'ensemble des obligations spécifiques de l'employeur en matière de SST. Une de celles-ci correspond aux devoirs de l'employeur relativement à la prévention de la violence. Ainsi, l'article 125.(1) z.16 indique ceci :

L'employeur est tenu... de prendre les mesures prévues par les règlements pour prévenir et réprimer la violence dans le lieu de travail.

Dans l'énoncé précédent, la mention « ... par les règlements... » dirige la poursuite de notre lecture vers la 20^e partie du Règlement canadien sur la santé et la sécurité au travail (RCSST).

PROGRAMME DE PRÉVENTION DE LA VIOLENCE

Voici les éléments importants que l'employeur de compétence fédérale doit intégrer dans une démarche de prévention de la violence.

Cela consiste à :

- a) rédiger et afficher une politique de prévention de la violence;
- b) identifier les facteurs de risque qui peuvent contribuer à des situations de violence;
- c) identifier les circonstances pour lesquelles il est possible que la violence se manifeste dans le lieu de travail;
- d) mettre en place des mécanismes de contrôle afin de prévenir et de réprimer les possibles situations de violence identifiées dans le lieu de travail;
- e) mettre en place un mécanisme d'évaluation de l'efficacité des mesures de prévention établies pour contrôler la violence dans le lieu de travail;
- f) établir un mécanisme de communication de toute situation de violence dans le lieu de travail. Il doit également mettre en œuvre des mesures pour venir en aide aux employés victimes de violence dans le lieu de travail;
- g) dès qu'il a connaissance de violence ou d'allégations de violence, l'employeur doit tenter de régler à l'amiable la situation avec les employés concernés. En cas de mésentente, il doit nommer une personne compétente qui aura la responsabilité d'enquêter sur la situation et de produire un rapport contenant ses conclusions et ses recommandations;
- h) fournir à tout employé exposé à la violence – ou à des possibilités de violence – des renseignements, des consignes et de la formation sur les facteurs pouvant contribuer à une telle violence.

Mais qu'est-ce que de la « violence » dans un lieu de travail? Elle est définie dans le RCSST¹.

Elle peut être provoquée par un employé à l'égard d'un autre employé, ou d'une tierce personne à l'égard d'un employé.



CHANGEMENTS À L'HORIZON...

Le 7 novembre 2017, le projet de loi C-65 a franchi l'étape de « première lecture » à la Chambre des communes du Canada. Ce projet de loi vise, entre autres, à apporter des modifications au Code canadien du travail (CCT) relativement à la violence et au harcèlement². Plus précisément, il propose des modifications afin d'accroître les obligations de l'employeur à l'égard de la prévention de la violence et du harcèlement, notamment les situations de nature sexuelle. Voici les quatre aspects prioritaires visés par ce projet de loi. Les soulignés indiquent les ajouts importants au CCT en cette matière.

1. Actuellement, l'article 122.1 du CCT mentionne que la loi a pour objet de prévenir les accidents et les maladies au travail. Le projet de loi C-65 prévoit étendre l'objet de la loi aux accidents, aux blessures et aux maladies, physiques ou psychologiques, liés au travail.
2. Présentement, l'article 125. (1) c) du Code indique que l'employeur doit enquêter sur tous les accidents et toutes les maladies professionnelles. Le projet C-65 prévoit que l'employeur devra également enquêter sur tous les incidents de harcèlement ou de violence.
3. Au sujet de l'obligation de l'employeur spécifiquement reliée à la violence, il est proposé que l'énoncé de l'article 125.(1) z.16) du CCT soit modifié par le texte suivant : L'employeur est tenu de prendre les mesures réglementaires pour prévenir et réprimer le harcèlement et la violence dans le lieu de travail, pour donner suite aux incidents de harcèlement et de violence dans le lieu de travail et pour offrir du soutien aux employés touchés par le harcèlement et la violence dans le lieu de travail.
4. L'article 127.1 du CCT présente actuellement un processus de règlement interne des plaintes en SST. Le projet C-65 prévoit que toute situation reliée au harcèlement ou à la violence sera partiellement exclue de ce processus et remplacée par une autre démarche d'enquête spécifique au harcèlement et à la violence. (Nos soulignés)

Il est possible de consulter l'ensemble des modifications présentées au projet de Loi C-65³. Rappelons qu'avant d'être officiellement adopté, ce projet de loi devra franchir d'autres étapes dont l'ultime est la sanction royale.

