

# Résumé du rapport de Martin Shain sur la sécurité psychologique au travail

Préparé à l'intention de la Commission de la santé mentale du Canada | Avril 2010



Une transition juridique profonde et rapide qui vise tous les milieux de travail au Canada est en cours. Dans un rapport paru en 2009 intitulé **Le stress au travail et les dommages psychologiques dans le contexte juridique canadien**, Martin Shain, JSD, met en lumière la profonde transformation des relations de travail en soulignant que les employeurs qui ne comprennent pas l'évolution du contexte juridique s'exposent à de plus grands risques en matière de responsabilité.

Pendant des décennies, la loi a obligé les employeurs canadiens à assurer la sécurité des employés et à protéger leur santé au travail. Cela dit, pour la première fois de toute l'histoire du Canada, les employeurs se retrouvent sous le coup de nouvelles obligations juridiques les forçant à assurer un milieu de travail sain, tant sur le plan physique que psychologique. Selon l'auteur du rapport, un milieu de travail sain sur le plan psychologique est un milieu qui ne tolère aucun préjudice à la santé mentale des employés, qu'il soit causé par de la négligence ou de manière inconsidérée, délibérée ou malicieuse. Autrement dit, c'est un milieu de travail où l'on ne néglige aucun effort pour éviter les préjudices à la santé mentale prévisibles aux employés par une personne jugée raisonnable.

Le rapport *Le stress au travail* préparé pour la Commission de la santé mentale du Canada explique qu'une augmentation du nombre de cas faisant jurisprudence, des changements sur le plan législatif et des délibérations de tribunaux confirme une tendance à vouloir inclure l'obligation d'offrir un milieu de travail sain sur le plan psychologique en tant que clause implicite du contrat de travail. La loi impose de plus en plus de restrictions relatives aux droits des gestionnaires en exigeant que l'organisation et la gestion du travail n'entraînent pas de dommages durables pour la santé mentale des employés, dommages qui pourraient avoir un impact sur leur capacité de fonctionner au travail et dans leur vie quotidienne. Les conséquences globales dans les milieux syndiqués et non syndiqués sont très similaires.

Dans son rapport de 2009, Martin Shain soulignait l'émergence de cette obligation juridique. Or, à peine un an plus tard, il constate que des développements majeurs auront lieu et il souligne à quel point les obligations acquièrent une portée juridique et les conclusions des tribunaux continuent de s'accumuler. La mise à jour d'avril 2010 de ce rapport s'intitule **Livrer une bataille juridique tout à fait légitime**. Elle illustre comment la convergence des systèmes exerce une pression à la hausse sur la création de milieux de travail sécuritaires sur le plan psychologique.

Selon l'auteur du rapport :

*Une bataille juridique parfaitement légitime se prépare dans le domaine de la protection de la santé mentale dans les milieux de travail. Avec elle apparaîtra une marée montante d'employeurs jugés responsables de leur échec à fournir ou à maintenir un environnement de travail sain sur le plan psychologique.*

Les recours mis à la disposition des employés se multiplient et, pour la première fois, il semble qu'une indemnisation liée à des dommages psychologiques soit à la portée de bon nombre, voire de la plupart, des travailleurs. Martin Shain résume la nature rapide et radicale de ce changement ainsi :

*Il y a dix ans à peine, seuls les gestes flagrants de harcèlement et d'intimidation causant des dommages psychologiques graves faisaient l'objet de poursuites. Aujourd'hui, même le fait d'assigner de façon chronique et négligente une charge de travail excessive peut entraîner des poursuites dans certaines conditions.*

L'élément clé permettant aux gestionnaires de réagir efficacement – dans un contexte juridique évoluant rapidement – est de bien comprendre ces



changements. Ce document résume les éléments essentiels du rapport de Martin Shain et de sa mise à jour, explique pourquoi les gestionnaires doivent être vigilants et démontre comment ils peuvent commencer à introduire des changements qui permettront non seulement de protéger leurs employés mais également de renforcer la compétitivité de leur organisation.

