

CONVERGENCE SST

La revue du Centre patronal SST | Vol. 40, n° 1 – Printemps 2024

COMPRENDRE ET ENDIGUER LES VIOLENCES EN MILIEU DE TRAVAIL

- UNE NOUVELLE LOI CONTRE LE HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE ET LA VIOLENCE À CARACTÈRE SEXUEL
- AGIR SUR LES FACTEURS DE RISQUES DE VIOLENCES EXTERNES
- LES (MICRO)AGRESSIONS SONORES DANS LES BUREAUX OUVERTS
- L'ÂGISME, CE MAL SOURNOIS



La revue *Convergence SST* existe depuis 1985. Elle est publiée à l'intention des entreprises membres des associations regroupées au Centre patronal SST – Formation et expertise.

PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL Charles Létourneau

**DIRECTION – COMMUNICATIONS, MARKETING
ET ASSOCIATIONS** Manon Stébanne

RÉDACTION

La revue *Convergence SST* est rédigée par les professionnels du Centre patronal SST. Ont collaboré à ce numéro : Denis Dubreuil, Lorena Fernández, Caroline Huot, Régine Manacé, Jasmin Pilon, Alain Tremblay.

CONCEPTION GRAPHIQUE Folio et Garetti

DÉPÔT LÉGAL

Bibliothèque et Archives nationales du Québec
Bibliothèque et Archives Canada
ISSN 2368-3376 (en ligne)

Tous les articles de la revue *Convergence SST* parus depuis 2020 se trouvent sur le site Internet du Centre patronal SST – Formation et expertise : www.centrepatronalsst.qc.ca.

La reproduction des textes de la revue *Convergence SST* est autorisée à la condition d'indiquer la source et de nous aviser à reception@centrepatronalsst.qc.ca.

 | Suivez-nous!

LE CENTRE PATRONAL SST, AU SERVICE DES EMPLOYEURS!

Le Centre patronal SST – Formation et expertise est un organisme regroupant plus d'une centaine d'associations d'employeurs. En adhérant au Centre, ces associations permettent à leurs membres de tirer profit de services d'information et de formations de qualité, en ligne et en personne.

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

Le Centre patronal SST a pour mission d'aider les employeurs à assumer leur leadership en santé et sécurité du travail afin de réduire le nombre de lésions professionnelles ainsi que les coûts humains et financiers qui s'y rattachent.

CONVERGENCE SST

Vol. 40, n° 1 – Printemps 2024

COMPRENDRE ET ENDIGUER LES VIOLENCES EN MILIEU DE TRAVAIL

3 MOT DE LA RÉDACTION

Redoubler d'efforts face aux violences en milieu de travail

4 La Loi visant à prévenir et à combattre le harcèlement psychologique et la violence à caractère sexuel en milieu de travail maintenant sanctionnée!

6 La prise en charge de la violence et du harcèlement selon la réglementation fédérale

8 Le pouvoir managérial et la gestion de conflit

10 Identifier les facteurs de risques externes de violence

12 Mitiger les (micro)agressions sonores au bureau

14 L'âgisme en milieu de travail : ses manifestations et ses conséquences

16 La violence au travail en chiffres



Jasmin Pilon
M. Sc. comm.

MOT DE LA RÉDACTION

Redoubler d'efforts face aux violences en milieu de travail

Le présent numéro de *Convergence SST* examine différents aspects qui caractérisent la violence en milieu de travail. Les experts américains des Centres pour le contrôle et la prévention des maladies (CDC) divisent la violence au travail en [quatre grandes catégories](#) :

1. Commise par une personne sans lien direct avec la victime (une agression dans le stationnement, par exemple)
2. Provenant d'un client ou d'un usager
3. Entre travailleurs
4. Issue de relations personnelles (la violence conjugale qui s'invite au travail, par exemple)

Les textes compris dans cette édition touchent tous, à leur manière, à ces catégories. Ils donneront du grain à moudre aux dirigeants, aux gestionnaires et aux préventionnistes qui doivent protéger concrètement les salariés de tous les types de violence.

L'article initial, rédigé par M^e Régine Manacé, dissèque la toute récente *Loi visant à prévenir et à combattre le harcèlement psychologique et la violence à caractère sexuel en milieu de travail*. Sanctionnée en mars dernier, celle-ci vise entre autres à offrir un meilleur accompagnement aux victimes et, ultimement, à faire évoluer les mentalités, [comme le précise Jean Boulet, ministre du Travail](#). Cette situation est des plus préoccupantes sachant qu'en 2020 [près d'une personne sur deux au Québec](#) avait affirmé avoir subi ou été récemment témoin d'un comportement sexualisé inapproprié au travail.

Alain Tremblay, quant à lui, examine [la résolution de conflit en contexte professionnel](#) – et les graves conséquences qui peuvent en découler –, de même que les rôles et les responsabilités des gestionnaires. Comme vous le constaterez, la gestion et la résolution de conflit sont deux notions bien différentes. Que ce soit par manque de moyens psychologiques et émotionnels, de temps ou d'intérêt, certains gestionnaires peinent en effet à assumer leur leadership à cet égard. D'ailleurs, près de [25 % des salariés](#) croient que les situations



conflituelles, tels le harcèlement et les agressions, sont mises sous le boisseau dans leur organisation.

L'âgisme constitue une forme de violence banalisée dans les milieux de travail, et plus largement dans la société. [Lorena Fernández résume pour sa part les causes et les conséquences](#) de ce phénomène à peu près inextricable. Étant trop souvent prisonnier de nos cadres mentaux et de notre subjectivité, il peut nous être extrêmement difficile de se départir de nos préjugés. Selon une enquête effectuée dans près de 60 pays, environ [50 % des personnes sondées auraient des attitudes modérément ou fortement âgistes](#). En outre, [les femmes en seraient particulièrement victimes](#) car, contrairement aux hommes, elles profiteraient beaucoup moins des perceptions favorables qui accompagnent l'expérience. Heureusement, prendre conscience des idées reçues qui nous animent constitue déjà un pas dans la bonne direction.

Durant la pandémie de COVID-19, certains annonçaient la fin des bureaux à aires ouvertes, pour des raisons compréhensibles. Le retour au travail en format hybride et la volonté de réduire les espaces ont cependant changé la donne. Plusieurs ont alors perdu leur bureau individuel, et d'autres, l'espoir, un

jour, d'y accéder. [Un texte de ce numéro s'attarde, conséquemment, à l'une des tares des espaces décloisonnés : les \(micro\)agressions sonores.](#)

Si vous lisez régulièrement cette rubrique, vous savez qu'elle contient d'ordinaire une bonne dose de statistiques SST. Or, pour cette thématique, nous avons choisi de consacrer [un article à part entière aux données marquantes ayant trait à la violence en milieu de travail](#). Sans pour autant estimer que les statistiques représentent un horizon d'analyse indépassable, et malgré leurs limites occasionnelles (échantillon réduit, sous-déclarations, méthodologie parfois orientée, etc.), certaines données aident à synthétiser des réalités complexes, à établir des ordres de grandeur ou à observer l'évolution des tendances.

Enfin, des billets traitant de [la réglementation encadrant les organisations de compétence fédérale en matière de harcèlement et de violence](#), ainsi que des [facteurs de risques de violences externes aux entreprises](#), complètent cette édition de *Convergence SST*.

Bonne lecture!



Régine Manacé, LL. B.
Avocate et conseillère en SST

La Loi visant à prévenir et à combattre le harcèlement psychologique et la violence à caractère sexuel en milieu de travail maintenant sanctionnée!

Le 1^{er} juin 2024 marquera le 20^e anniversaire de l'entrée en vigueur des premières dispositions de la *Loi sur les normes du travail* (LNT) concernant l'obligation pour l'employeur de prévenir le harcèlement psychologique en milieu de travail. Le 27 mars dernier, la *Loi visant à prévenir et à combattre le harcèlement psychologique et la violence à caractère sexuel en milieu de travail* (la Loi), initialement le projet de loi n° 42, a été sanctionnée. Il s'agit d'un outil supplémentaire du législateur pour lutter contre un phénomène encore trop présent dans les milieux de travail. La sanction de la Loi est le point de départ d'un échéancier en trois étapes qui mènera à la prise d'effet de tous ses articles.

Au total, sept lois ont été modifiées par cette réforme. Il s'agit entre autres de la LNT, de la *Loi sur la santé et la sécurité du travail* (LSST) et de la *Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles* (LATMP). J'ai choisi de vous présenter les changements en lien direct avec la gestion de la santé et de la sécurité du travail au quotidien. Il est primordial pour tous les employeurs et les gestionnaires d'être informés de ces nouveautés ayant directement trait à leurs responsabilités en santé-sécurité.