1. « violence » : constitue de la violence dans le lieu de travail tout agissement, comportement, menace ou geste d'une personne à l'égard d'un employé à son lieu de travail et qui pourrait vraisemblablement lui causer un dommage, un préjudice ou une maladie.

2. Actuellement, le CCT fait référence au harcèlement de nature sexuelle (voir les articles 247.1 à 247. 4). Le projet de loi C-65 vise à couvrir différents types de harcèlement.

3. Voir : <http://www.parl.ca/DocumentViewer/fr/42-1/projet-loi/C-65/premiere-lecture> [en ligne] (février 2018)

DES FORMATIONS DE CHOIX!



BÂTIR UNE CULTURE EN SST... UN PLUS POUR L'ENTREPRISE **WEBINAIRE**

Est-il possible de bâtir, dans votre entreprise, une culture positive en SST? Une culture où la SST serait intégrée dans vos activités quotidiennes de gestion? À la fin de cette formation, vous connaîtrez quels sont les éléments nécessaires pour y parvenir.

DURÉE : une heure

PROBLÉMATIQUE DE SANTÉ MENTALE AU TRAVAIL : SYMPTÔMES ET GESTION DES IMPACTS

Cette formation offre une occasion d'acquérir de nouvelles notions sur la santé mentale au travail, ainsi que des façons d'agir reconnues avant, pendant et après une absence. Entre autres, elle permet de déterminer la meilleure intervention possible.

DURÉE : une demi-journée

TROUBLES DE LA PERSONNALITÉ : PARTICULARITÉS ET ENJEUX DE GESTION

Cette formation offre une occasion d'acquérir de nouvelles notions à l'égard des problématiques liées aux troubles de la personnalité, ainsi que des façons d'agir reconnues, ayant un impact positif dans l'accompagnement des personnes porteuses d'un trouble de la personnalité.

DURÉE : une journée

CODE CRIMINEL DU CANADA ET LOIS EN SST : OBLIGATIONS ET DILIGENCE RAISONNABLE

Les manquements de l'employeur à des obligations légales en santé et sécurité du travail l'exposent, notamment, à des poursuites pénales (par la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail) et criminelles (par le procureur général). Lors de cette formation, vous verrez, entre autres, les conséquences d'une accusation et d'une condamnation en matière criminelle et en quoi consiste la diligence raisonnable.

DURÉE : une demi-journée



RENSEIGNEMENTS ET INSCRIPTIONS

514 842-8401 | www.centrepatronalsst.qc.ca | [LinkedIn](#) | Suivez-nous!



CONVERGENCE

Le Centre patronal en quelques mots...

Des formations pratiques de haute qualité!

- Plus de 65 titres de cours
 - Des webinaires
 - De la formation en ligne
 - Des conférences
- De la formation directement en entreprise

Des évènements SST courus

- Colloques
- Matinées prévention
- Rencontres juridiques
- Rencontres médico-légales

Des publications uniques*

- Infolettre *SST Bonjour!*
- Revue *Convergence*

*Vous pouvez les recevoir gratuitement, par voie électronique.
Pour vous inscrire, consultez le www.centrepatronalsst.qc.ca,
sous la rubrique « publications ».



CENTRE PATRONAL *35 ans*
DE SANTÉ ET SÉCURITÉ DU **D'EXPERTISE!**
TRAVAIL DU QUÉBEC

500, rue Sherbrooke Ouest
Bureau 1000
Montréal (Québec) H3A 3C6

Téléphone : 514 842-8401
Télécopieur : 514 842-9375

Linked  | Suivez-nous!