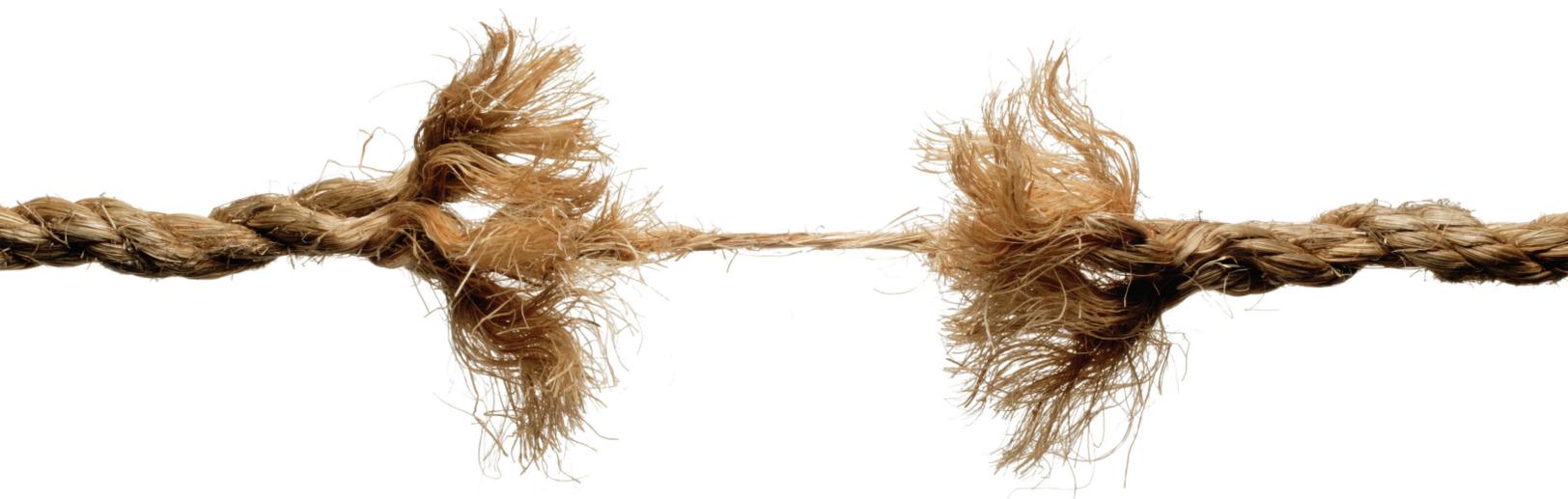


# Le stress au travail et les dommages psychologiques dans le contexte juridique canadien

Un document de travail à l'intention de la Commission de la santé mentale du Canada



Le tout soumis  
respectueusement par  
Martin Shain, J.S.D.  
avec l'aide de  
Carla Nassar, LL.B.

Le 15 août 2008  
[Révisé le 21 février 2009]  
Rapport final [modifié]



Présenté à la Commission de la santé mentale du Canada  
par le truchement du Comité consultatif sur la santé mentale en milieu de travail  
et du Comité consultatif sur la santé mentale et la loi



Le 30 juin 2009

Madame, Monsieur,

La Commission de la santé mentale du Canada (CSMC) est fière de publier le rapport intitulé « *Stress at Work, Mental Injury and the Law in Canada: A discussion paper for the Mental Health Commission of Canada* », préparé et envoyé à la CSMC par le D<sup>r</sup> Martin Shain en août 2008. Ce rapport est le fruit d'une enquête entreprise par le Comité consultatif sur l'effectif de la Commission, en collaboration avec le Comité consultatif sur la santé mentale et la loi.

Il est maintenant reconnu que le milieu de travail influe beaucoup sur la santé mentale. De 10 à 25 % des milieux de travail se caractérisent par des conditions et un environnement considérés comme néfastes pour la santé mentale. Les médecins qui se spécialisent en santé au travail signalent que de 50 à 60 % de leurs cas sont liés directement ou non à des questions de santé mentale.

Même s'il existe beaucoup d'incertitude dans la législation canadienne quant à la protection de la santé mentale et qu'il manque d'uniformité dans l'ensemble du pays en ce qui a trait aux recours en justice pour des préjudices psychologiques, un nouveau contexte juridique a obligé les employeurs à assurer un lieu de travail qui ne cause pas de préjudices psychologiques graves et durables chez les employés. Par définition, un milieu de travail psychologiquement sain est un milieu qui ne permet pas de torts à la santé mentale causés par négligence, imprudence ou inattention.

La CSMC espère que la publication de ce rapport stimulera le dialogue sur le sujet, ce qui pourrait mener à l'élaboration d'une politique nationale sur la santé mentale qui couvrirait la protection et la promotion de la santé mentale en milieu de travail.

Michael Kirby  
Chair  
Commission de la santé mentale du Canada

*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.*

## **Note de l'auteur**

Cette étude a été réalisée pour le compte de la Commission de la santé mentale du Canada par Bill Wilkerson qui, pendant toute la durée des travaux, était le président du Comité consultatif sur la main-d'œuvre de la Commission.

Tout au long de cette étude, M. Wilkerson a prodigué de précieux conseils aux auteurs sur la structure et la trame du rapport.

Le D<sup>r</sup> Ian Arnold, l'actuel président du Comité consultatif sur la main-d'œuvre, a joué un rôle clé en faisant la promotion de ce rapport auprès du Conseil de la Commission. Nous lui en sommes redevables.

Les auteurs sont reconnaissants aussi envers l'honorable juge Edward Ormston de la Cour de justice de l'Ontario, aussi le président du Comité consultatif sur la santé mentale et la loi de la Commission, pour ses révisions très utiles des ébauches successives du document.

Nous tenons en outre à remercier Catherine Skinner, LL.B., avocate-conseil, Services juridiques de la Great-West, assurance-vie, de la London Life, compagnie d'assurance-vie et de la Canada-Vie pour ses commentaires utiles et constructifs relatifs à la version d'août 2008 de ce document.

## Table des matières

Principaux constats et incidences stratégiques	4
<b>Introduction</b>	<b>5</b>
<b>Chapitre 1</b>	
Le stress au travail et les dommages psychologiques dans le contexte juridique canadien : un aperçu des recours juridiques qui s’offrent et de leurs incidences stratégiques	11
<i>Addenda au chapitre 1 – Vers l’adoption d’une norme pour le Canada : entamer les discussions</i>	24
<b>Chapitre 2</b>	
Tracer la ligne de démarcation : examen des faits nouveaux dans la reconnaissance juridique des dommages psychologiques subis en milieu de travail – incidences sur les politiques et les pratiques	28
Table des matières du Chapitre 2	29
<i>Annexe du chapitre 2 – Six illustrations des lois à l’œuvre</i>	98
<b>Chapitre 3</b>	
Normes de gestion et stress en milieu de travail au Royaume-Uni : contexte et observations	107
<i>Annexes du chapitre 3</i>	
<b>Annexe 1:</b> Informations générales sur les outils de diagnostic	120
<b>Annexe 2:</b> Outils de diagnostic préliminaire des sources de stress au travail	124
<b>Annexe 3:</b> Évaluation du projet pilote portant sur les normes de gestion psychosociales au Royaume-Uni – Extrait du site Web de la HSE	126
<b>Annexe 4 :</b> Principes que les employeurs doivent considérer pour estimer leur responsabilité relative aux dommages psychologiques subis par leurs employés – Leçons émanant des tribunaux du Royaume-Uni	137

## **Principaux constats et incidences stratégiques**

## **Introduction**

Cette étude, menée pour le compte de la Commission de la santé mentale du Canada (CSMC), a commencé par une recherche des principes juridiques régissant la responsabilité des employeurs et de leurs agents dans le cas de dommages causés aux employés par le *stress au travail*.

Toutefois, en raison de la façon dont les enjeux sont formulés dans les lois, on a redéfini cette étude comme une recherche des principes juridiques régissant la responsabilité en matière de *dommages psychologiques au travail*.

La CSMC a été incité à réaliser cette étude car elle devenait de plus en plus consciente que les lois évoluent rapidement dans ce domaine et que les dommages psychologiques au travail sont à l'origine de pertes importantes pour les employés, leur famille, leur employeur et la société dans son ensemble.

On estime en effet qu'on pourrait réaliser des économies annuelles variant entre 2,97 et 11 milliards de dollars en apportant des modifications discrétionnaires à l'organisation et à la gestion du travail dans le but de le rendre moins dommageable pour la santé mentale des employés, contribuant du même coup à un accroissement de la productivité, de l'efficacité et du capital social.

Ces estimations sont est fondées sur des variations connues et projetées de l'incidence des conditions de travail psychotoxiques *évitables* (conditions à l'origine de dommages psychologiques) dans les divers milieux de travail.