J'ai créé ci-dessous deux groupes. Le premier a pour thème la prévention des lésions professionnelles, alors que le second vise les « réparations ». Tous les éléments des deux ensembles sont répertoriés en sous-catégories (étapes), en fonction de leur date d'entrée en vigueur.

PRÉVENTION DES LÉSIONS PROFESSIONNELLES

1^{RE} ÉTAPE : ENTRÉE EN VIGUEUR DÈS LA SANCTION DE LA LOI

- Le paragraphe 16 de l'article 51 de la LSST présente un nouveau libellé :

« L'employeur doit prendre les mesures nécessaires pour protéger la santé et assurer la sécurité et l'intégrité physique et psychique du travailleur. Il doit notamment :

« 16° prendre les mesures pour assurer la protection du travailleur exposé sur les lieux de travail à une situation de violence physique ou psychologique, incluant la violence conjugale, familiale ou à caractère sexuel.

« Aux fins du paragraphe 16° du premier alinéa, dans le cas d'une situation de violence conjugale ou familiale, l'employeur est tenu de prendre les mesures lorsqu'il sait ou devrait raisonnablement savoir que le travailleur est exposé à cette violence **et prendre toute autre mesure que peut déterminer un règlement pour prévenir ou faire cesser une situation de violence à caractère sexuel.** »

- La définition de violence à caractère sexuel, énoncée à la LSST, est également applicable à la LATMP :

« "Violence à caractère sexuel" : toute forme de violence visant la sexualité ou toute autre inconduite se manifestant notamment par des gestes, des pratiques, des paroles, des comportements ou des attitudes à connotation sexuelle non désirés, qu'elles se produisent à une seule occasion ou de manière répétée, ce qui inclut la violence relative à la diversité sexuelle et de genre. »

- Une obligation élargie pour l'employeur dans la prévention du harcèlement psychologique provenant de toute personne (LNT).

- Des amendes pour le non-respect par l'employeur des articles 81.19 et 81.20 de la LNT en ce qui a trait, notamment, à l'adoption d'une politique de prévention du harcèlement psychologique.

2^E ÉTAPE : ENTRÉE EN VIGUEUR 6 MOIS APRÈS LA SANCTION DE LA LOI

- Le contenu prédéfini des éléments obligatoires qui devront être inclus dans la politique de prévention des organisations (LNT) :

« 1° les méthodes et les techniques utilisées pour identifier, contrôler et éliminer les risques de harcèlement psychologique, incluant un volet concernant les conduites qui se manifestent par des paroles, des actes ou des gestes à caractère sexuel.

« 2° les programmes d'information et de formation spécifiques en matière de prévention du harcèlement psychologique qui sont offerts aux personnes salariées ainsi qu'aux personnes désignées par l'employeur pour la prise en charge d'une plainte ou d'un signalement.

« 3° les recommandations concernant les conduites à adopter lors de la participation aux activités sociales liées au travail.



« 4° les modalités applicables pour faire une plainte ou un signalement à l'employeur ou pour lui fournir un renseignement ou un document, la personne désignée pour en prendre charge ainsi que l'information sur le suivi qui doit être donné par l'employeur.

« 5° les mesures visant à protéger les personnes concernées par une situation de harcèlement psychologique et celles qui ont collaboré au traitement d'une plainte ou d'un signalement portant sur une telle situation.

« 6° le processus de prise en charge d'une situation de harcèlement psychologique, incluant le processus applicable lors de la tenue d'une enquête par l'employeur.

« 7° les mesures visant à assurer la confidentialité d'une plainte, d'un signalement, d'un renseignement ou d'un document reçu ainsi que le délai de conservation des documents faits ou obtenus dans le cadre de la prise en charge d'une situation de harcèlement psychologique, lequel doit être d'au moins deux ans. »

3^E ÉTAPE : ENTRÉE EN VIGUEUR AU MÊME MOMENT QUE DES NOUVELLES DISPOSITIONS DE LA LMRSSST

Deux changements importants de la *Loi* seront officialisés en même temps que ceux des articles 144 (2°) et 147 de la *Loi modernisant le régime de santé et de sécurité du travail* (LMRSST). Ceux-ci entreront en vigueur à la date ou aux dates fixées par le gouvernement. Cela ne pourra être postérieur au 6 octobre 2025, conformément à l'article 313 (7°) de la LMRSSST. Il s'agit de :

- L'intégration obligatoire de la politique de prévention et de prise en charge des situations de harcèlement psychologique au programme de prévention ou au plan d'action, selon le cas (LNT).

- L'ajout à la LSST d'une précision indiquant que les risques psychosociaux comprennent les risques liés à la violence à caractère sexuel.

RÉPARATION DES LÉSIONS PROFESSIONNELLES

1^{RE} ÉTAPE : ENTRÉE EN VIGUEUR DÈS LA SANCTION DE LA LOI

- La possibilité d'ordonner à l'employeur de verser des dommages-intérêts punitifs à la personne salariée victime de harcèlement psychologique (LNT).

2^E ÉTAPE : ENTRÉE EN VIGUEUR 6 MOIS APRÈS LA SANCTION DE LA LOI

- De nouvelles présomptions pour faciliter la démonstration d'une lésion professionnelle en lien avec la violence à caractère sexuel subie par un travailleur et commise par l'employeur (incluant l'un des dirigeants ou un travailleur dont les services sont utilisés par l'employeur) (LATMP) :

« 28.0.1. Une blessure ou une maladie d'un travailleur est présumée être survenue par le fait ou à l'occasion de son travail lorsqu'elle résulte de la violence à caractère sexuel subie par ce dernier et commise par son employeur, l'un des dirigeants de ce dernier dans le cas d'une personne morale ou l'un des travailleurs dont les services sont utilisés par cet employeur.

« 28.0.2. Une maladie d'un travailleur qui survient dans les trois mois après que ce dernier a subi de la violence à caractère sexuel sur les lieux du travail est présumée être une lésion professionnelle. »

- L'interdiction pour l'employeur d'accéder au dossier de la Commission en lien avec la lésion professionnelle du travailleur (LATMP).
- Les amendes pour sanctionner l'accès illégal au dossier médical d'un travailleur (LATMP).

- La prolongation du délai, de six mois à deux ans, pour effectuer une réclamation pour lésion professionnelle résultant de la violence à caractère sexuel subie par un travailleur (LATMP).

- La prolongation du délai, de six mois à deux ans, pour permettre au bénéficiaire d'aviser la Commission de son option de régime dans le contexte où une action en responsabilité civile est considérée en raison d'une lésion professionnelle (LATMP).

Finalement, la réforme est le fruit d'une modernisation d'outils législatifs et d'un front commun entre employeurs et d'autres acteurs. L'objectif ultime est de mieux prévenir et de combattre le harcèlement psychologique au travail.

La *Loi* énonce de nouvelles obligations qui ne sont pas toutes entrées en vigueur le 27 mars 2024 (date de la sanction). Par exemple, je réitère que les nouvelles exigences au sujet du contenu de la politique de prévention et de prise en charge des situations de harcèlement psychologique prendront effet le 27 septembre 2024. Il n'en demeure pas moins que les employeurs devraient être proactifs et commencer dès maintenant une démarche de mise à jour de leur politique afin que celle-ci soit conforme. Par la suite, la nouvelle politique devra être déployée auprès de l'ensemble des employés. Certaines organisations n'ont jamais encore implanté de politique de prévention ni de processus de traitement de plaintes; cela peut générer son lot de stress.

À cet égard, je vous annonce en grande primeur que le Centre offrira pour la rentrée une formation sur la prévention du harcèlement psychologique complètement renouvelée et bonifiée intégrant les nouvelles obligations contenues dans la *Loi*. La première sera le 5 septembre 2024. Serez-vous des nôtres?



LA GESTION MÉDICO-ADMINISTRATIVE DE VOS DOSSIERS SST ET L'IMPACT DE L'ADOPTION DU PL-42!

RENCONTRE MÉDICO-ADMINISTRATIVE

VENDREDI 14 JUIN 2024 | DE 9 H À 12 H | EN LIGNE

À TARIF FUTÉ! Membre : 325 \$ + taxes
Non-membre : 550 \$ + taxes

DÉTAILS ET INSCRIPTION SUR NOTRE SITE WEB
www.centrepatronalsst.qc.ca



Denis Dubreuil
M. Sc., erg.