En tant que professeur à l'école de santé publique Dalla Lana de la faculté de médecine de l'université de Toronto, Martin Shain est bien placé pour comprendre les conséquences lourdes des dommages psychologiques auxquels font face les employés et leur famille, les employeurs et la société dans son ensemble. À un niveau individuel, les souffrances personnelles peuvent être graves et il ne fait nul doute que les problèmes de santé mentale sont largement répandus. Cette année, sept millions de Canadiens – environ un sur cinq – seront confrontés à un problème de santé mentale. Bon nombre de ces troubles seront, d'une quelconque façon, reliés au milieu de travail. Si l'on inclut les toxicomanies, le total passe à un Canadien sur trois et ce nombre augmente considérablement si l'on tient compte du stress et de l'épuisement professionnel.

Les entreprises font face à des problèmes de fidélité et de rétention des employés, à une hausse des coûts dus au taux de roulement élevé du personnel ainsi qu'à des baisses de productivité et à l'augmentation de l'absentéisme. Une importante étude canadienne récente révèle que 82 % des organisations jugent que les problèmes de santé mentale font partie des trois principales causes d'absentéisme de courte durée (72 % dans le cas d'absentéisme de longue durée). En moyenne, les organisations sondées ont rapporté dépenser annuellement plus de 10,5 millions de dollars. Globalement, on estime qu'on pourrait réaliser au Canada des économies annuelles de l'ordre de 2,97 à 11 milliards de dollars si l'on évitait les souffrances psychologiques subies par les employés imputables en tout ou partie à des actes intentionnels, de négligence, d'imprudence ou d'omissions de la part des employeurs, de leurs agents et des collègues de travail.

Les employeurs jouent un rôle de premier plan en ce qui a trait à la protection de la santé mentale au travail mais cela ne doit pas être perçu comme un fardeau. En fait, un environnement de travail sécuritaire sur le plan psychologique donne un sérieux coup de pouce

à la position concurrentielle des entreprises. Mettre l'accent sur la sécurité psychologique au travail est tout simplement bon pour les affaires. Les employeurs ayant adopté une orientation stratégique en vue d'améliorer la santé mentale en milieu de travail sont récompensés par des économies considérables et une meilleure efficacité. Ils bénéficient aussi d'améliorations significatives et durables en lien avec :

1. **La productivité** – Des employés heureux et en bonne santé mentale travaillent plus fort et plus efficacement.
2. **Le recrutement et la rétention du personnel** – De nos jours, les employés qualifiés s'attendent à rejoindre un milieu de travail qui favorise leur croissance personnelle et professionnelle.
3. **Les coûts relatifs à l'absentéisme et aux invalidités** – Il existe un lien étroit entre la santé mentale, le bien-être physique et la prévention des blessures.
4. **La réduction des conflits** – Une meilleure santé mentale des employés signifie moins de griefs et de plaintes et une solide réputation d'entreprise.
5. **Le succès opérationnel** – Les environnements de travail favorisant une bonne santé mentale sont caractérisés par des niveaux élevés de motivation, d'engagement, d'innovation et de créativité des employés, ainsi que par une réduction des erreurs, une meilleure prise de décisions et une planification améliorée.

La sécurité psychologique constitue un élément essentiel d'une stratégie globale de gestion du risque et de responsabilité sociale des entreprises. D'un point de vue moins formel, les employeurs ne peuvent tout simplement pas ignorer les avantages d'avoir des employés en bonne santé mentale et fidèles, heureux de venir travailler chaque jour, ainsi que la satisfaction de pouvoir les aider à maximiser leur potentiel.

Le défi pour les employeurs est de développer des stratégies à long et à court terme faisant de la santé mentale au travail une priorité. La section suivante examine plus en détails la transformation en cours décrite



dans le rapport de Martin Shain et sa mise à jour et présente des aspects particuliers du risque juridique que les gestionnaires doivent intégrer à leurs stratégies. Suit une liste de mesures proposées aux employeurs pour instaurer des changements qui protégeront les travailleurs et amélioreront les résultats financiers.

Le rapport intitulé *Livrer une bataille juridique tout à fait légitime* traite de la conjoncture actuelle favorable à l'instauration de l'obligation de fournir un lieu de travail sécuritaire sur le plan psychologique. Il ajoute qu'il existe une tendance dans le droit à condamner de plus en plus les comportements préjudiciables pour la santé mentale et à les considérer inacceptables et pouvant donner lieu à des poursuites judiciaires. Les recours des tribunaux peuvent prendre la forme d'indemnités financières ou d'ordonnances de mesures correctives à l'intention des employeurs les obligeant à corriger les conditions de travail à l'origine des dommages psychologiques. Au cours des cinq dernières années, les indemnités financières pour ce type de dommages ont augmenté de près de 700 %.