Le chiffre le plus bas suppose que l'incidence sera de 10 %, alors que le chiffre le plus élevé suppose qu'elle sera de 25 %. Il se trouve dans la société canadienne des milieux de travail aux deux extrémités de cet écart. On ne connaît pas le résultat net réel dans la population, mais il se situe entre ces deux extrêmes.

## **Les principaux constats**

Les principaux constats de cette étude suivent.

Il existe actuellement un degré d'incertitude élevé à savoir où se situent les limites de la responsabilité en ce qui a trait aux dommages psychologiques liés au travail. Cet état de fait est dû en bonne partie à l'évolution rapide des lois dans ce domaine.

Cette incertitude a des incidences tant sur les employés que sur les employeurs. La situation actuelle reproduit certains aspects importants de la situation qui prévalait à la fin du 19<sup>e</sup> siècle, alors que les décideurs étudiaient la possibilité de mettre en place des régimes d'indemnisation des travailleurs comme moyen de réduire cette incertitude, notamment dans le cas d'employeurs œuvrant le champ de la sécurité physique et des accidents de travail.

Nonobstant cette incertitude, une tendance se dégage clairement : dans l'ensemble, les lois imposent des limites de plus en plus restrictives sur les droits des dirigeants en exigeant qu'à tout le moins l'exercice de ces droits ne cause aucun dommage grave ou durable à la santé mentale des employés.

Pourtant, malgré cette tendance, nous ne disposons actuellement au Canada d'aucune norme ou méthode généralement acceptées permettant d'évaluer ou de mesurer les menaces à la santé mentale des employés liées à l'organisation du travail et nous ne disposons pas non plus (contrairement à la situation au Royaume-Uni) de normes cohérentes en ce qui a trait à l'exercice des droits de la direction d'une manière qui ne soit pas dommageable mentalement.

L'absence de telles normes nationales ajoute à l'incertitude à laquelle doivent faire face les employeurs et les employés, parce qu'il n'existe aucun point de référence ou de critère pour établir les risques à la santé mentale rattachés à l'organisation du travail, non plus que des lignes directrices claires quant aux moyens de diminuer ces risques.

Il n'existe pas non plus de politique nationale de santé publique ou sur la santé de la population traitant de l'un ou l'autre de ces points.

L'imposition graduelle de restrictions sur les droits de la direction, mentionnée ci-dessus, pourrait se traduire en termes d'une obligation juridique émergente et exécutoire d'offrir un milieu de travail psychologiquement sûr, équivalent et complémentaire à un milieu de travail ne comportant aucun danger sur le plan physique.

Cette obligation est perçue différemment dans différentes régions du pays et, bien qu'il n'existe actuellement aucune définition légale unique et unificatrice de ce terme, celle qui suit s'appuie sur des données probantes et est proposée aux fins de discussions futures.

*Un milieu de travail psychologiquement sûr est un milieu qui ne tolère aucun dommage à la santé mentale des employés, causé de manière négligente, inconsidérée ou délibérée.*

Dans un tel contexte, on ne peut pas plus parler de « dommage insignifiant » à la santé mentale lié au travail, pas plus qu'on ne pourrait le faire au chapitre de la santé physique liée au travail.

Réaffirmant en termes juridiques la réalité économique présentée ci-dessus, on pourrait réaliser des économies annuelles de l'ordre de 2,97 à 11 milliards de dollars si on parvenait à prévenir les dommages psychologiques attribuables en tout ou en partie à des omissions ou à des actes commis par négligence, par insouciance ou délibérément par l'employeur, ses agents et des compagnons de travail.

Les torts ou des dommages psychologiques considérés par la loi correspondent en grande partie à ceux avec lesquels nous sommes tous familiers : la dépression, l'anxiété et l'épuisement professionnel apparaissant en tête de liste.

Il y a quelques années, les lois ne se seraient arrêtées qu'aux torts causés de manière flagrante et intentionnelle, alors qu'aujourd'hui, même des atteintes à la santé mentale résultant de négligence ou d'insouciance peuvent entraîner une responsabilité.

Même l'imposition négligente d'une charge de travail excessive pourrait entraîner une responsabilité s'il en résulte des dommages psychologiques prévisibles.

En outre, il y a quelques années, les lois ne s'arrêtaient aux comportements causant des dommages psychologiques qu'en rapport avec la façon dont une personne avait été renvoyée, mais, aujourd'hui, il arrive parfois que les lois remontent dans le temps pour tenir compte de la relation d'emploi et critiquer certains comportements adoptés pendant que cette relation était toujours intacte.

Certains comportements dommageables psychologiquement ont fait l'objet d'un blâme dans divers contextes, notamment dans certains cas ayant trait :

- au traitement réservé à des employés par des superviseurs;
- au traitement réservé à des employés par des compagnons de travail;
- à la gestion d'employés à l'occasion d'un retour au travail;
- à la gestion d'employés au cours d'un congé pour invalidité;
- à la gestion d'employés aux prises avec des troubles mentaux;
- à un licenciement ou un congédiement et à la façon de procéder dans ces cas-là.

Les dommages octroyés dans des causes de dommage psychologiques sont aussi à la hausse dans leur ensemble, bien qu'on ait récemment tenté de les faire réduire dans une récente cause de la Cour suprême, dont on a beaucoup parlé. Cela dit, les montants octroyés par les juges pour dommages psychologiques ont augmenté au cours des derniers cinq ans dans une proportion pouvant atteindre 700 %.

Dans les milieux syndiqués, on perçoit de plus en plus que le devoir d'offrir un milieu de travail psychologiquement sûr découle d'une exigence fondamentale d'entretenir la relation d'emploi de manière équitable et raisonnable. Les arbitres sont de plus en plus enclins à interpréter cette exigence comme faisant partie des conventions collectives, même dans les cas où aucun langage contractuel n'appuie cette perception.

Les arbitres se montrent aussi disposés à importer dans les conventions collectives certaines dispositions des lois sur la santé et la sécurité au travail et à interpréter ces lois comme si elles avaient trait à la protection de la santé mentale au même titre que la santé physique, même si le langage des lois en question n'en traite pas de manière spécifique.

Dans les milieux non syndiqués, on conçoit typiquement que ce devoir découle des exigences normales des relations interpersonnelles, des exigences visant à éviter que l'on cause un tort à autrui, un tort prévisible ou qui devrait raisonnablement l'être. En d'autres mots, on s'en tient aux principes ordinaires du droit de la négligence, que l'on applique à la relation d'emploi.

Une tendance se développe voulant que le devoir d'offrir un milieu de travail psychologiquement sûr fasse implicitement partie du contrat d'emploi, une tendance que les juges ont rejetée sans équivoque jusqu'à récemment. On ne connaît pas pleinement les implications possibles de cette

évolution, mais il semblerait correspondre à une autre incursion profonde du droit au cœur de la relation d'emploi qui, traditionnellement, marchait à sa propre cadence typiquement féodale.

Nonobstant cette évolution, il existe une incohérence considérable entre les sphères de compétence canadiennes en ce qui a trait à la disponibilité de recours contre des dommages psychologiques présumés.

À titre d'exemple, dans certaines sphères de compétence, tel l'Ontario, la législation sur les droits de la personne a suffisamment de dents pour que les demandeurs puissent obtenir dédommagement et une réparation adéquats pour les dommages subis, si ces dommages sont attribuables à de la discrimination ou à du harcèlement, alors que tel n'est pas le cas dans d'autres sphères de compétence.

Dans une des provinces (la Saskatchewan), les demandeurs peuvent chercher à obtenir réparation, si ce n'est dans tous les cas une indemnisation personnelle, en vertu de l'*Occupational Health and Safety Act*, alors que, dans une autre (le Québec), ils peuvent se prévaloir des dispositions de la *Loi sur les normes de travail* pour obtenir satisfaction.

Bien que les lois sur l'indemnisation des accidentés du travail varient quelque peu d'une sphère de compétence à l'autre au pays en ce qui a trait aux dommages psychologiques, il existe une certaine uniformité du fait que la plupart des sphères de compétence refusent tout simplement d'admettre les demandes présentées en lien avec une situation de stress chronique ou sa manifestation graduelle et lente. Il existe toutefois certaines exceptions, mais elles sont rares de nos jours.

Les lois sont nébuleuses à bien des égards. On pourrait s'attendre à ce qu'on les précise davantage par rapport à certaines des questions les plus criantes, notamment :

1. Comment les employés *vulnérables* seront-ils traités à l'avenir? Il s'agit en l'occurrence d'employés dont l'état mental pourrait être plus précaire qu'à l'accoutumée en raison de circonstances externes au travail.
2. Jusqu'à quel point existe-t-il un devoir de diligence plus grand à l'égard d'employés vulnérables?
3. Comment peut-on s'attendre à ce qu'un employeur puisse prendre conscience de telles vulnérabilités, compte tenu du climat juridique qui prévaut en matière de vie privée et de discrimination?
4. Les employés vulnérables ont-ils une responsabilité quelconque de divulguer leur vulnérabilité à leur employeur, si cette vulnérabilité existe au moment de l'embauche ou si elle se développe au cours de la relation d'emploi?
5. Jusqu'où iront les lois pour déterminer que l'imposition d'une charge de travail excessive constitue du harcèlement?
6. Jusqu'où iront les arbitres dans leur détermination de ce qui constitue une pratique de gestion juste et raisonnable?
7. Jusqu'où iront les juges dans leur détermination de ce qui constitue un tort raisonnablement prévisible?