La prise en charge de la violence et du harcèlement selon la réglementation fédérale

L'entrée en vigueur du projet de loi C-65 du gouvernement fédéral a entraîné de nombreux changements, tant en matière de prévention que de résolution d'incidents de harcèlement et de violence au travail. Ainsi, depuis le 1^{er} janvier 2021, tout employeur de compétence fédérale doit respecter ces exigences, entre autres celles du [Règlement sur la prévention du harcèlement et de la violence dans le lieu de travail](#).

Ce cadre légal a introduit de nouvelles dispositions visant à favoriser une culture et un environnement de travail exempt de harcèlement et de violence, y compris le harcèlement sexuel. Voyons plus en détail ce qu'indique le législateur fédéral à ce sujet.

DÉFINIR LA VIOLENCE

Malheureusement, de nombreux incidents en lien avec le harcèlement et la violence surviennent chaque année dans tous types de milieux de travail. Depuis peu, un courant de sensibilisation et de changements est cependant en œuvre. On note d'ailleurs que certaines législations ont été renforcées pour mieux prendre en charge et prévenir les incidents de cette nature. Au fédéral, une liste de mesures a été intégrée au *Règlement sur la prévention du harcèlement et de la violence dans le lieu de travail*.

Dans toute démarche de contrôle, établir des mécanismes d'intervention est essentiel. Mais, avant tout, il importe de définir le terme « harcèlement et violence ». Le [Code canadien du travail](#) le définit comme suit :

« Tout acte, comportement ou propos, notamment de nature sexuelle, qui pourrait vraisemblablement offenser ou humilier un employé ou lui causer toute autre blessure ou maladie, physique ou psychologique, y compris tout acte, comportement ou propos réglementaire. »

[Un document d'Emploi et Développement social Canada](#) présente des exemples d'actes, de comportements ou de propos relevant du harcèlement et de la violence.

On compte parmi les actes de violence :

- Frapper ou mordre une personne
- Donner des coups de poing ou attaquer avec une arme
- Jurer, crier de façon offensante ou exprimer de la violence verbale
- Toucher ou agresser sexuellement
- Infliger de mauvais traitements

Le harcèlement comprend quant à lui des actes tels :

- Ridiculiser une personne
- Proférer des menaces verbales ou intimider
- Faire des insinuations ou des sous-entendus à caractère sexuel
- Afficher des images ou autres éléments visuels offensants
- Faire des gestes agressifs, menaçants ou grossiers, ou ayant trait à la race, à l'origine ethnique, à l'expression de genre, etc.

LES OBLIGATIONS RÉGLEMENTAIRES

Dans toute prise en charge du dossier mettant en cause du harcèlement ou de la violence, l'employeur de compétence fédérale doit, minimalement, intégrer les obligations imposées par le *Règlement sur la prévention du harcèlement et de la violence dans le lieu de travail*. Elles se déclinent selon cinq grands sujets :

1. La mise en place de mesures de prévention et de protection
2. L'établissement de mesures d'urgence
3. L'élaboration et la mise en œuvre d'un programme de formation
4. L'organisation d'un processus de règlement d'incident
5. La conservation des dossiers dans un registre

La mise en place de mesures de prévention occupe une place prépondérante dans cette démarche. Ainsi, les articles 5 à 10 du *Règlement* enjoignent à l'employeur d'effectuer une évaluation du milieu de travail et d'établir une politique de prévention du harcèlement et de la violence dans le lieu de travail. Les précisions suivantes pourraient constituer les éléments de base à intégrer à votre propre plan d'action afin de vous conformer aux exigences réglementaires fédérales.

L'ÉVALUATION DU LIEU DE TRAVAIL

L'évaluation du lieu de travail constitue la première étape menant concrètement à la mise en place de mesures de prévention. Les actions suivantes correspondent à la démarche classique pour l'élaboration d'un plan d'action :

- Évaluer le lieu de travail avec une démarche permettant de recenser les facteurs de risques internes et externes qui pourraient contribuer au harcèlement et à la violence.

Les éléments internes comprennent la culture, les activités et la structure organisationnelle du lieu de travail, etc. Les éléments externes incluent la violence familiale et les circonstances hors du lieu de travail. [Consultez l'article de Caroline Huot dans ce même numéro de Convergence SST pour plus de détails à ce sujet.](#)

- Élaborer des mesures de prévention visant à atténuer le risque de harcèlement et de violence.
- Établir un plan de mise en œuvre des mesures de prévention élaborées.
- Implanter des mesures de prévention conformément au plan de mise en œuvre.



LA POLITIQUE DE PRÉVENTION

En vertu du *Règlement*, le contenu d'une politique de prévention doit inclure, minimalement, les éléments suivants :

- L'énoncé de la mission de l'employeur en lien avec la prévention et la répression.
- La description des rôles des différents intervenants à ce titre.
- La description des facteurs de risques internes et externes du lieu de travail.
- Le résumé de la formation donnée.
- Le résumé du processus de règlement d'un incident.
- Le résumé des mesures d'urgence.
- La façon dont l'employeur protège la vie privée des personnes en cause lors d'un incident.
- Les recours – en plus de ceux visés par la *Loi* – pour les personnes concernées par l'incident.
- Les mesures de soutien disponibles pour les employés.
- Le nom de la personne à qui les plaintes doivent être adressées.

LES MESURES D'URGENCE ET LA FORMATION

Les dispositions du *Règlement* incluent également des obligations à l'égard des mesures d'urgence et de la formation.

D'abord, l'employeur doit élaborer et mettre en place des mesures d'urgence lorsqu'un incident occasionne un danger immédiat pour la santé et la sécurité d'un employé, ou lorsqu'un tel incident menace de se produire. L'employeur doit donner aux employés le plein accès à toutes les mesures d'urgence établies et, après chaque mise en œuvre, les examiner et les mettre à jour au besoin.

Aussi, l'employeur doit préparer ou sélectionner la formation sur le harcèlement et la violence que suivront les employés. Elle devra être adaptée à la culture, aux conditions et aux activités du lieu de travail, et contenir, notamment, les éléments de la politique de prévention du harcèlement et de la violence, de même que les façons de reconnaître, de réduire et de prévenir le harcèlement et la violence dans le lieu de travail, ainsi que la façon d'y donner suite.

L'employeur doit veiller à ce qu'un employé reçoive la formation dans les trois mois suivant la date du début d'emploi ou, s'il a commencé avant la date d'entrée en vigueur du *Règlement*, dans l'année suivant celle-ci. Enfin, cette formation doit être suivie à nouveau par l'employé tous les trois ans.

LE PROCESSUS DE RÈGLEMENT

Sans préciser tous les détails indiqués aux articles 11 à 34 du *Règlement*, mentionnons que l'employeur est tenu d'établir des mécanismes de traitement d'un avis d'incident. La démarche de règlement d'un incident par l'employeur compte, minimalement, les six étapes suivantes :

1. Transmettre un accusé de réception à la suite de l'avis d'incident.
2. Procéder à une tentative de règlement négocié.
3. Voir à régler l'incident via un mécanisme de conciliation.
4. Réaliser une enquête lorsque la partie principale en fait la demande.
5. Choisir les recommandations du rapport d'enquête à mettre en œuvre.
6. Veiller à ce que le processus de règlement soit mené à terme.

AUTRES CONSIDÉRATIONS IMPORTANTES

Tout programme de prévention de la violence et du harcèlement nécessite aussi des éléments de préparation parallèles aux cinq grands sujets précisés précédemment. Ceux-ci englobent :

- L'identification des caractéristiques du programme (ex. : se focalisant sur le travail et la prévention, etc.).
- L'engagement formel de la direction (ressources, budget, etc.).
- Le choix des moyens et les outils (questionnaires, observations, etc.).
- La préparation et la diffusion du plan de communication à tous les niveaux hiérarchiques.
- La bonne compréhension de chacune des étapes et de chacun des mécanismes de prévention et d'intervention auprès des employés.

EN RÉSUMÉ

La gestion appropriée des incidents de harcèlement et de violence doit être conforme à la réglementation fédérale, à laquelle tout employeur de compétence fédérale doit se soumettre. À cette fin, un plan d'action clair et exhaustif doit prévoir les éléments de prévention ainsi que ceux ayant trait au processus de règlement d'une plainte.

Reportez-vous au [Règlement sur la prévention du harcèlement et de la violence dans le lieu de travail](#) pour consulter toutes les dispositions et obligations de l'employeur. Et [pour en savoir davantage sur l'implantation d'un programme de prévention en contexte fédéral](#), ne manquez pas la prochaine formation du Centre à ce sujet, prévue à l'automne prochain.

Bonne prise en charge!