L'obligation de fournir et de maintenir un milieu de travail sécuritaire sur le plan psychologique se développe de différentes façons dans les juridictions canadiennes et dans divers organes législatifs et de réglementation. Il y a toutefois un dénominateur commun entre les juges, les arbitres et les commissaires qui exigent de plus en plus que l'on adopte un comportement respectueux et civilisé dans les milieux de travail et que soit évitée toute conduite que l'on pourrait raisonnablement juger susceptible d'entraîner des dommages psychologiques. En plus de restreindre les droits des gestionnaires, les arbitres sont de plus en plus proactifs, notamment en détaillant la manière dont les organisations doivent fonctionner pour atteindre cet objectif.

Martin Shain explique que le défaut de fournir ou de maintenir un milieu de travail sain sur le plan psychologique fait déjà l'objet de poursuites judiciaires en vertu d'au moins sept sphères du droit qui, prises ensemble, engendrent une véritable bataille légitime. L'examen des sept aspects institutionnels ou juridictionnels de cette bataille met en évidence une dynamique de profond changement quand aux relations de travail et met en évidence les zones de risque<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Les détails des poursuites sont disponibles dans le rapport complet.

**1 Commissions et tribunaux des droits de la personne**  
Un tribunal provincial des droits de la personne a conclu que les employeurs qui apprennent qu'un employé souffre de dépression clinique ont l'obligation de l'accommoder, cela à un degré raisonnable et *même en l'absence de preuve médicale*. Les employeurs doivent prêter une attention particulière aux signes avant-coureurs de troubles de santé mentale chez une personne qui pourraient susciter de l'inquiétude. Le non-respect de cette obligation pourrait être considéré comme une atteinte à la dignité de la personne et jugée discriminatoire. Des dommages et intérêts pourraient également être octroyés. Une cour d'appel provinciale a statué que l'obligation générale d'accommodation s'applique même dans le cas où le plaignant ne divulgue pas ses problèmes de santé mentale avant d'être embauché.

**2 Loi sur l'indemnisation des travailleurs**  
Les demandes d'indemnisation pour dommages psychologiques résultant en tout ou partie du « stress d'apparition graduelle » (ou « stress chronique ») étaient habituellement refusées. Or il semble que cela soit en train de changer. Une cour d'appel provinciale a conclu que le fait d'accorder une indemnisation pour dommages psychologiques, *uniquement si ces derniers résultaient d'une réaction vive à un événement traumatisant et soudain sur le lieu de travail*, impliquait que les personnes ayant des problèmes de santé mentale étaient traitées différemment de celles ayant une des problèmes d'ordre physique. La norme de preuve requise pour atteindre le seuil d'indemnisation des préjudices corporels en cas d'accident consiste simplement à démontrer qu'ils sont survenus du fait et au cours de l'emploi. Dans le cas d'un préjudice psychologique, un critère limitant l'indemnisation des employés ayant vécu une réaction vive face à un événement traumatisant soudain et imprévu a été ajouté. La *Charte des droits et libertés* a relevé le défi afin que cette norme de preuve plus élevée dans les dispositions législatives soit considérée discriminatoire à l'endroit des personnes ayant un problème de santé mentale.

Une cour d'appel provinciale a récemment jugé que le préjudice psychologique résultant d'un stress chronique pouvait donner lieu à une indemnisation s'il était causé par des événements ou des situations inhabituelles et excessives selon les normes de l'industrie ou de la



profession en question. Les dommages psychologiques imputables à la fois au stress aigu et chronique peuvent également être compensés en versant des indemnités aux victimes d'arrêt cardiaque et à leur famille lorsque ces événements, mortels ou invalidants, sont précipités par des actes ou omissions causant des dommages psychologiques.