8. Il existe une tendance en vertu de laquelle on interprète le contrat d'emploi comme contenant une disposition implicite voulant que le milieu de travail ne comporte aucun danger sur le plan psychologique. Cette tendance se poursuivra-t-elle?
9. L'exemple du Québec et de la Saskatchewan sera-t-il suivi dans d'autres régions du pays de manière à ce que les dommages psychologiques attribuables à une notion élargie du harcèlement soient en règle générale traités soit comme une question de santé et de sécurité au travail, soit comme une question liée aux normes du travail?
10. Les remparts de la politique sociale, qui empêchent dans la plupart des cas que le stress chronique soit considéré comme un état indemnisable en vertu des lois sur l'indemnisation des accidentés du travail, en viendront-ils un jour à céder sous le poids des éléments probants établissant qu'il est lié à la fois aux conditions de travail et à des conséquences néfastes sur la santé?

### **Les principales incidences**

La protection de la santé mentale au travail peut être perçue comme une responsabilité à la fois organisationnelle et sociale ayant des incidences juridiques dans un cas comme dans l'autre.

Du point de vue de l'organisation, la principale incidence de l'évolution juridique mise en lumière dans cette étude est que le fait d'offrir un milieu de travail psychologiquement sûr relève de la gouvernance et de l'intendance, au même titre que le fait d'offrir un milieu de travail ne comportant aucun danger sur le plan physique.

Les instruments de gouvernance et d'intendance, qui viennent à l'esprit dans ce contexte, comportent un double objet : l'évaluation et la mesure minutieuse des risques pour la santé mentale inhérents à la gestion du travail, et la mise en œuvre de politiques qui assurent que le recrutement, la sélection, la formation et la promotion des employés sont assujettis à de nouveaux critères centrés sur leur capacité d'établir des rapports avec autrui d'une manière non dommageable sur le plan psychologique.

À tout le moins, aucun des risques pour la santé mentale des employés rattachés à l'organisation et à la nature du travail ne devrait échapper à l'attention de l'entreprise, et des politiques devraient être mises en œuvre pour atténuer ces risques une fois qu'on en a pris conscience.

Bien qu'il n'existe actuellement aucune méthode uniformisée d'évaluation des risques liés aux dangers pour la santé mentale découlant du travail, on ne manque pas d'études et d'instruments valides et fiables pouvant combler les lacunes pendant qu'on travaillerait à mettre au point de telles mesures sur le plan national, comme il est proposé ci-dessous.

Sur le plan social, les incidences de cette même évolution juridique requièrent qu'on élabore des normes nationales, tant en lien tant avec la mesure des risques pour la santé mentale au travail qu'avec la gestion de la relation de travail – des normes semblables à celles qui ont cours au Royaume-Uni.

Ce projet axé sur « la mesure et les normes » constituerait l'essentiel du mandat d'un organisme national chargé de surveiller et de coordonner l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation de telles normes.

Bien qu'il soit fort peu probable que de telles normes soient juridiquement contraignantes, elles pourraient jouer un rôle important en tant que moyen permettant à des employeurs de démontrer leur engagement à offrir un milieu de travail psychologiquement sûr et de faire preuve d'une diligence raisonnable, tant sur le plan moral que sur le plan juridique.

À l'heure actuelle, nombre d'employeurs semblent peu conscients du climat juridique qui se développe tant qu'ils n'ont pas à y faire face dans le cadre d'une poursuite, d'un grief ou d'une plainte dont ils font l'objet. Conséquemment, une des principales fonctions de tout organisme national mis sur pied pour assurer la protection de la santé mentale des employés consisterait à assurer l'éducation et la formation des employeurs et de leurs agents sur la nature des risques pour la santé mentale inhérents à l'organisation et à la gestion du travail.

La fonction publique fédérale pourrait constituer un bon terrain d'essai pour des innovations semblables à celles qu'on propose ici.

L'approche axée sur la mesure et les normes devrait sans doute avoir le statut d'une politique nationale en matière de santé et de sécurité au travail, même s'il s'agit en fait de champs relevant en grande partie de la compétence des provinces et des territoires.

À tout le moins, il semblerait approprié que le Canada instaure une politique axée sur la santé de la population, une politique comportant un seuil de tolérance zéro par rapport aux dommages psychologiques graves et durables subis au travail comme conséquence d'omissions ou d'actions négligentes, inconsidérées et délibérées de l'employeur ou de ses agents.

## **Chapitre 1**

**Le stress au travail et les dommages psychologiques dans le contexte juridique  
canadien : un aperçu des recours juridiques qui s'offrent et de leurs incidences  
stratégiques**

## Introduction

### Introduction : la formulation des questions

Ce rapport est le résultat d'une étude menée au nom de la Commission de la santé mentale du Canada entre novembre 2007 et mars 2008.

Ce chapitre présente un aperçu des chapitres subséquents et prend fin en présentant les incidences stratégiques des propositions formulées. Le lecteur est incité à prendre connaissance de ces chapitres plus détaillés qui ont contribué à l'élaboration des propositions énoncées ici et qui leur ont servi d'assise.

Deux questions initiales ont servi à orienter cette étude :

1. Comment les lois traitent-elles les demandes de dédommagement ou d'autres formes de réparation présentées par un employé en lien avec le stress au travail?
2. Ces formes de réparation suffisent-elles?

Dans le cadre de cette étude, on a cherché à savoir si l'État, indépendamment des plaintes formulées, était soucieux de remédier au stress rattaché à l'emploi en mettant en œuvre des mesures correctrices et des mesures de réglementation par le biais de lois et d'autres moyens d'action, et à savoir dans quelle mesure celles-ci étaient adéquates.

Cette étude a été réalisée dans un contexte où on considère que les niveaux de stress dans les milieux de travail canadiens ont atteint un sommet jamais atteint auparavant et sont à l'origine de pertes importantes pour les employés sur le plan de la santé mentale. Ces pertes ont manifestement des répercussions sur les familles, les collectivités et la société dans son ensemble<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> cf. à titre d'exemple : Sanderson, K., et Andrews, G. (2006). « Common mental disorders in the workforce: recent findings from descriptive and social epidemiology », *Can. J. Psychiatry*, 51 (2), 63-75 et Shain M., Gnam W.H., Gibson J.B., Suurvali H., Bender A. and Siu M. (2002) « Mental Health and Substance Use at Work: perspectives from research and implications for leaders ». A Background Paper prepared by The Scientific Advisory Committee to The Global Business and Economic Roundtable on Addiction and Mental Health (Chair, M.Shain), le 14 novembre 2002.

Les efforts visant à déterminer la contribution de l'organisation du travail à ces pertes, par opposition aux influences externes au milieu de travail, en sont à un stade peu avancé de conceptualisation et de développement. Mais, aux fins de ce genre d'analyse, on a estimé que la proportion des risques pour la santé mentale des employés pouvant être atténuée par des modifications discrétionnaires de l'organisation et de la gestion du travail au niveau de la population (ce qu'on appelle la « fraction étiologique du risque ») était de l'ordre de 10 % à 25 %, dépendant des caractéristiques des milieux de travail particuliers. [cf. Levi, L. & Lunde-Jensen, P. (1996) « A Model for Assessing the Costs of Stressors at the National Level: socio-economic costs of work stress in two EU member states », European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin. Cf. aussi : Shain M. and Suurvali H. (2006) « Work-induced risks to mental health: conceptualization, measurement and abatement », *International Journal of Mental Health Promotion* 8,2, 12-22

Ainsi, si le fardeau total des employeurs canadiens au chapitre des coûts rattachés aux soins de santé mentale (qu'ils doivent absorber) et ceux rattachés à la perte de productivité se chiffrent entre 2,2 et 11 milliards de dollars par

Il va presque sans dire que les employeurs sont aussi de grands perdants comme conséquence du stress lié au travail en raison de ses répercussions sur tous les aspects de la productivité et sur leur avantage concurrentiel.

Nonobstant les répercussions négatives qu'a le stress des employés sur les employeurs, ces derniers sont souvent perçus comme la source de ce stress et font l'objet de diverses procédures judiciaires amorcées par les employés et leurs représentants.

### **La reformulation des questions**

Bien que les questions citées ci-dessus soient celles auxquelles la plupart des gens, autres que les membres de la profession d'avocat, voudraient sans doute avoir une réponse, un problème majeur se pose immédiatement lorsqu'on tente de les aborder dans un cadre juridique.