Alain Tremblay, CRHA, RCC
M. Sc. gestion et dévelop. des organisations

Le pouvoir managérial et la gestion de conflit

La plupart d'entre nous souhaiteraient éviter toute source de conflit. Pour autant, cela demeure utopique. Certains gestionnaires minimiseront les indices en faisant preuve de laxisme, ou même d'aveuglement volontaire. D'autres seront réactifs, mais pas nécessairement de la bonne façon. Il faut en effet un certain recul pour ne pas porter de jugement hâtif ou procéder trop rapidement à une déduction, de même qu'une bonne dose de courage managérial, afin d'intervenir de façon constructive.

Avant d'aller plus loin, voyons rapidement les définitions proposées lorsqu'il est question de courage managérial. Nous pourrions dire qu'il s'agit « du [niveau de détermination d'un gestionnaire](#) à prendre les directions et les orientations nécessaires, même lorsqu'elles pourraient causer de l'insatisfaction ou une certaine désapprobation de la part de ses interlocuteurs ».

Sous un autre angle, [le dictionnaire Larousse](#) définit l'origine du courage comme étant la fermeté et la force de caractère « qui permet d'affronter le danger, la souffrance, les revers et les circonstances difficiles ».

ET SI LE COURAGE N'ÉTAIT PAS UNE OPTION, MAIS UNE RESPONSABILITÉ?

Imaginons la scène suivante : dans un contexte familial, un parent doit intervenir lorsque la pagaille survient entre un frère et une sœur. Celui-ci fait-il preuve de courage ou de responsabilité en tentant de résoudre le conflit? La réponse est probablement un peu des deux. Il faut évidemment du courage pour s'interposer, mais également assumer ses responsabilités, car les parents doivent assurer une bonne harmonie familiale.

Transposons maintenant cette réflexion en milieu de travail, où la notion de famille se transforme en notion d'équipe.

Comme dans une famille, les membres d'une équipe partagent le même environnement, mais dans un contexte différent. Chaque salarié possède des talents distincts, ainsi que des motivations personnelles, au service d'un objectif organisationnel commun. Alors, qu'en est-il lors d'un dérapage relationnel? Doit-on :



- S'attendre à ce que les gens règlent ça d'eux-mêmes?
- Ne pas s'en mêler, sous prétexte que c'est sûrement banal?
- Se dire qu'il s'agit d'adultes qui finiront par se calmer et se comprendre?
- Juger qu'il n'est pas de notre responsabilité d'intervenir?

Si vous avez répondu oui à une seule de ces questions, vous avez sans doute arrosé une graine pouvant donner naissance à un conflit. Le manque de courage managérial entraîne des conséquences non seulement sur la productivité et la performance de l'équipe, mais également le moral des troupes. On s'attend généralement à ce que les bonnes pratiques SST soient respectées, mais ne soyons pas surpris si ce n'est pas toujours le cas. Un conflit sous-jacent pourrait-il expliquer certains comportements de résistance?

Nous ne parlons pas ici seulement du devoir de responsabilité en général, mais également de diligence raisonnable en contexte d'autorité. Intervenir avec fermeté lorsque la prévoyance et l'efficacité n'ont pas donné les résultats escomptés, c'est faire preuve de responsabilité, de leadership et de courage.

Voici sept indices (attitudes) pouvant suggérer qu'un gestionnaire manque à son devoir managérial :

1. Nier l'existence d'un conflit potentiel.
2. Éviter d'intervenir en situation conflictuelle.
3. Éviter d'aborder directement les fondements du litige.
4. Ne pas prendre position fermement.
5. Ne pas expliquer son évaluation de la situation.
6. Hésiter dans ses décisions.
7. Craindre d'offusquer les parties concernées.

À l'inverse, faire preuve de courage managérial c'est savoir affronter les problèmes, bien s'entourer, prendre des décisions éclairées, et ce, même quand elles sont délicates et difficiles, tout en demeurant fidèle aux valeurs organisationnelles.

Les six compétences suivantes alimentent le courage managérial :

1. Savoir diriger en donnant une orientation claire.
2. Assumer sa responsabilité à titre d'intervenant.
3. S'entourer des bonnes ressources.

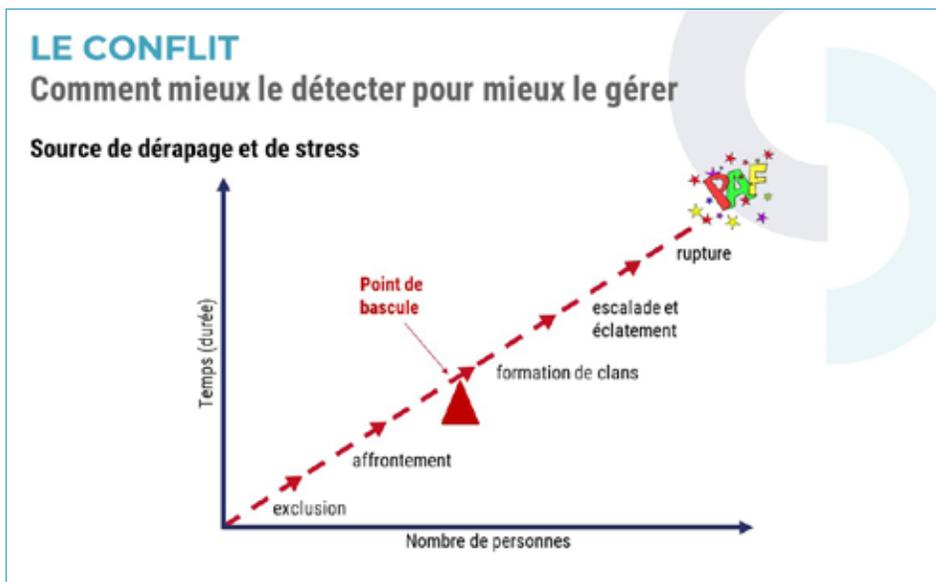
4. Savoir exprimer sa vulnérabilité.
5. Faire preuve de perspicacité, de discernement et d'autonomie.
6. Éviter le déni et la procrastination en affrontant la réalité, sans détour.

Ces compétences sont toutes aussi essentielles que stratégiques car, sans elles, le gestionnaire stagnera au milieu d'un champ de mines, sujet à mille et une mauvaises surprises pouvant devenir ingérables.

CONFLITS ET SOURCES DE DÉRAPAGE

Ayant maintenant bien saisi le sens de nos responsabilités et ce qu'est le courage managérial, voyons comment un conflit peut prendre racine. J'attire votre attention sur le fait qu'un conflit n'est pas qu'un résultat, mais un parcours évolutif qui peut croître et dégénérer sans une intervention pertinente, stratégique et opportune.

L'illustration ci-dessous permet de visualiser l'émergence et l'évolution d'un conflit. Elle est tirée de l'ouvrage [Comment désamorcer les conflits au travail](#), de la psychologue organisationnelle québécoise Ghislaine Labelle.



CONSTATS ET RÉFLEXIONS

Le premier constat que l'on fait en examinant cette illustration est que le temps ne joue pas en notre faveur. Plus nous procrastinons et repoussons une intervention appropriée, plus les conséquences risquent de s'amplifier et d'impliquer plusieurs personnes. Malheureusement, lorsque la prise en charge d'un conflit s'opère tardivement, le mal est bien souvent déjà fait. Une fois le point de bascule franchi, on ne peut qu'observer les conséquences et, parfois, les tragédies.

Il n'est cependant jamais trop tard pour intervenir, même si, de ce fait, il ne sera plus possible d'éviter les lourdes conséquences personnelles et

organisationnelles. Nous avons donc intérêt à être vigilants – sans être intrusifs – pour éviter qu'une étincelle puisse tout faire voler en éclat. Évidemment, j'entends par là qu'un simple malentendu peut se dégrader et tourner à la confrontation.

Au-delà du malentendu, il faut éviter de tomber dans le piège du déni. Ainsi, il est important de savoir déterminer s'il s'agit d'un conflit d'origine professionnelle ou interpersonnelle.

Par exemple : sommes-nous face à un désaccord quant à l'application ou à l'interprétation d'une procédure opérationnelle (conflit professionnel), ou faisons-nous plutôt face à un refus de collaboration entre collègues à la suite d'un comportement d'incivilité (conflit personnel)? Évidemment, selon la nature du conflit, la stratégie d'analyse et de réconciliation ne sera pas la même.

PIÈGES ET CONSÉQUENCES SELON LES ÉTAPES DU CONFLIT

Examinons à présent les composantes du graphique (ci-dessous) sur la gestion des conflits.