**3 Droit de la responsabilité délictuelle (common law)**  
La loi régissant le droit de la responsabilité délictuelle au sein d'environnements non syndiqués est plus stricte concernant la façon dont le travail doit être organisé et géré, cela pour éviter tout dommage raisonnablement prévisible à la santé mentale des employés. Les tribunaux sont sur le point d'étendre la portée des délits en cas de souffrances infligées intentionnellement ou par négligence afin de régir les relations de travail dans leur ensemble et pas seulement au moment de leur dissolution. Ce faisant, la qualité des relations de travail, *sur toute leur durée*, peut faire l'objet d'interventions juridiques.

**4 Contrats de travail**  
Les contrats de travail ne sont plus uniquement considérés comme des accords commerciaux régissant le travail en échange d'un salaire. Les contrats de travail évoluent du fait que les juges permettent qu'ils contiennent l'obligation implicite de protéger la santé mentale des employés censée faire partie des exigences requises des employeurs qui doivent agir en toute bonne foi, *à toutes les étapes de la relation de travail*. Cela a été interprété comme suit : tout dommage psychologique subi par un employé à la suite de harcèlement constitue une rupture de contrat.

En outre, l'émergence des recours collectifs en droit du travail semble représenter une réelle possibilité de réclamer des dommages-intérêts pour préjudice moral dans les poursuites pour défaut de paiement des heures supplémentaires. De nombreux employés seront intéressés d'apprendre qu'un juge a conclu que certaines politiques concernant les heures supplémentaires engendraient des problèmes systématisés contribuant à *la culture du temps supplémentaire*, laquelle affecte chaque employé. Le fait de créer, par une politique, un milieu de travail favorisant la surcharge de travail représente une violation de l'obligation de bonne foi.

**5 Législation du travail**  
Les arbitres intègrent régulièrement dans les conventions collectives des conditions implicites liées à la protection de la santé mentale. Cette législation du travail offre aux employés un large éventail de recours pour entreprendre des réclamations relatives à du harcèlement ou à d'autres formes de mauvais traitements. Le droit du travail est également en train d'évoluer tout en s'efforçant d'équilibrer les droits des employés atteints de troubles mentaux et les besoins des employeurs reliés à la gestion et à l'organisation du travail. Ce type de cas soulève des interrogations, notamment pour définir dans quelle mesure un employé vivant un problème de santé mentale conserve des capacités suffisantes pour évaluer l'impact qu'il a sur ses collègues. Jusqu'à quel point ces employés sont-ils responsables de participer activement à la création et au maintien d'un milieu de travail équitable et sécuritaire sur le plan psychologique? Une des façons de répondre à ces situations complexes est de privilégier des solutions dites « hybrides » qui consistent à donner des directives aux employeurs et aux employés.

Dernièrement, un arbitre a jugé que les mêmes principes de précaution s'appliquaient à la fois à la santé mentale et à la santé physique. Lorsqu'une menace pour l'intégrité physique est identifiée, les travailleurs non seulement peuvent mais doivent se soustraire au danger ou en être éloignés. Il en va de même pour les risques psychosociaux : tout danger perçu doit faire l'objet d'une enquête durant laquelle l'employé ne doit pas être placé en contact avec la source de la menace.

**6 Loi sur la santé et la sécurité au travail**  
L'application de la loi sur la santé et la sécurité au travail à la sécurité psychologique devient plus cohérente à travers le pays par le biais de divers amendements apportés à la législation en vigueur. En Ontario, la loi a été modifiée. Dorénavant, l'obligation générale de diligence s'applique également au harcèlement et à la violence. Tous les efforts raisonnables doivent être faits pour protéger la santé mentale des employés.

**7 Loi sur les normes du travail**  
Le Québec a été la première province canadienne à intégrer de nouvelles dispositions à sa *Loi sur les normes du travail* en matière de harcèlement psychologique et de réparation pour dommages psychologiques. La



jurisprudence du Québec a permis de mieux définir la frontière entre les poursuites sérieuses pour dommages psychologiques et celles dites frivoles ou abusives.

De récents développements au niveau des normes du travail concernent la législation sur l'accessibilité et le traitement des personnes souffrant de troubles de santé mentale. Les législateurs souhaitent appliquer aux relations de travail les mêmes principes de respect, de dignité, d'autonomie et d'intégration que ceux qui prévalent dans les relations avec la clientèle.