Ce problème se présente comme suit : dans bien des cas, un employé voulant faire une réclamation en justice pour des dommages psychologiques quelconques attribue ces dommages au stress lié à son travail; or, pratiquement, les lois ne reconnaissent pas le stress comme un motif permettant d'intenter une action en justice, même s'il existe un corpus imposant de recherche liant le stress au travail à des dommages psychologiques<sup>2</sup>.

Cela est peut-être compréhensible, étant donné qu'il n'existe pas actuellement au Canada une définition unique du stress, qui soit généralement acceptée et qui puisse servir de fondement à une telle action en justice<sup>3</sup>.

---

année, la fraction étiologique du risque, telle que nous l'avons définie ci-haut, serait alors de l'ordre de 0,22 à 2, 75 milliards par année.

Si le fardeau additionnel total pour la société est de l'ordre de 11 à 33 milliards de dollars au chapitre des soins de santé mentale, des services sociaux et d'autres coûts, la fourchette des estimations pour la fraction étiologique du risque s'établit alors entre 2,97 et 11 milliards de dollars par année.

Soyons clairs sur ce que cela veut dire. On pourrait économiser entre 2,97 et 11 milliards de dollars par année en apportant des modifications discrétionnaires à l'organisation et à la gestion du travail afin de le rendre moins dommageable pour la santé mentale des employés.

Notons aussi que les coûts sociaux des dommages à la santé mentale des employés excèdent de beaucoup ceux des employeurs, avec toutes les incidences que cela comporte au chapitre de la politique sociale.

<sup>2</sup> cf. à titre d'exemple : Gouveia C.G. (2007) « From Laissez-faire to Fair Play: workplace violence and psychological harassment », 65 U.T. Fac. L. Rev. 137-166

<sup>3</sup> Au Royaume-Uni, le *Health and Safety Executive* définit le stress simplement comme « la réaction indésirable d'une personne à des pressions excessives ou d'autres types d'exigences qui lui sont imposées ». La littérature clinique et scientifique a déjà établi certaines distinctions entre les notions de « stress » et de « surmenage », couvertes par la notion de « seuil de tolérance au stress »; malheureusement, si pratiques soient-elles, ces distinctions ne semblent pas être utilisées de manière courante au Canada à l'heure actuelle.

Les lois du domaine de l'indemnisation des accidentés du travail retiennent le mot « stress » et, de ce fait, constituent une exception d'importance. Ce qui est ironique, c'est qu'on le retient surtout pour faire en sorte qu'il ne soit pas reconnu comme facteur donnant droit à une indemnisation<sup>4</sup>. La seule forme de stress donnant droit à une indemnisation dans la plupart des circonstances est le stress post-traumatique qui résulte directement du fait que le demandeur ait été témoin d'un événement qui le blesse, l'horrifie ou l'épouvante de quelque autre façon au cours et dans le cadre de son emploi.

Le stress chronique (un stress dont les effets se font sentir graduellement et cumulativement dans le temps) n'est somme toute pas indemnisable en vertu des régimes indemnisation des accidentés du travail, bien qu'il y ait eu et qu'il y ait toujours certaines exceptions dans diverses sphères de compétence canadiennes.

La jurisprudence en cette matière est fortement influencée par des considérations politiques en vertu desquelles le fait d'accorder une indemnisation liée au stress chronique ouvrirait la porte à un flot de litiges. Si on permet que ce processus s'enclenche, argumente-t-on, on ne pourra jamais faire marche arrière et l'avalanche des poursuites qui suivra va entraîner la faillite du système.

Il est vrai que, de la perspective du fardeau de la preuve, les dommages psychologiques découlant du stress au travail sont difficiles à prouver, il n'est certes pas au-delà des capacités de nos juristes de concevoir un test en fonction duquel certaines réclamations pourraient être recevables.

En ne le faisant pas, on va à l'encontre de preuves scientifiques convaincantes qui établissent un lien entre les conditions de travail et certaines manifestations cliniques repérables du stress et du surmenage, des preuves tout aussi convaincantes que celles dans d'autres secteurs, tel le rapport existant entre les particules en suspension dans l'air et les maladies respiratoires.

Ainsi, outre l'exception signalée ci-dessus ayant trait aux réclamations liées au stress dans le domaine de l'indemnisation des accidentés du travail (dont la majorité sera sans doute vouée à l'échec de toute façon), avant de procéder, un employé qui croit que le stress au travail lui a causé des dommages psychologiques devra s'assurer de présenter sa réclamation dans l'une des diverses formes admissibles du point de vue juridique.

Par conséquent, il est devenu nécessaire de reformuler les questions à la base de cette étude de manière à pouvoir obtenir des réponses qui soient pertinentes sur le plan juridique. Elles se lisent comme suit :

---

<sup>4</sup> McKenna I. (2000) « The Aftermath of United Grain Growers – Time to Revive the Employer's Contractual Duty to Provide a Safe workplace? », 27 Man. L.J. 415-446

1. Si un employé croit avoir subi des dommages psychologiques<sup>5</sup> comme conséquence d'une action ou d'une omission de son employeur ou de ses agents, quels sont les recours judiciaires dont il peut se prévaloir, et ces recours sont-ils adéquats?
2. Quelles initiatives ont été entreprises par les instances fédérales, provinciales et territoriales pour réguler, prévenir et assurer la mise en œuvre de mesures de réparation des dommages psychologiques subis par un employé, et ces initiatives sont-elles adéquates?

Ces deux questions nous fournissent une vague idée des deux principales approches permettant d'aborder la question des dommages psychologiques subis en milieu de travail, l'une du domaine privée, l'autre du domaine public.

### *Les recours privés*

La première question s'intéresse principalement à la disponibilité de recours *privés* dans le cas de dommages psychologiques qu'on prétend attribuables à des actions ou omissions de l'employeur ou de ses agents. Il s'agit des recours qu'une personne est susceptible d'intenter par le truchement d'une cour ou d'un tribunal.

La deuxième question s'intéresse principalement à la disponibilité de recours *publics* dans le cas de dommages semblables et qu'une personne pourrait intenter par le truchement de mécanismes prévus par la loi et les règlements qui en découlent.

Les recours privés, fondés sur le droit de la responsabilité civile délictuelle et le droit contractuel, ont pour objet d'établir l'existence d'une faute et d'obtenir une indemnité. Il s'agit de recours dont peuvent se prévaloir les personnes non syndiquées.

Les recours de droit privé, fondés sur la responsabilité civile, ont pour objet d'établir que la partie défenderesse a fait preuve de négligence, d'insouciance ou qu'elle a délibérément causé des dommages psychologiques.

Dans ce contexte, une grande partie du langage et des critères juridiques visent à établir dans quelle mesure les dommages dont on se plaint étaient « raisonnablement prévisibles », s'ils n'ont pas été causés délibérément.

---

<sup>5</sup> Il est important de souligner dès le début que les genres de dommages psychologiques reconnus dans les lois ne correspondent pas nécessairement à une maladie mentale. En effet, bien que certains des dommages ayant donné droit à une indemnisation par les tribunaux constituent en fait des troubles mentaux pouvant être diagnostiqués en vertu du DSM-IV, cela semble correspondre à l'exception plutôt qu'à la règle. Les troubles les plus fréquents sont la dépression, l'anxiété et un état qui y est associé que l'on appelle épuisement professionnel. Mais dans bien des cas, sinon la plupart, la preuve de ces dommages ne s'appuie pas sur des témoignages d'experts.

Les recours de droit privé sont fondés sur le droit contractuel et ont pour objet d'établir que l'on a enfreint une condition d'emploi fondamentale et implicite destinée à assurer qu'un régime de travail est sûr et réputé protéger la santé mentale.

Il est de plus en plus difficile de prédire le résultat de causes de ce genre, parce que les lois évoluent rapidement, un état de fait qui génère inévitablement beaucoup d'anxiété tant chez les employeurs que chez les employés.

L'incertitude juridique qui entoure les dommages psychologiques subis au travail ressemble à bien des égards importants à la situation qui prévalait à la fin du 19<sup>e</sup> siècle en regard des blessures corporelles. Ironiquement, l'introduction de lois sur l'indemnisation des accidentés du travail est attribuable au fait que, au cours de cette période, un plus grand nombre de recours en indemnisation intentés par des employés contre leur employeur étaient jugés recevables. Au fond, le système d'indemnisation des accidentés du travail correspond à une forme d'assurance pour les employeurs, comportant des mesures incitatives sous forme de rabais de primes, destinés à renforcer les comportements souhaitables. À l'heure actuelle, comme on l'a déjà souligné, les lois sur l'indemnisation des accidentés du travail sont parvenues à la croisée des chemins sur les plans éthique et pratique quant à savoir si on doit continuer de contester les demandes d'indemnisation présentées par des employés pour une incapacité liée au stress et, le cas échéant, dans quelle mesure.

### *Les recours hybrides*

Dans le cas des employés syndiqués, la procédure de règlement des griefs qui s'offre dans le cadre du processus de négociation collective est également fondée sur la faute, mais elle permet aussi de proposer des mesures correctrices limitées d'ordre systémique, si un arbitre choisit d'aller en ce sens.