- Du rehaussement des objectifs ou des critères de performance.
- De la participation (ou non) à un projet ou à un processus de consultation.
- D'une restructuration organisationnelle.
- De la remise d'une rencontre importante et attendue.

L'affrontement : Cette seconde étape prendra forme et s'amplifiera au fur et à mesure que les opinions, les interprétations, les attentes et les intérêts divergents se multiplieront. Cette dynamique pourrait entraîner du dénigrement ou de la contestation. À ce stade, le terrain devient propice aux incivilités et au harcèlement psychologique.

Le point de bascule : Il représente le point de non-retour. Les dégâts peuvent laisser des marques – parfois indélébiles – à court, à moyen ou même à long terme.

La formation de clans : Rendu à ce stade, la mauvaise énergie qui circule peut rendre le climat de travail toxique et diviser les gens selon leur allégeance. Généralement, cela se cristallise par un clan du POUR et un clan du CONTRE!

Escalade et éclatement : Croyez-moi, toute organisation cherche à tout prix à éviter le stade de l'implosion, qui empêche de maîtriser les situations et favorise les jeux de coulisse et la protection des intérêts personnels.

La rupture : Cette dernière étape peut malheureusement annoncer une tragédie humaine, et l'on réalise souvent à ce moment que l'on a perdu une belle occasion d'intervenir et d'assumer ses responsabilités de gestionnaire, même si de multiples indices laissent entrevoir la situation.

Parmi les manifestations de rupture, on note :

- Le présentisme
- Le désengagement ou les protestations
- Les actes de sabotage
- Les démissions ou demandes de réaffectation (poste, service, région, etc.)
- Les retraites prématurées, les années sabbatiques, les changements de statut (de temps plein, à temps partiel) ou les congés maladie
- La détresse psychologique et les plaintes pour harcèlement
- Les manifestations d'incivilité
- Les menaces et les comportements violents
- L'acte irréparable (suicide)

CONCLUSION

Agir en amont demande une bonne dose de courage et de clairvoyance. En contrepartie, réagir en pleine tempête exigera beaucoup plus d'énergie et d'investissement, sans toutefois contenir entièrement les dégâts. En transposant et en s'inspirant des principes de santé-sécurité, la gestion de conflit mérite d'être abordée sous un angle préventif plutôt que correctif. De la sorte, tant sur le plan humain qu'organisationnel, tout le monde en sortira gagnant.

Cela peut survenir, par exemple, lors :

- De l'intégration d'un nouvel employé.
- D'un changement de fonction ou d'une mutation.
- De l'adaptation à un nouveau patron ou à un nouveau mode de gestion.



Caroline Huot, D.C.
Conseillère en SST

Identifier les facteurs de risques externes de violence

La *Loi modernisant le régime de santé et de sécurité du travail* reconnaît maintenant les facteurs de risques psychosociaux qui, selon la CNESST, incluent la violence. Celle-ci revêt différentes formes : la violence physique ou psychologique, de même que la violence conjugale, familiale ou à caractère sexuel.

En contexte du travail, la violence peut être « interne » ou « externe ». Lorsqu'elle survient entre les membres de l'entreprise, peu importe le niveau hiérarchique, elle est considérée comme interne. La violence externe, quant à elle, se manifeste entre les travailleurs et les clients, les usagers, les patients, les fournisseurs, etc.

[Le rapport de la CNESST sur les lésions attribuables à la violence en milieu de travail](#) révèle que 51 % des violences physiques proviennent de patients, et que 23 % des violences psychologiques sont causées par des clients.

D'ABORD QUELQUES EXEMPLES

Certains facteurs organisationnels ou situations de travail peuvent favoriser la violence externe. La qualité des produits et services est un bon exemple. Sans cautionner les gestes de mécontentement inappropriés, on doit néanmoins partir du principe que si le client est insatisfait, c'est qu'il y a une raison. Comme mesure de prévention primaire, soit l'identification des dangers et risques à la source, [l'INRS \(France\)](#) recommande entre autres d'améliorer la qualité des produits et services. Il existe plusieurs moyens pour y arriver, notamment :

- Prévoir un effectif suffisant pour offrir un service efficace et adéquat.
- Disposer d'un personnel ayant les connaissances et compétences nécessaires pour offrir un service de qualité.
- Mettre en place une procédure de gestion des plaintes permettant de clarifier les insatisfactions de la clientèle et de mieux y répondre.
- Engager les travailleurs dans le processus d'amélioration afin que les ajustements soient réalistes et en lien avec la demande des clients. Cela favorisera aussi l'adhésion aux changements.

Dans d'autres secteurs d'activité, on observe une banalisation de la violence : elle est considérée comme étant inhérente à l'emploi ou à la « philosophie » du milieu. Par exemple, les travailleurs de la santé et des services sociaux qui œuvrent auprès de patients ayant une atteinte cognitive, qui sont intoxiqués ou qui vivent de grandes souffrances, excusent souvent la violence intentionnelle ou inconsciente, et font preuve d'empathie envers le patient.

Dans le secteur de la construction, puisque le travail comporte des exigences physiques importantes, le fait « d'être fort » est valorisé. Les rapports de force sont utilisés dans les échanges et on observe souvent un langage cru. Par peur d'être intimidé, ridiculisé ou exclus, la violence est souvent passée sous silence. Néanmoins, celle-ci génère des effets néfastes sur la santé mentale, qu'elle soit intentionnelle ou non, et qu'elle fasse partie ou non des us et coutumes. Les mesures de prévention primaires suivantes sont proposées par le journal [The Australian Health Review](#) :

- L'élaboration de politiques et procédures claires qui mettent en avant la tolérance zéro.
- Une procédure de déclaration d'incident en lien avec la violence, et de suivi.
- Des accès contrôlés pour les clients, les usagers, les patients, les fournisseurs, etc.
- L'amélioration de la sécurité, ce qui inclut, entre autres, des équipements, des procédures et du personnel.

Comme pour tous les facteurs de risque, l'employeur a le devoir de prévenir les risques de nature psychosociale, incluant la violence. La démarche de prévention « identifier, corriger et contrôler » est commune à tous les types de dangers et de risques.

IDENTIFIER LES SITUATIONS À RISQUE

L'inspection et l'observation des tâches orientées sur la violence constituent deux des moyens d'identification. Elles permettent de mettre en lumière certains aspects des lieux, de l'environnement, du contexte ou des tâches qui exposent les employés à un risque. De la même manière, il importe que les mesures de prévention soient appliquées et efficaces.

Les rapports d'incidents violents antérieurs représentent une autre source d'informations permettant d'identifier des zones à risque.

Les aspects du travail présentés ci-après ne s'appliquent pas à tous les milieux. Toutefois, je propose les questions et éléments suivants en guise d'inspiration pour la démarche d'identification propre à la réalité de votre entreprise.

LES LIEUX DE TRAVAIL

Réception et aire d'accueil

- La personne à la réception peut-elle clairement voir arriver les visiteurs?
- Y a-t-il toujours une personne à la réception?

Toilettes publiques ou privées

- Y a-t-il des toilettes privées verrouillées pour le personnel?
- Les toilettes sont-elles inspectées avant la fermeture?

Aménagement des lieux de travail

Les éléments permettant à l'employé d'appeler du secours ou de se mettre en sécurité :

- La zone de travail est-elle ouverte ou visible, et suffisamment éclairée?
- Les accès à la zone de travail sont-ils contrôlés?
- Les lieux où les employés sont en contact avec la clientèle (ex. : réception) sont-ils munis d'un bouton d'alarme facilement accessible?
- Profitent-ils d'une issue à laquelle la clientèle ne peut accéder?
- Les objets pouvant servir de projectiles ont-ils été retirés ou placés hors d'atteinte de la clientèle?

Voies de circulation et aires publiques pouvant comporter des risques

- Locaux vides non verrouillés
- Entrées et sorties
- Cages d'escaliers et ascenseurs
- Cafétéria et casse-croûte
- Stationnement souterrain ou intérieur



ENVIRONNEMENT EXTÉRIEUR DES BÂTIMENTS

Emplacement

- Le bâtiment est-il situé dans une zone isolée?
- L'entrée est-elle bien éclairée?
- Le bâtiment est-il partagé avec d'autres entreprises dont la présence pourrait compromettre la sécurité des travailleurs lors des entrées et sorties?
- Le lieu de travail est-il à proximité d'immeubles ou d'entreprises à risque de crimes violents (bars, banques, etc.)?

Stationnement

- Y a-t-il un stationnement à proximité réservé aux travailleurs seulement?
- Y a-t-il des buissons, des zones aveugles ou d'autres cachettes?
- Les alarmes sont-elles clairement identifiées, dégagées et facilement accessibles?