### **Entreprendre des changements favorisant un milieu de travail propice à une bonne santé mentale**

D'ores et déjà, les petites et les grandes entreprises peuvent prendre des mesures facilement réalisables en matière de protection de la santé mentale au travail.

Une stratégie générale efficace doit inclure :

1. La désignation d'un individu ou d'un groupe chargé de diriger ces changements et d'en rendre compte.
2. La focalisation sur la prévention et l'intervention précoce pour régler les problèmes avant qu'ils ne s'aggravent.
3. L'évaluation du risque psychosocial au sein de l'entreprise.
4. La promotion de la vision stratégique à travers l'organisation, tout particulièrement à l'endroit des gestionnaires et des superviseurs, du personnel des ressources humaines, des représentants syndicaux et des équipes de santé et de sécurité au travail.
5. L'élaboration et la mise en application de politiques et de programmes appropriés en matière de santé psychologique au travail.
6. L'évaluation des résultats des programmes et des politiques et leur ajustement en conséquence.
7. Le fait d'axer davantage les processus de recrutement, de sélection, de formation et de promotion sur les capacités individuelles d'interagir sainement avec autrui.

De nombreuses mesures peuvent être prises dès aujourd'hui par les gestionnaires, les superviseurs et autres personnes afin d'entreprendre des changements positifs. Le rapport intitulé *Le stress au travail* indique clairement que les troubles mentaux les plus fréquents en milieu de travail tels que la dépression, l'anxiété et l'épuisement professionnel (sur lequel les juristes se concentrent) peuvent être précipités ou aggravés par certaines pratiques organisationnelles, incluant sur une base chronique et soutenue :

- l'imposition d'exigences déraisonnables
- le fait de ne pas communiquer certaines informations importantes, par choix ou par négligence
- le refus d'accorder un niveau raisonnable de latitude relative aux moyens, à la façon et aux méthodes d'exécution du travail au jour le jour
- La non-reconnaissance de la contribution et des réalisations des employés
- Le défaut de reconnaître les réclamations légitimes, les intérêts et les droits d'autrui

Des modifications facilement réalisables, telles que celles mentionnées ci-dessus, peuvent avoir d'importantes répercussions. Une liste d'organismes offrant des ressources et des outils pratiques figure plus loin dans ce document. Les gestionnaires envisageront peut-être de commencer par la ressource novatrice *Protéger la santé mentale au travail*, premier cadre formel du genre au Canada destiné à aider les employeurs à gérer les risques pour la santé mentale relativement aux modes de gestion et d'organisation du travail. Initialement inspirée par Martin Shain, cette ressource Web est gratuite. Elle permet d'évaluer le risque et d'implanter des stratégies. Elle est financée par le Centre pour la santé mentale en milieu de travail de la Great-West et a été élaborée par une équipe de chercheurs de l'université Simon Fraser dirigée par Joti Samra, psychologue. Implanter ce programme, c'est faire un grand pas pour répondre aux exigences juridiques de créer et d'assurer un milieu de travail sécuritaire sur le plan psychologique.



## Conclusion : une leçon de prudence

Les gestionnaires doivent élaborer une vision stratégique en faveur de la sécurité psychologique et la transposer par le biais de son fonctionnement et de ses règlements, cela de manière implicite et par l'exemple. Les relations de travail doivent se conformer aux préceptes de la sécurité psychologique afin d'éviter le stress, les perturbations, les coûts et l'inefficacité liés à toute réclamation pour dommages psychologiques faite par un employé. Cela signifie qu'il faut prendre toutes les précautions raisonnables afin de prévenir les dommages prévisibles à la santé mentale des employés. L'évolution juridique décrite par Martin Shain a été rapide et les employeurs ne peuvent pas prendre le risque de devenir un cas d'espèce dans le cadre d'un nouveau concept juridique. Tout indique que la bataille tout à fait légitime s'intensifie. Voilà pourquoi il importe plus que jamais que les employeurs prennent des mesures proactives pour éviter les problèmes du fait que la loi régit de plus en plus les activités des entreprises privées et des organismes publics.