On entend par mesures correctrices d'ordre systémique celles qui cherchent à s'attaquer aux causes profondes des conflits et des dommages psychologiques en milieu de travail.

Bien que de telles mesures correctrices systémiques puissent en fin de compte profiter à un plaignant, leur but premier n'est pas d'indemniser une personne, mais plutôt de corriger les situations susceptibles d'engendrer d'autres cas de dommages à une personne.

On parle ici d'un processus hybride, car la procédure de règlement des griefs comporte certaines caractéristiques tant des recours privés que des recours publics. Bien qu'un grief privé soit déposé par une personne, il requiert l'appui d'un syndicat habilité par une loi ayant pour objet de faciliter des relations de travail harmonieuses.

Les recours hybrides privés-publics, tels ceux qui s'offrent dans le cadre d'une procédure de règlement de griefs, ont habituellement pour objet de trouver ou d'importer dans une convention collective un langage requérant que l'employeur et ses agents agissent d'une manière juste et raisonnable, une obligation d'envergure qui semble continuer de prendre de l'ampleur.

### *Les recours publics*

Les recours publics d'ordre systémique sont ancrés dans le droit public et visent à corriger des situations qui pourraient engendrer ou contribuer à des causes particulières de dommages psychologiques.

On retrouve de tels recours dans différentes régions du Canada, mais aucune forme particulière de ces recours n'est disponible partout. On trouve les exemples les plus frappants au Québec, en Saskatchewan et en Ontario. Les points ouvrant la porte à une négociation juridique sont différents dans chacune de ces trois provinces, mais il existe un commun dénominateur : le harcèlement et la discrimination. Dans certains cas, un recours public est intenté iniquement à la suite de plaintes individuelles de dommages psychologiques, alors que, dans d'autres, il peut être intenté de manière indépendante.

En Saskatchewan, l'*Occupational Health and Safety Act* a une portée suffisamment étendue pour offrir certains recours à des plaignants qui croient avoir subi des dommages psychologiques résultant de harcèlement, un terme défini en termes assez larges.

Au Québec, la *Loi sur les normes du travail* offre un espoir de réparation pour des dommages psychologiques en se fondant sur une définition très large du harcèlement, alors que, en Ontario, le *Code des droits de la personne* est particulièrement inclusif d'un large éventail de recours tant d'ordre systémique que d'ordre personnel.

### *Une question de fardeau*

Il est important de souligner que, en plus d'avoir des objectifs différents, les recours privés et publics se distinguent en répartissant de manière assez différente aussi le fardeau de corriger les conditions de travail à l'origine de dommages psychologiques.

Dans le cas de recours intentés privément, il incombe au plaignant de consacrer de son temps, de ses énergies et de son argent pour établir le bien-fondé de sa réclamation. Bien qu'il lui soit possible de compter sur les services d'un avocat dans ses démarches, il reste que le demandeur doit en supporter à lui seul le plein fardeau psychologique, alors que, par définition, il se trouve vraisemblablement dans un état mental plutôt précaire. Par contre, les recours intentés privément

comportent certains avantages du fait qu'ils donnent souvent lieu à des règlements très lucratifs pouvant, dans une certaine mesure, compenser les coûts financiers et psychologiques d'un litige.

Dans le cas de recours publics, le fardeau repose principalement sur les épaules d'un ou de plusieurs organismes gouvernementaux. Bien que de tels recours puissent émaner d'une plainte formulée par une personne, l'objet du litige se retrouve rapidement dans l'arène publique où les personnes sont dans une large mesure à l'abri du feu de l'action. Toutefois, les gains personnels résultant de recours publics de ce genre ont tendance à être plutôt maigres, dans le sens où il se pourrait que le plaignant ne profite jamais personnellement de la situation améliorée (ayant dans bien des cas changé de situation au moment où des mesures correctrices sont mises en place), mais il aura plutôt contribué au bien commun en se faisant le champion d'une cause.

### **Des lacunes dans les mesures de protection de la santé mentale au travail**

Bien qu'il soit facile de se perdre dans les détails de secteurs particuliers des lois, il semble se dégager de règles et de doctrines de diverses branches du droit *une obligation de diligence d'un ordre supérieur requérant un employeur d'offrir un cadre de travail ne comportant aucun danger sur le plan mental ou psychologique.*

Cette obligation se dégage des lois, de la *common law* en matière d'emploi et de travail, mais il reste encore à lui trouver une désignation qui serait retenue par toutes les branches du droit.

Conséquemment, il n'existe aucune politique publique unifiée dont on pourrait dire qu'elle protège la santé mentale des employés de manière systématique dans l'ensemble du pays.

En effet, la protection offerte par les politiques publiques est pleine de brèches et permet de laisser filtrer divers comportements et de diverses formes de gouvernance au travail potentiellement dommageables sur le plan psychologique.

*En l'absence d'une telle définition d'ensemble, à nos fins actuelles, on pourrait définir un milieu de travail sûr comme un milieu qui ne permet qu'aucun dommage grave ne soit causé à un employé par négligence, par insouciance ou de manière intentionnelle.*

Cette définition situe délibérément l'obligation d'offrir un milieu de travail psychologiquement sûr dans le cadre de la santé et de la sécurité au travail.

Pourtant, bien que cette obligation doive à la limite s'inscrire dans ce cadre, il n'existe actuellement au Canada aucune infrastructure commune en milieu de travail permettant de surveiller et de diminuer systématiquement les risques prévisibles pour la santé mentale, de la même manière qu'on le fait dans le cas des risques pour la santé et la sécurité physique.

On ne retrouve notamment aucun officiel bien en vue et de haut niveau qui soit responsable de la santé mentale et de la sécurité en milieu de travail au même titre que les comités mixtes de santé et de sécurité en matière de santé et de sécurité physique.

On ne retrouve pas non plus dans la société de tels officiels qui pourraient jouer un rôle comparable à celui des ministères du travail qui veillent à l'application des lois sur la santé et la sécurité au travail en lien avec des dangers physiques, exception faite de la Saskatchewan, dans une certaine mesure.

De nombreux employeurs, si ce n'est la majorité, semblent largement ignorer les l'évolution juridique déjà importante survenue dans ce domaine; peut-être est-ce attribuable au manque de visibilité et de cohérence des mécanismes de protection de la santé mentale aux niveaux systémique et de la politique publique. Certaines exceptions partielles pourraient s'appliquer dans trois provinces qui ont déjà adopté des lois comportant des mesures correctrices d'ordre systémique. Mais même dans ces sphères de compétence, on ne semble pas très conscient du cadre juridique émergent qui inscrit certains recours de droit privé dans le droit de la responsabilité et des contrats.

Il découle de ce manque de sensibilisation que peu de mesures proactives sont mises en œuvre Pour créer et maintenir des milieux de travail psychologiquement sûrs.

Conséquemment, il n'existe à l'échelle du pays aucun processus formel permettant de s'attaquer aux dangers pour la santé mentale existant en amont et que l'on sait attribuables à l'organisation du travail.

Il n'existe pas de normes nationales reconnues en matière de protection de la santé mentale au travail, ni de méthodes généralement acceptée pour évaluer ou mesurer les risques pour la santé mentale au travail.

*Cela signifie essentiellement que nous ne disposons d'aucune politique de santé de la population qui soit axée sur la protection ou la promotion de la santé mental au travail.*

Cette absence de politiques est vraisemblablement liée à la lenteur des progrès réalisés pour qu'on en vienne à percevoir la gouvernance en milieu de travail comme pouvant en soi exercer une influence importante sur la construction de la santé mentale.

Les instances gouvernementales du Royaume-Uni ont déjà pris cette situation en compte et certains efforts sont maintenant déployés pour disséminer cette perspective le plus largement possible par le truchement d'organismes et de ressources nationales<sup>6</sup>.

Il n'existe pas au Canada d'énoncé ou de code de pratique traitant de l'équilibre souhaitable ou de l'interface entre les recours privés, individuels et fondés sur la faute, d'une part, et les recours publics, systémiques et de nature réglementaire, d'autre part, applicables dans le cas de dommages psychologiques subis au travail, une fois qu'ils ont été subis.

### **Des lacunes à combler dans les mesures de protection par le biais de modifications aux politiques**

La situation que l'on vient de décrire requiert une réaction politique globale, destinée à générer la discussion et devant, à tout le moins, comporter un énoncé de l'objet, du but et de l'objectif de cette politique.

*Objet* : promouvoir la santé de la population en assurant une meilleure protection de la santé mentale en milieu de travail.

*But* : donner plus de latitude aux employeurs d'exercer leur pouvoir discrétionnaire de gestionnaires dans le but de favoriser la santé mentale et le bien-être des employés.