LA SÉCURITÉ

Personnel de sécurité

- Y a-t-il un responsable de la sécurité des bâtiments et du personnel de sécurité formé pouvant intervenir?
- Existe-t-il un système en place, tel le « compagnonnage », pour les situations potentielles de danger?

Assistance d'urgence

- Existe-t-il un numéro de téléphone pour les cas d'urgence?
- Ces numéros sont-ils affichés sur les téléphones?
- Y a-t-il une pièce sécuritaire désignée où les travailleurs peuvent se rendre en cas d'urgence?

Procédures de sécurité

- Existe-t-il des procédures de sécurité pour les travailleurs sujets aux situations de violence (inspecter ou assurer l'application de la loi, manipuler de l'argent ou des objets de valeur, être en contact avec des personnes instables ou violentes, se trouver dans un endroit où l'on sert de l'alcool, être présents tard le soir ou tôt le matin, etc.)?
- Des mesures de sécurité spéciales sont-elles prises pour protéger les personnes qui travaillent tard le soir?
- Existe-t-il une politique d'accueil, d'accompagnement et d'identification des visiteurs?
- Les badges nominatifs sont-ils obligatoires pour le personnel?

POLITIQUES, FORMATION, ORGANISATION ET PLANIFICATION DU TRAVAIL

Politiques et procédures

- Y a-t-il une politique permettant aux travailleurs de refuser de servir des clients lorsqu'ils jugent la situation dangereuse ou risquée?
- Existe-t-il une procédure de signalement et de suivi des incidents violents?
- Des procédures visant à prévenir la violence ou le harcèlement ont-elles été instaurées? Est-ce qu'elles incluent des adaptations pour les travailleurs présentant une vulnérabilité?

Formation et information

Les travailleurs sont-ils informés du risque de violence en lien avec leurs tâches, et formés :

- Au plan d'intervention d'urgence, quant aux mesures de sécurité?
- Pour signaler les incidents violents ou les menaces?

- Pour prévenir ou désamorcer les situations potentiellement violentes?
- À la sécurité personnelle et à l'autodéfense?
- Pour repérer les situations qui peuvent dégénérer et devenir violentes?
- Sur la façon de refuser de servir un client sans faire escalader la situation?

Travailler seul

- Y a-t-il des zones de travail isolé? Si oui, un téléphone ou un panneau indiquant où trouver de l'aide est-il installé?
- Y a-t-il des alarmes ou des boutons d'urgence facilement accessibles?
- Ceux-ci fonctionnent-ils correctement?

Dotation

- Y a-t-il suffisamment de personnel?

SITUATIONS DE TRAVAIL, TÂCHES PROFESSIONNELLES SUR LE TERRAIN (DANS LA COMMUNAUTÉ)

Équipement de travail sur le terrain

- L'employeur fournit-il un véhicule ou un autre moyen de transport sécuritaire?
- Les travailleurs disposent-ils d'une radio bidirectionnelle ou d'un téléphone cellulaire?
- Les travailleurs sont-ils équipés de dispositifs d'alarme personnels?

Précautions supplémentaires sur le terrain

- Y a-t-il des endroits où les travailleurs peuvent se réfugier en cas d'urgence?
- Un système d'accompagnement ou de « compagnonnage » existe-t-il?
- Y a-t-il toujours quelqu'un qui sait où se trouve chaque travailleur?

Lorsque l'identification des facteurs de risque est terminée, vous pouvez passer aux étapes de correction et de contrôle afin de réduire l'exposition à la violence, tout en faisant le suivi des mesures préventives, pour vous assurer de leur application et de leur efficacité.



Jasmin Pilon
M. Sc. comm.

Mitiger les (micro)agressions sonores au bureau

En matière de santé-sécurité, le bruit est généralement associé à des activités ou à des lieux bien précis. Les usines et les chantiers de construction, qui sont encadrés par des limites légales d'exposition sonore (85 dB(A) pour 8 heures de travail), viennent d'abord à l'esprit.

D'autres types de sons, émanant des bureaux, peuvent aussi miner le bien-être et faire violence à ceux et celles qui les subissent, sans qu'il s'agisse pour autant de bruits de marteaux de démolition et de scies à béton.

DES ESPACES OUVERTS...

« D'un côté, faire part d'une attitude dérangeante n'est pas aisé. De l'autre, s'isoler est parfois mal vu. »

Misant sur des espaces plus ou moins décloisonnés, les bureaux structurés de manière ouverte sont les plus susceptibles de produire des nuisances sonores. Ayant gagné en popularité à partir des années 1970, ils ont été conçus pour favoriser la circulation d'informations, la résolution de problèmes et la prise de décisions collectives. Bref, pour rendre les organismes plus efficaces.

Ils peuvent de surcroît faciliter les communications impromptues, parfois entre individus de catégories socioprofessionnelles différentes, briser l'isolement des salariés, enrichir le processus créatif et consolider l'esprit d'équipe.

Qui plus est, ce type d'organisation permet aux entreprises de réaliser des économies considérables, puisqu'il nécessite environ **50 % moins d'espace** qu'un aménagement pleinement emmuré. Aux États-Unis, avant la pandémie, environ **70 % des employés** de bureau travaillaient dans une configuration ouverte.



... OUVERTS AU BROUHAHA, AU CHAHUT, AU BOUCAN

« Des collègues profitaient des espaces ouverts pour écouter mes conversations et allaient ensuite tout raconter (de travers) à mes supérieurs. »

Cet idéal organisationnel se heurte cependant aux réalités du terrain accompagnant une densité humaine prononcée et séparée à minima. On compte parmi celles-ci le bruit ambiant qui, selon nombre d'études, constitue [la source de désagrément la plus rapportée](#) dans les bureaux ouverts. [Les appels téléphoniques et les conversations de groupe](#) provoqueraient les plus grandes distractions, suivis par les bruits mécaniques (un ventilateur, par exemple).

Ainsi, entre les discussions animées, les sonneries téléphoniques interminables des appareils laissés sur les bureaux, les ritournelles des alertes de messagerie, le couinement de la photocopieuse et le voisin de cubicule qui grignote agressivement ses pistaches, les distractions peuvent être nombreuses. A fortiori pour celles et ceux dont les tâches requièrent une attention ou une vigilance optimale. En pareil cas, la perte en productivité peut être conséquente : chaque travailleur gêné par le bruit mettrait environ [10 minutes avant de retrouver son niveau initial de concentration](#).

« Mon meilleur achat pour la productivité a été un casque antibruit haut de gamme. Il m'est devenu indispensable. »

Concilier la nécessité de proximité physique et de collaboration avec le bien-être et la productivité n'est pas toujours aisé. Dans certains cas, cela relève même de la fiction. À la longue, cette accumulation de désagréments sonores peut entraîner de l'irritabilité, de la fatigue cognitive, du stress, et provoquer un sentiment d'impuissance. En fait, le bruit dans les espaces ouverts [accentuerait de 25 % la mauvaise humeur](#) et serait [corrélé aux tensions et à l'agressivité au sein des équipes](#).

MARRE DU TINTAMARRE : QUE FAIRE

La *Loi sur la santé et la sécurité du travail* oblige les organisations à protéger l'intégrité psychique des travailleurs et des travailleuses. Les entreprises voudront ainsi considérer les multiples solutions qui s'offrent à elles afin de minorer les bruits excessifs empoisonnant l'existence de leur effectif :

- Fournir aux employés des casques d'écoute (antibruit).
- Mettre à disposition des salles de travail de petites et moyennes tailles où s'isoler.
- Ajouter des éléments de décoration en guise d'écran sonore (tapis, artéfacts, plantes, etc.).
- Munir les chaises de feutres (glisseurs).

- Poser des panneaux acoustiques aux murs et aux plafonds.
- Utiliser une peinture ou des composés d'application antibruit (oui, cela existe!).
- Instaurer une politique de civisme et procéder à des rappels périodiques.

Le personnel en proie aux agressions sonores réagira différemment selon le contexte et l'aménagement des lieux. Les [mécanismes d'adaptation les plus courants](#) incluent l'écoute de musique avec un casque (55 %), les pauses (40 %) et l'éloignement (34 %). Moins de 7 % des salariés demanderaient à leurs collègues de cesser leurs activités bruyantes.