**Le rapport de Martin Shain et sa mise à jour sont disponibles sur le site Web de la Commission de la santé mentale du Canada à l'adresse [www.mentalhealthcommission.ca/Francais/Pages/default.aspx](http://www.mentalhealthcommission.ca/Francais/Pages/default.aspx)**

*Le stress au travail et les dommages psychologiques dans le contexte juridique canadien* : document de travail à l'intention de la Commission de la santé mentale du Canada (2009) [*Le rapport Shain*]  
*Livrer une bataille juridique tout à fait légitime*, comment des systèmes convergents exercent une pression à la hausse sur la création de milieux de travail sécuritaires sur le plan psychologique (2010)

**Ressources en matière de santé mentale en milieu de travail**  
**Cadre de leadership pour la promotion de la santé mentale en milieu de travail**  
[www.csmcdirection.ca/](http://www.csmcdirection.ca/)

Offre des outils à l'intention des cadres dirigeants. Contient des vidéos de représentants syndicaux de petites ou grandes entreprises s'exprimant sur la santé mentale au travail. Le cadre aborde les questions de rentabilité, de responsabilité sociale d'entreprise, de gestion du risque, de recrutement et de rétention du personnel.

**Protégeons la santé mentale au travail**  
[www.guardingmindsatwork.ca/fre/info/index](http://www.guardingmindsatwork.ca/fre/info/index)

*Protéger la santé mentale au travail* est le premier cadre formel du genre au Canada. Il vise à aider les employeurs à évaluer et à gérer les

risques pour la santé mentale qui font partie intégrante des modes de gestion et d'organisation du travail. Il offre en ensemble complet d'outils gratuits pour évaluer et gérer le risque psychosocial en milieu de travail parmi lesquels figurent des documents d'audit, différents sondages, des feuilles de notation automatisées, des recommandations fondées sur des données probantes et des méthodes d'évaluation.

**Centre pour la santé mentale en milieu de travail de la Great-West**  
[www.gwcentrepourlasantementale.com/index.asp?lc=1&](http://www.gwcentrepourlasantementale.com/index.asp?lc=1&)

Ressource publique offrant des idées et des stratégies variées provenant de diverses sources, dont des chercheurs réputés, et des exemples de pratiques prometteuses du monde des affaires. Comprend des vidéos, des plans d'action, des stratégies, des fiches techniques, des formulaires et d'autres publications.

**Se rétablir en travaillant**  
[gwcentrepourlasantementale.com/wti/HomeCaptionsFalsePage.aspx](http://gwcentrepourlasantementale.com/wti/HomeCaptionsFalsePage.aspx)

Collection de vidéos et documentation réalisées par et pour des personnes confrontées à des problèmes de santé mentale au travail.

**The Health Communication Unit - Workplace Health Promotion (en anglais seulement)**  
[www.thcu.ca/Workplace/Workplace.html](http://www.thcu.ca/Workplace/Workplace.html)

Site de promotion de la santé axé sur les milieux de travail. Comprend un guide de planification, des procédures de développement de politiques et des diaporamas.

**Workplace Mental Health Promotion (en anglais seulement)**  
[www.wmhp.cmhaontario.ca](http://www.wmhp.cmhaontario.ca)

Ressource offerte par l'Association canadienne pour la santé mentale de l'Ontario. Site Web fondé sur la recherche offrant des outils pratiques pour améliorer la santé des individus et des organisations. L'accent est porté sur la création d'un milieu de travail sain qui favorise la santé et le bien-être mental des employés.

**Santé mentale au travail**  
[www.mentalhealthworks.ca/fr/index.asp](http://www.mentalhealthworks.ca/fr/index.asp)

Ressource offerte par l'Association canadienne pour la santé mentale dans le cadre de son initiative faisant la promotion de la santé mentale au travail. Offre des informations et des statistiques à l'intention des employeurs et des employés. Inclut de l'information sur les ateliers gratuits et les webinaires.

**Santé Canada**  
[www.hc-sc.gc.ca/ewh-semt/occup-travail/work-travail/index-fra.php](http://www.hc-sc.gc.ca/ewh-semt/occup-travail/work-travail/index-fra.php)

Stratégies et ressources relatives aux meilleures pratiques et aux statistiques sur la santé en milieu de travail. Comprend des fiches techniques, de la documentation et des outils d'évaluation.

*Les opinions exprimées aux présentes sont celles de la Commission de la santé mentale du Canada.  
La production de ce rapport a été rendue possible grâce à la contribution financière de Santé Canada.*