*Objectif* : offrir aux employeurs des incitatifs et des ressources qui leur permettront d'exercer leur pouvoir discrétionnaire de gestionnaires dans le but de favoriser la santé mentale et le bien-être des employés par le biais de l'élaboration, de la mise en œuvre et de l'évaluation d'un système de mesure et de normes.

#### *Préambule de la politique*

Reconnaissant que le milieu de travail joue un rôle déterminant au chapitre de la santé mentale et qu'il génère un gain net ou une perte pour la société dans son ensemble;

Reconnaissant en outre que, dans notre régime fédéral, l'administration de la santé et de la sécurité au travail relève de la compétence des provinces et des territoires, exception faite de la fonction publique fédérale et des organismes et milieux de travail réglementés par le gouvernement fédéral;

Les orientations politiques qui suivent s'imposent d'elles-mêmes.

---

<sup>6</sup> The Health and Safety Executive (HSE) and the Advisory, Conciliation and Arbitration Service ("Acas"). See also Chapter 3.

1. Mettre au point **un code de pratique proposé pour la mesure des risques pour la santé mentale** que comporte le milieu de travail, ce code pouvant être intégré aux lois sur la santé et la sécurité au travail ou aux lois sur les normes d'emploi des diverses sphères de compétence, qui jugeraient opportun de le faire. Cette initiative pourrait comprendre la dissémination d'instruments valides et fiables à ces fins.
2. Créer **un organisme consultatif national pour aider les employeurs à mieux comprendre la nécessité d'adopter des normes minimales de base de gouvernance et de gestion du milieu de travail**, des normes que l'on sait contribuer à réduire les répercussions négatives sur la santé mentale. Cet organisme offrirait des services d'éducation, de formation et de consultation ayant trait à la protection de la santé mentale en milieu de travail par le biais de politiques et de pratiques recommandées de gestion et de gouvernance.
3. Élaborer **une ébauche de normes de gouvernance et de gestion** adaptées au contexte canadien et pouvant être utilisées en lien avec la recommandation n° 2. On trouvera en annexe à ce chapitre un exemple d'une telle ébauche.
4. Mettre au point un **plan détaillé** de développement d'une infrastructure s'inscrivant dans le cadre de la santé et de la sécurité au travail, qui **élèvera l'intendance de la santé mentale et de la sécurité au travail au même niveau que l'intendance de la santé et la sécurité physique**. Cela entraînera vraisemblablement l'expansion du mandat des comités mixtes de la santé et de la sécurité au travail et de leurs représentants.
5. Élaborer et disséminer un **énoncé de politique national** traitant de l'équilibre et de l'interface souhaités entre les recours privés et publics en lien avec les moyens de remédier aux menaces et aux dommages à la santé mentale au travail. Cette politique devrait refléter une connaissance de **comment les fardeaux financiers et psychologiques sont répartis dans le contexte des recours privés et publics**.
6. Envisager de **faire de la fonction publique fédérale et des organismes réglementés par le fédéral des terrains d'essai potentiels** pour la première vague d'élaboration de ces éléments de la politique. Les employés œuvrant dans ces milieux sont protégés par la loi fédérale sur la santé et la sécurité au travail en vertu de la Partie 2 du *Code du travail du Canada*, qui pourrait être modifiée et élargie afin d'inclure le genre de dispositions contenues dans les paragraphes 1 à 4 ci-dessus.
7. Entreprendre des études plus poussées sur les moyens de formuler des **critères juridiques** en accord avec des données scientifiques probantes et solides, pour discerner les demandes d'indemnisation légitimes, **présentées en vertu d'un régime d'indemnisation des accidentés du travail pour des dommages et une certaine incapacité psychologique attribuables au travail en raison d'un stress chronique et excessif**.

De nombreuses parties sont impliquées dans l'élaboration et la mise en œuvre de politiques, notamment les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux, les employeurs des secteurs privé et public, les syndicats et les ONG. Toutefois, le gouvernement fédéral est sans doute le mieux placé pour assurer un leadership déterminant à cet égard.

Traditionnellement, le rôle du gouvernement fédéral en matière de sécurité au travail et de santé de la population incombait à Santé Canada. Au cours des derniers 25 ans, ce ministère a agi comme chef de file du développement et du façonnage d'importantes stratégies globales de promotion de la santé en milieu de travail, des stratégies qui ont servi de modèle à des intervenants majeurs. Aujourd'hui, certaines des fonctions traditionnelles de ce ministère ont été assumées par l'Agence de la santé publique du Canada, qui leur a donné plus d'importance.

Il semblerait approprié que les rôles de Santé Canada et de l'Agence de la santé publique du Canada soient maintenus et élargis en vue de démontrer l'importance de la santé mentale en milieu de travail dans une perspective de santé de la population.

Cette concentration sur des enjeux de politique d'envergure est compatible avec l'accent mis sur des enjeux stratégiques liés à la santé en milieu de travail, par opposition à un accent qui serait mis sur l'élaboration de programmes et de services.

En ce qui a trait à l'élaboration de mesures et de normes, il semblerait que le gouvernement fédéral ait encore à jouer un rôle de chef de file pour mettre au point des modèles sur lesquels les gouvernements provinciaux et territoriaux pourraient se fonder pour élaborer leurs propres politiques.

Bien que le développement de ressources visant à assurer la protection et la promotion de la santé mentale entre carrément dans les attributions de Santé Canada et, sans doute, de l'Agence de la santé publique du Canada, il implique aussi la participation proactive d'autres ministères s'occupant de ressources humaines et du développement des compétences. Une collaboration interministérielle de cette nature dans le processus d'élaboration de politiques représente certes une difficulté qui, espère-t-on, ne constitue pas un défi insurmontable.

L'indication la plus nette et le besoin le plus pressant d'une collaboration interministérielle au processus d'élaboration d'une politique de protection de la santé mentale en milieu de travail sont manifestes dans les relations qu'entretiennent entre eux Santé Canada, l'Agence de la santé publique du Canada, Développement social Canada, et Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDCC).

Ce besoin de collaborer vient du fait que tant le milieu scientifique que le milieu juridique ont reconnu la qualité de la relation qu'on a au travail comme un déterminant clé de la santé et, à

diverses mesures, ce déterminant occupe une place dont l'importance varie dans le mandat de chacun de ces ministères.

Si on juxtapose les mandats de ces ministères, on constate que les liens potentiels entre eux ressortent assez clairement.

À titre d'exemple, l'objectif du Programme de travail de RHDCC est de « favoriser un environnement de travail équitable, sécuritaire, sain, stable, coopératif et productif, qui contribue au mieux-être social et économique de tous les Canadiens ».

Et plus simplement, Santé Canada est « le ministère fédéral responsable d'aider les Canadiennes et les Canadiens à maintenir et à améliorer leur état de santé ».

La structure de ces deux ministères est très complexe. Il ne serait donc pas approprié dans ce document de suggérer comment tisser ces liens, sauf pour dire qu'une alliance stratégique semblerait requise, dans le cadre de laquelle on pourrait coordonner au plus haut niveau possible les fonctions des deux ministères ayant trait au rapport santé-emploi.

Les relations entre les ministères fédéraux sont d'autant plus compliquées que ceux-ci doivent en outre entretenir des relations avec les provinces et les territoires. Par exemple, un grand nombre de personnes occupant un emploi au pays relèvent de la compétence du fédéral et non de celle des provinces ou des territoires en ce qui a trait aux normes d'emploi, aux lois du travail et aux lois sur la santé et la sécurité au travail. Le *Code canadien du travail, Partie II* en est un exemple typique. Cette loi s'applique aux employés qui, dans les différentes régions du pays, travaillent dans les banques, les entreprises ferroviaires, certaines divisions du transport routier et aérien, les traversiers, l'exploitation des ponts, dans les télécommunications, sur les pipelines, en radio et télévision, dans le transport des marchandises, dans certains secteurs de la production alimentaire (p. ex. un élévateur à grains, une fabrique d'aliments, etc.), en exploration pétrolière et dans les réserves indiennes, de même que dans la fonction publique fédérale et les sociétés d'État.

Le défi qui se pose ici est d'assurer une certaine cohérence entre les multiples cadres juridiques et administratifs qui régissent la santé et la sécurité des travailleurs canadiens.

## Addenda au chapitre 1

### *Vers l'adoption d'une norme pour le Canada : entamer les discussions*

L'exemple qui suit d'une norme fondée sur des données probantes, proposée pour le Canada, pourrait servir à lancer les discussions au sujet des types de conduite en milieu de travail qui, croyons-nous, contribueront à protéger et même à promouvoir la santé mentale de toutes les personnes qui y ouvrent.

### *Préambule de la norme proposée*

1. Il existe un corpus imposant, convaincant et de longue date de connaissances scientifiques liant la santé mentale et l'organisation du travail. Une partie suffisante de ces connaissances a maintenant filtré dans le domaine public par le truchement des médias et de discussions répandues pour qu'on puisse aujourd'hui affirmer à proprement qu'elles correspondent à l'aube de notre prise de conscience sociale.