Les employés, qui tour à tour peuvent être bourreaux et victimes du bruit, ont aussi un rôle à jouer pour entretenir une saine cohabitation. Ils pourront de la sorte :

- Mettre leur téléphone en mode vibration (en évitant surtout de le laisser sans surveillance).
- Ne pas hésiter à profiter des salles pour s'isoler ou parler plus longuement à un confrère ou une consœur.
- S'éloigner des collègues tapageurs si possible (en bureau à la carte).
- Avoir déjà en main une liste d'écoute ([chants grégoriens](#), [ambiance zen](#), etc.).

« Quand le nouveau directeur est entré en poste, il a demandé aux employés ce qu'ils considéraient être le plus urgent. "Remettre des murs", ont-ils indiqué. »

Universaliser ses perceptions, dans ce contexte, est également à proscrire. De manière générale, [les personnes introverties afficheraient une plus grande sensibilité au bruit](#), tandis que [les jeunes travailleurs seraient plus à l'aise en espace ouvert](#) que leurs collègues plus âgés. Mieux vaut alors ne pas jouer les rabat-joie et accepter certains débordements occasionnels que de sauter à la gorge des gens à la moindre occasion. Inversement, certains doivent aussi accepter ceux et celles qui souhaitent s'isoler ponctuellement, sans pour autant y voir là de l'asociabilité.

POUR UN VIVRE-ENSEMBLE ACOUSTIQUE

Trouver un point d'équilibre, selon la nature de ses activités, la configuration des espaces et le mode de travail (présentiel, hybride) représente un défi pour toutes les entreprises dont les employés accomplissent leurs tâches en espace ouvert, et pour lequel il n'existe pas de solution universelle.

Les salariés travaillant aussi à distance s'accommoderont plus facilement des moments tumultueux, peut-on croire. Ceux et celles qui se déplacent au bureau de manière récurrente, en contrepartie, pourraient profiter de l'instauration,

par un employeur avant-gardiste, de périodes de silence généralisé prévues à heures fixes, [comme le prône la docteure en neurosciences Sonia Lupien](#).

À chacun de trouver le bon dosage.

« Étant aux prises avec un trouble de déficit de l'attention, les mouvements et déplacements dans les bureaux ouverts occasionnent régulièrement de la distraction. Mais je réussis tout de même à m'y adapter. »

NB. – Toutes les citations précédentes sont issues d'échanges récents avec des professionnels œuvrant ou ayant œuvré en bureau ouvert.



Lorena Fernández
B. Ps., DESS en SST
Conseillère en SST

L'âgisme en milieu de travail : ses manifestations et ses conséquences

À un certain stade de notre vie professionnelle, le risque de devenir une cible potentielle en raison de notre âge s'accroît. Qui plus est, sans même le savoir, nous pouvons devenir victime de nous-même, ou offenser une autre personne à notre tour. Pour en apprendre davantage sur l'âgisme et ses méfaits, je vous invite à lire les lignes qui suivent.

QU'EST-CE QUE L'ÂGISME?

Selon l'[Organisation mondiale de la Santé](#), l'âgisme fait référence à la forme de pensée (stéréotypes), aux sentiments (préjugés) et à la manière de se comporter (discrimination) en fonction de l'âge d'un individu, que l'on s'afflige soi-même (autoâgisme) ou que l'on peut faire subir à autrui.

En fait, la discrimination fondée sur l'âge ne se concentre pas seulement sur une catégorie précise de la population, mais sur l'ensemble de celle-ci. Nous sommes le fruit d'un système multidimensionnel (social, économique, culturel, politique, etc.) qui favorise et reproduit consciemment ou inconsciemment les inégalités fondées sur l'âge (âgisme systémique), et les milieux de travail n'échappent pas à cette réalité.

L'ÂGISME EN MILIEU DE TRAVAIL

Comme mentionné précédemment, personne n'est à l'abri de cette forme de discrimination. Toutefois, en milieu de travail, selon la littérature, les individus les plus exposés sont les jeunes (diplômés ou non),

qui commencent à s'intégrer au marché du travail, ainsi que les personnes approchant de l'âge de la retraite, de même que les retraités qui reprennent une activité professionnelle.

Des constats alarmants ont été partagés dans le [Guide de discussion sur l'âgisme au Canada](#) concernant la discrimination envers le personnel âgé :

- Les employeurs croient ou intériorisent fréquemment les stéréotypes concernant les personnes âgées. Cela peut conduire à des pratiques âgistes dans le processus de recrutement et d'embauche, et dans les possibilités de formation et de développement de carrière.



- Ces stéréotypes peuvent amener le personnel appartenant à ce groupe d'âges à douter indûment de leur valeur professionnelle et à abandonner le marché du travail précipitamment.

COMMENT L'ÂGISME SE MANIFESTE

L'âgisme se présente sous les quatre principales formes (intentionnelles ou non) suivantes¹ :

- **L'âgisme hostile** : paroles ou actes blessants et malintentionnés.
- **L'âgisme de compassion** : exprimé par des attitudes paternalistes et infantilisantes; également appelé âgisme bienveillant ou positif; souvent moins perceptible.
- **L'âgisme intergénérationnel** : agissements discriminatoires entre les générations.
- **L'âgisme intragénérationnel** : discrimination au sein d'un groupe de personnes appartenant à une même génération.

Voici quelques exemples d'âgisme envers les jeunes ou les personnes âgées de la part de l'employeur, de ses représentantes ou de collègues :

- Blagues et sarcasmes sur l'âge.
- Présupposer qu'une personne jeune ou âgée est incapable d'être autonome ou qu'elle ne peut satisfaire aux exigences d'un emploi.
- Refuser l'aménagement raisonnable ou approprié d'un poste ou des conditions de travail.
- Priver une personne de son pouvoir de décision en raison de son âge.
- Politiques et pratiques discriminatoires fondées sur l'âge.
- Commentaires inappropriés sur l'apparence physique concernant l'âge.
- Considérer que le personnel âgé est moins enclin et moins apte à suivre une formation.
- Croire que les bénéfices de la formation du personnel âgé sont trop faibles.
- Communiquer de manière condescendante.
- Présupposer que le personnel âgé n'est pas ouvert et disposé à s'adapter au changement, notamment aux nouvelles technologies.
- Mettre en doute le potentiel et les compétences professionnelles.
- Parler plus lentement et/ou plus fort, selon le cas.
- Couper la parole à une personne jeune ou âgée.
- Accorder à la jeunesse une trop grande valeur.

LES CONSÉQUENCES DE L'ÂGISME EN MILIEU DE TRAVAIL

Cette forme de violence entraîne des effets néfastes, tant pour l'organisation que pour le personnel. Voici quelques exemples :

Sur le milieu de travail	Sur le personnel
<ul style="list-style-type: none"> • Taux plus élevé de lésions professionnelles • Manque de participation en matière de SST • Baisse de la productivité • Absentéisme et présentéisme • Conflits intergénérationnels • Roulement de personnel élevé et difficultés de recrutement • Mauvaise image et réputation ternie 	<ul style="list-style-type: none"> • Diminution de la santé et du bien-être • Faible estime de soi • Sentiment d'injustice • Insatisfaction professionnelle • Avancement professionnel limité • Sentiment de dépendance • Isolement professionnel et social • Sentiment d'incompétence • Stress • Dépression • Retraites anticipées ou départs volontaires

Les conséquences de l'âgisme se font également ressentir dans différents domaines de la vie des personnes qui en sont victimes. Celles-ci sont alors plus susceptibles de connaître des problèmes de santé physique et mentale, de voir leurs possibilités de carrière s'amenuiser, de subir des difficultés financières, etc.

COMBATTRE LA DISCRIMINATION FONDÉE SUR L'ÂGE

La lutte contre l'âgisme en milieu de travail n'est pas une tâche facile. Les stéréotypes sont profondément ancrés dans les perceptions de chaque individu et dans la société, et sont renforcés par des facteurs organisationnels, socioculturels, et la communication de masse. Cependant, il est possible pour l'employeur d'amorcer un mouvement qui, à terme, apportera des changements et diminuera cette forme de violence. Voici quelques pistes d'action :

1. L'employeur doit mener une introspection personnelle et organisationnelle pour reconnaître l'existence de ce type de discrimination.
2. Former et informer le personnel sur les risques d'être touché par l'âgisme. Ces gestes, qui participent à assurer la sécurité physique et psychique des travailleuses et travailleurs, doivent être renouvelés périodiquement.
3. Déployer des campagnes de sensibilisation et d'éducation pour éveiller la conscience du personnel quant à la discrimination fondée sur l'âge.
4. Implanter une politique visant à contrer le harcèlement discriminatoire fondé sur l'âge.
5. Envisager la mise en œuvre d'une stratégie d'équité, de diversité et d'inclusion au sein de l'organisation.