Essentiellement, les faits tendent à démontrer qu'on peut raisonnablement prévoir la précipitation ou l'aggravation de certains troubles mentaux, tels la dépression, l'anxiété et l'épuisement professionnel, attribuables à certaines pratiques organisationnelles.

De telles pratiques incluent sur une base *chronique et soutenue* :

- l'imposition d'exigences déraisonnables
  - le fait de ne pas communiquer certaines informations concrètement importantes, soit 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
  - le défaut de reconnaître la contribution et les réalisations des employés
  - le défaut de reconnaître les réclamations légitimes, les intérêts et les droits d'autrui [injustice]
2. On pourrait dire que le caractère prévisible des dommages à la santé mentale, découlant du fait d'être exposé à de telles pratiques risquées, entraîne une obligation générale de diligence visant à enrayer ces dangers pour la santé mentale par tous les moyens raisonnables et pratiques dont on dispose, une obligation de plus en plus exécutoire en droit.

Cette obligation pourrait être perçue comme une extension du devoir de diligence normale que comportent les lois sur la santé et la sécurité au travail et comme incluant les dangers psychosociaux au même titre que les dangers physiques.

En outre, une telle obligation se dégage aussi du droit des délits civils, notamment de la branche traitant de la négligence, du droit des contrats et, dans certaines régions du pays, des lois sur les droits de la personne et sur les normes d'emploi.

En effet, cette obligation est de plus en plus perçue comme faisant partie intégrante du contrat d'emploi.

Bien que le droit continue d'évoluer sur ces questions, on trouve des exemples de plus en plus fréquents de cours et de tribunaux qui invoquent cette obligation sous une forme quelconque. En effet, certains ont avancé que cette obligation pourrait être rattachée à un principe de droit d'un ordre supérieur afférent à l'équité et à la nature raisonnable des relations d'emploi ou autres relations de travail contractuelles. On a en outre avancé que cette obligation imposait que l'on offre un milieu de travail psychologiquement sûr.

Au Royaume -Uni, le *Health and Safety Executive* a établi des normes relatives à la gestion de six catégories de risques liés aux stress en milieu de travail, incluant les risques attribuables à des exigences excessives, à des mesures de contrôle inadéquates et au manque de soutien social. Ces normes, fondées sur des données probantes, précisent les niveaux au-delà et en-deçà desquels les dangers psychologiques de ce genre sont inacceptables, ouvrant ainsi la porte à des mesures correctrices pouvant inclure des peines financières ou autres, imposées en vertu des lois sur la santé et la sécurité au travail de ce pays pour avoir failli à la tâche d'évaluer de tels risques.

3. L'évitement des dommages attribuables aux pratiques risquées énoncées ci-dessus a toujours constitué un élément d'une saine pratique dans les entreprises, bien que ce principe se soit manifesté de différentes façons d'une époque à une autre. Toutefois, il est probablement juste d'affirmer que ce principe n'a jamais fait office de norme et, même aujourd'hui, il tend à prévaloir dans les organisations reconnues comme étant « les mieux gérées » et « les meilleurs endroits où travailler ». Et même dans de telles organisations, la capacité de soutenir un tel principe est parfois mise en doute face aux pressions économiques énormes découlant de la nécessité de concurrencer, de croître et de procurer une valeur sans cesse croissante pour les actionnaires. Bien qu'on n'en connaisse pas la prévalence réelle dans l'ensemble des milieux de travail canadiens, des sondages menés auprès d'employés révèlent de fois en fois que ce principe ne s'applique pas ou que ses effets sont atténués.

### *La norme proposée*

On pourrait s'acquitter de l'obligation de diligence ayant pour objet d'éviter les dommages raisonnablement prévisibles en adoptant une norme de diligence raisonnable par le biais de processus décrits dans les termes généraux qui suivent.

Cette norme comporte les exigences recommandées de mesurer ou d'évaluer certains dangers pour la santé mentale; au Royaume-Uni, le mandat pour ce faire provient des règlements découlant des lois sur la santé et la sécurité au travail.

Cela soulève la question de savoir si ou dans quelle mesure cette approche de nature législative serait pratique ou souhaitable au Canada.

### *Cette norme voudrait :*

- (a) Que, sur une base à tout le moins annuelle, on recueille de l'information au sein des milieux de travail au sujet de la prévalence de dangers psychosociaux que l'on perçoit comme découlant des pratiques organisationnelles et au sujet de leur incidence perçue sur la santé mentale. Dans ce contexte, l'accent est mis sur divers aspects : les exigences à l'endroit des employés, l'adéquation de l'information communiquée, l'exercice de la discrétion, la gratification psychologique et l'équité en matière de procédure<sup>7</sup>.
- (b) Que des règles décisionnelles soient établies localement et en rapport avec un milieu de travail particulier pour déterminer à quel moment une action s'impose pour réduire les risques psychosociaux attribuables au niveau inacceptable des exigences à l'endroit des employés, à l'information communiquée, à la discrétion, à la gratification psychologique et à l'équité en matière de procédure.
- (c) Que des instruments valides et fiables sur le plan scientifique soient utilisés à cette fin.
- (d) Que la haute direction s'engage sans équivoque à entreprendre les actions qui s'imposent en réaction aux résultats de tels sondages.
- (e) Que le processus décrit dans les points (a) à (d) constitue une partie de la procédure centrale de reddition de comptes de l'organisation, de manière à ce qu'il soit soumis à la surveillance d'au moins un cadre supérieur se rapportant au chef de la direction et dont la description d'emploi inclut cette fonction.
- (f) Que, dans la mesure où l'information recueillie et utilisée a une incidence sur la prévalence de dangers psychologiques, l'obligation de diligence décrite ci-dessus soit liée

---

<sup>7</sup> Ces aspects sont en accord avec ceux que contiennent les normes du Royaume-Uni, mais mettent davantage l'accent sur l'équité en matière de procédure. Cet accent résulte d'études récentes qui invariablement font ressortir l'importance capitale de ce dernier aspect.

de manière explicite au régime de surveillance et de suivi de la santé et de la sécurité au travail.

- (g) Que des ressources financières adéquates soient allouées pour la mise en œuvre de ce processus par le biais d'un centre de coûts dédié.

## **Chapitre 2**

**Tracer la ligne de démarcation : examen des faits nouveaux dans la reconnaissance juridique des dommages psychologiques subis en milieu de travail – incidences sur les politiques et les pratiques**

## Table des matières du chapitre 2

Introduction	30
La common law	32
La négociation collective	55
Les lois	62
Les lois sur les droits de la personne	63
Les lois sur la santé et la sécurité du travail	71
Les lois sur les normes du travail	77
Les lois sur l'indemnisation des travailleurs	85
Observations générales et incidences stratégiques	93
Un dernier mot	97
<i>Annexe du chapitre 2 : Six illustrations des lois à l'œuvre</i>	98

## Introduction

Au cours des 20 dernières années, le droit canadien a reconnu une gamme de plus en plus vaste de préjudices à la santé mentale des employés causés par la conduite des employeurs, de leurs représentants et de leurs agents. Cette reconnaissance s'est traduite par des indemnités accordées pour des préjudices tels que le harcèlement, l'intimidation, la discrimination, les souffrances morales et l'abus de pouvoir en milieu de travail. Le degré de diligence exigé des employeurs en matière de protection de la santé mentale des employés semble s'accroître d'année en année.

La façon dont le droit reconnaît les préjudices à la santé mentale des employés varie selon le cadre juridique dans lequel les allégations de préjudice prennent naissance. Par exemple, l'allégation ne sera pas envisagée de la même façon si elle survient dans un environnement de négociation collective ou dans un environnement non syndiqué.

La façon dont l'allégation est traitée varie aussi d'une région du pays à l'autre. Par exemple, chaque province et territoire possède ses propres instruments législatifs concernant le harcèlement et la discrimination. Bien que les diverses approches aient beaucoup de points communs, elles présentent également d'importantes différences qui soulèvent des problèmes potentiels en ce qui concerne la probabilité de l'égalité de traitement en vertu de la loi.

De plus, la façon de traiter l'allégation varie aussi en fonction du stade de la relation de travail auquel elle est faite. Par exemple, les considérations juridiques diffèrent selon que l'allégation prend naissance dans le cours normal de l'emploi, pendant une période de congé d'invalidité, dans le cadre du processus de retour au travail ou relativement à la façon dont des mesures disciplinaires sont prises ou un licenciement est effectué.

Cela dit, si l'on envisage dans son ensemble l'évolution du droit relatif à la santé mentale des employés, on peut déceler, dans certaines décisions judiciaires et initiatives législatives, l'apparition de ce que l'on pourrait appeler une obligation de diligence d'ordre supérieur concernant la protection des employés contre une conduite qui est adoptée ou excusée par l'employeur et qui est vraisemblablement susceptible de causer des préjudices à leur santé mentale ou à leur bien-être psychologique.