CONCLUSION

Un environnement de travail exempt d'âgisme, où l'ensemble du personnel peut s'épanouir professionnellement, offre de nombreux avantages, tant pour l'entreprise que ceux qui y œuvrent. Y parvenir représente un défi qui doit être relevé par l'employeur,

car le succès n'arrive pas en cliquant des doigts! Cela requiert du courage, du temps, de la patience, des ressources, et l'engagement de chaque membre de l'organisation.

NOTE

1. Les informations suivantes sont tirées du site GIRA ([Rompre avec l'âgisme c'est d'abord le comprendre](#) et [« Travailler c'est trop dur ». Avec de l'âgisme au travail](#)) et d'[Emploi et Développement social Canada](#).



Jasmin Pilon
M. Sc. comm.

La violence au travail en chiffres

La violence a toujours été inhérente à l'être humain. Selon les époques, elle s'est manifestée de différentes façons, et à divers degrés d'intensité. Forcément, le monde du travail n'a jamais échappé à cette réalité. Afin de mieux appréhender la violence au travail et certaines de ses facettes contemporaines, vous trouverez ci-après quelques statistiques éloquentes, souvent tirées de recherches effectuées par des experts du domaine.

DES SECTEURS PLUS À RISQUE

Le risque zéro au travail n'existe pas. [Même dans le doux confort de sa propre maison](#). Évidemment,

certains emplois sont, au sens traditionnel du terme, plus dangereux que d'autres. Aux États-Unis, par exemple, le secteur de l'exploitation forestière affiche [un taux d'accident non mortel par tranche de 100 salariés de 3,1](#) et compte 82 accidents mortels pour 100 000 travailleurs. L'industrie de la chasse et de la pêche recense elle aussi des taux peu enviables (4,2 et 75 pour les mêmes types d'accidents).

Cependant, si l'on inclut la violence verbale et physique, plusieurs autres domaines font courir à leurs travailleurs et travailleuses d'importants risques. Entre autres, [85 % des enseignants \(non universitaires\) auraient déjà été la cible d'agressions](#) d'élèves ou de parents au moins une fois dans

leur carrière. Le Québec ne serait pas en reste à ce chapitre, puisque [les violences subies par les professeurs de tous niveaux auraient crû de 64 % de 2018 à 2022](#). D'autre part, selon diverses études, [le personnel en milieu hospitalier pourrait quant à lui être touché jusqu'à 90 %](#) par des actes de violence verbale de patients.

MESURER L'AMPLEUR DU PHÉNOMÈNE

[Selon l'Organisation internationale du Travail](#), environ 23 % de tous les travailleurs et travailleuses dans le monde ont déjà été victimes de violence ou de harcèlement en contexte professionnel.



Au Québec, [les données de la CNESST](#) indiquent que la violence physique en milieu de travail a progressé de 25 % de 2019 à 2022. En 2022, 75 % des lésions relevaient de la violence physique et 25 % de la violence psychique. Par ailleurs, au moment de l'[Enquête québécoise sur la santé de la population 2020-2021](#), 13 % des personnes occupant un emploi rémunéré auraient été victimes de harcèlement durant les 365 derniers jours.

[Au Canada](#), plus de 70 % des travailleurs de différents secteurs interrogés en 2020 et 2021 auraient subi des agressions ou de la maltraitance au cours des 12 derniers mois. Qui plus est, près de 50 % des femmes au pays ont indiqué avoir fait l'objet de [violences de nature sexuelle](#) au travail au moins une fois. À ce titre, les femmes âgées de 25 à 34 ans représentent 60 % des victimes.

LA VIOLENCE SEXUELLE OMNIPRÉSENTE

Chez nos voisins du Sud, plus de [40 % des femmes en emploi](#) auraient déjà subi du harcèlement sexuel au travail. Toutefois, certaines réalités propres aux milieux de travail tendent à accentuer ce risque, ou à le diminuer. Entre autres, les hommes et les femmes en seraient beaucoup moins victimes dans les milieux dominés par des individus de leur propre sexe. Dans le cas contraire, les probabilités passeraient du simple au double.

Par exemple, près d'une pompière sur trois aurait déjà vécu une agression de nature sexuelle au travail. Pour [les femmes militaires](#), cette réalité atteindrait près de 70 %, tandis que plus de 95 % des femmes originaires du Mexique et travaillant en Californie [dans le secteur de l'agriculture](#) auraient déjà subi une forme de harcèlement sexuel.

LA CHALEUR NE SEMBLE PAS ADOUCIR LES MŒURS

La saison estivale – tant attendue – sera bientôt à nos portes. Sachez cependant que la chaleur intense qui l'accompagne par moment a une incidence directe sur les cas de violence au travail. Ces manifestations, observées à travers plusieurs études, ont même été quantifiées. Chez les facteurs, par exemple, [des températures de plus de 32 °C feraient augmenter d'environ 5 % les cas de discrimination et d'agression](#). Pour information, la pluie n'aurait aucune influence dans ce cas précis.

Dans des circonstances toutes autres, des chercheurs de l'Université du Québec en Outaouais ont aussi donné créance à ce phénomène. Utilisant un échantillon de 2900 rencontres de baseball professionnel, ils ont noté que [les matchs où le mercure atteignait les 40 °C comptaient davantage de joueurs ou d'entraîneurs expulsés](#) en raison de violence verbale ou physique.

QUAND LA VIOLENCE PARALYSE

Toutes les statistiques et études possèdent des limites. On peut notamment penser à la taille des échantillons – souvent des plus fragmentaires –, même si leur utilisation demeure méthodologiquement acceptable.

Dans le cas de la violence au travail, qui reste un tabou persistant, la sous-déclaration des cas est aussi problématique. Ainsi, selon l'Organisation internationale du Travail, près de [50 % des salariés victimes de violence ou de harcèlement dans le monde préféreraient se taire](#) et ne rien déclarer. [Au Canada, 90 % feraient de même](#) vis-à-vis les comportements sexualisés inappropriés et discriminatoires.

[Dans les milieux policiers, seuls 11 % porteraient plainte](#) après avoir vécu du harcèlement sexuel. [Chez les étudiants et étudiantes universitaires de cycles supérieurs, seuls 6,4 % feraient de même](#) après avoir subi un tel comportement d'un professeur ou d'un employé de leur institution. De la même manière, [les hommes et les personnes issues de groupes minoritaires](#) seraient moins enclins à rapporter les agressions de nature sexuelle subies.

Enfin, dans certains cas, des gestes ou des paroles caractéristiques du harcèlement sexuel ne sont pas considérés comme tels par les spécialistes, selon les définitions prescrites, lorsque cela n'entraîne pas les conséquences plus couramment associées. On peut penser à des propos un peu trop libertins d'une employée à un collègue, qui n'en ferait pas véritablement de cas, voire qui s'en trouverait amusé.

En eux-mêmes, les chiffres ne mentent (généralement) pas. Ils peuvent même nous aider à saisir et à synthétiser de multiples réalités. Pour aller plus loin dans la compréhension de la violence en milieu de travail et des manières de la prévenir, je vous invite à parcourir [les autres articles de ce numéro thématique](#) et à profiter des [formations du Centre patronal SST](#).

NOS NOUVEAUTÉS

- Comprendre les rouages du droit de refus
- Invalidité et retour au travail : une approche humaine et proactive
- Les 6 compétences clés d'un gestionnaire efficace en SST
- Risques psychosociaux : gestionnaires, vous faites partie de la solution
- Risques psychosociaux du travail : les connaître, les comprendre et les identifier
- Santé mentale au travail : l'humain derrière le gestionnaire





LE CENTRE PATRONAL SST: LA RÉFÉRENCE DES EMPLOYEURS EN SANTÉ-SÉCURITÉ!

DES FORMATIONS PRATIQUES DE HAUTE QUALITÉ!

- Quelque 70 titres de cours en mode virtuel ou présentiel
- Des webinaires
- De la formation asynchrone
- Des conférences
- De la formation directement en entreprise

DES ÉVÉNEMENTS VIRTUELS ET PRÉSENTIELS SST COURUS

- Colloques
- Matinées prévention
- Rencontres juridiques
- Rencontres médicolégales

DES PUBLICATIONS UNIQUES*

- Infolettre SST Bonjour!
- Revue Convergence SST

* Recevez gratuitement les publications par voie électronique en vous inscrivant au www.centrepatronalsst.qc.ca/abonnements.

 **Centre patronal SST**
Formation et expertise [40 ans]

555, boul. René-Lévesque Ouest, bureau 1501
Montréal (Québec) H2Z 1B1
Téléphone: 514 842-8401

 | Suivez-nous!