Cette obligation pourrait être décrite comme étant l'obligation, pour l'employeur, de protéger les employés contre une conduite négligente, inconsidérée et délibérée sur laquelle il exerce un contrôle et qui est vraisemblablement susceptible de porter atteinte à la santé mentale des employés.

Même si, ou peut-être parce que, cette obligation générale n'a pas été codifiée au Canada, la question suivante se pose naturellement : jusqu'où le droit s'engagera-t-il, ou devrait-il s'engager, dans la voie de la protection de la santé mentale des employés? Et dans quelle mesure, s'il y a lieu, les responsables de l'élaboration des politiques devraient-ils être proactifs dans le façonnement de l'évolution du droit? Autrement dit, où devrait-on tracer la ligne de démarcation en ce qui concerne la protection de la santé mentale des employés contre des conduites sur lesquelles l'employeur exerce ou devrait exercer un contrôle? De fait, des décisions judiciaires de tous types relatives aux dommages psychologiques peuvent être considérées comme des efforts

visant à tracer cette ligne de démarcation. La question est de savoir s'il devrait y avoir un effort plus global, s'appuyant sur des considérations de politique, en vue de déterminer où cette ligne devrait se trouver.

Dans une perspective non juridique, cette question peut être située (et elle l'est souvent) dans le contexte du « stress en milieu de travail », c'est-à-dire le stress dont on croit qu'il est créé ou précipité par des conditions de travail que les employeurs et leurs représentants et agents ont instituées ou dont ils ont permis l'existence.

Jusqu'à présent, en droit canadien, le stress proprement dit n'est pas ressorti comme étant un super-concept organisateur des règles qui régissent la conduite des personnes en milieu de travail. Même si le stress est souvent mentionné dans le discours juridique, il n'a guère ou pas de poids juridique en soi, sauf dans un sens très limité dans le contexte des lois sur l'indemnisation des travailleurs.

La situation est différente au Royaume-Uni et dans d'autres pays, comme nous le verrons au chapitre 3.

Le fait qu'il serait utile, ou la mesure dans laquelle il serait utile, d'instituer le stress comme idée organisatrice pour le droit est une question que les Canadiens souhaiteront peut-être examiner, compte tenu en particulier de toute la somme de recherches scientifiques qui indiquent son utilité potentielle à cette fin.

Au Royaume-Uni et dans bon nombre de pays européens, la science a été explicitement utilisée comme fondement des approches législatives et réglementaires adoptées pour la délimitation et la réduction des préjudices à la santé mentale dont on sait qu'ils découlent du stress au travail.

Les problèmes de définition et de mesure liés au stress ont été résolus avec un degré raisonnable de succès, bien qu'il reste à relever certains défis en matière de validité et de précision. Un élément fondamental de la viabilité de l'approche du Royaume-Uni, par exemple, est le fait que les risques attribuables à des facteurs de stress précis en milieu de travail peuvent être mesurés et évalués avec suffisamment de précision pour servir de base à l'établissement d'objectifs de réduction de ces risques.

Le présent chapitre a donc pour but de décrire les faits nouveaux en droit au Canada et de le faire d'une façon qui permettra aux responsables de l'élaboration des politiques d'évaluer le besoin de prendre des mesures additionnelles afin de protéger la santé mentale des employés ou de codifier le droit existant d'une façon plus opportune.

Nous y examinerons les régimes juridiques suivants au Canada : la common law (le droit relatif aux employés non syndiqués), le droit de la négociation collective (le droit relatif aux employés syndiqués) et les lois concernant les droits de la personne, la santé et la sécurité au travail, les normes de travail et l'indemnisation des travailleurs. Nous procéderons ensuite à un examen de la situation au Royaume-Uni et dans certaines régions d'Europe. Cet examen sera suivi de commentaires sur les avantages relatifs de diverses options en matière de politiques concernant la réglementation et la gestion du stress en milieu de travail.

## **La common law**

Les tribunaux ont établi qu'il existe une obligation de diligence en common law à l'égard de la protection de la santé mentale des employés, obligation qui trouve son origine tant dans le contrat de travail lui-même que dans une branche plus générale du droit connue sous le nom de droit de la responsabilité délictuelle. Ces deux sources de protection viennent s'ajouter à des dispositions législatives comme celles des lois relatives aux droits de la personne, à la santé et à la sécurité au travail, à l'indemnisation des travailleurs et aux normes d'emploi.

Ces fondements en common law pour des allégations de dommages psychologiques ont évolué rapidement au cours des 10 dernières années et, en particulier, depuis 2003.

Certaines décisions rendues sont suffisamment importantes sur le plan du raisonnement juridique et de la recherche en droit pour que des parties pertinentes en soient reproduites dans le présent document. Dans le corps du texte, nous nous efforçons de dégager l'essentiel de ces décisions, mais nous invitons le lecteur à consulter les décisions mêmes afin d'apprécier à sa juste valeur la richesse de la réflexion juridique sur les manières dont le droit devrait ou ne devrait pas protéger la santé mentale des employés.

Comme dans les autres branches du droit, les règles associées à la protection de la santé mentale des employés ont tout autant pour objet de fixer des limites que d'affirmer des droits. Toutefois, comme nous l'avons mentionné plus haut, la ligne de démarcation entre les deux est en évolution constante, et le présent essai de caractérisation n'est rien de plus qu'un aperçu ponctuel du droit tel qu'il existe aujourd'hui, alors que nous avons pleinement conscience du fait que ce droit aura encore évolué demain. L'évolution est plus remarquable dans ce domaine que dans d'autres branches plus statiques comme, par exemple, le droit des biens, où des règles particulières peuvent changer, mais où les éléments fondamentaux demeurent les mêmes. Ce que l'on observe dans le droit de l'emploi semble être une transformation d'une nature plus fondamentale, qui touche à l'essence même de la relation de travail et qui la transforme peut-être. Nous y reviendrons plus tard. Pour l'instant, nous mettrons l'accent sur la délimitation de la nature et de l'essence de l'obligation de diligence en matière de protection de la santé mentale des employés telle qu'elle se dégage des décisions.

En ce qui a trait aux énoncés généraux concernant l'importance de la relation de travail pour les employés et sur sa pertinence par rapport à la santé mentale, la Cour suprême du Canada a officiellement reconnu le rôle unique que joue le travail dans notre vie.

En 1987, le juge en chef Dickson, dans le cadre d'un avis dissident, écrivait :

Le travail est l'un des aspects les plus fondamentaux de la vie d'une personne, un moyen de subvenir à ses besoins financiers et, ce qui est tout aussi important, de jouer un rôle utile dans la société. L'emploi est une composante essentielle du sens de l'identité d'une personne, de sa valorisation et de son bien-être sur le plan émotionnel. C'est pourquoi, les conditions dans lesquelles une personne travaille sont très importantes pour ce qui est de façonner l'ensemble des aspects

psychologiques, émotionnels et physiques de sa dignité et du respect qu'elle a d'elle-même<sup>8</sup>.

Plus récemment, dans l'arrêt *Wallace*, la Cour suprême du Canada a aussi reconnu que « la façon dont il peut être mis fin à un emploi revêt tout autant d'importance pour l'identité d'une personne que le travail lui-même »<sup>9</sup>.

Et, attirant l'attention sur le caractère évolutif de la relation de travail et des obligations et droits qu'elle comporte, le tribunal, dans *Ditchburn*, a fait le commentaire suivant sur le caractère distinctif de cette relation :

[TRADUCTION]

Une relation de travail est basée sur un contrat. Cependant, cela n'est pas assimilable à l'achat d'une voiture, c'est-à-dire à un contrat qui régit une transaction distincte. C'est un contrat transitionnel dans le cadre duquel l'employeur et l'employé peuvent raisonnablement attendre davantage l'un de l'autre à mesure que la relation se poursuit. Puisqu'il s'agit d'un contrat qui régit une relation entre les parties, il est presque par définition en évolution constante<sup>10</sup>.

En ce qui concerne le fondement contractuel précis de la protection de la santé mentale des employés, il est établi depuis un certain temps qu'il existe une condition implicite dans le contrat de travail selon laquelle l'employeur doit traiter les employés avec civilité, décence et respect.

Par exemple, dans *Lloyd v. Imperial Parking Ltd.*, [1997] 3 W.W.R. 697, le tribunal a affirmé :

[TRADUCTION]

Il y a une condition implicite fondamentale à toute relation de travail selon laquelle l'employeur doit traiter l'employé avec civilité, décence, respect et dignité [...] Cela semble s'inscrire dans la tendance visant à établir une obligation pour l'employeur de traiter les employés « raisonnablement » dans tous les aspects du processus du travail. [Au par. 41.]

Et, dans *Chambly*, le juge Cory a affirmé :

Pour la vaste majorité des Canadiens, leur travail et leur lieu de travail sont des questions d'importance fondamentale. L'équité en milieu de travail est souhaitée par tous<sup>11</sup>.

---

<sup>8</sup> Renvoi relatif à la *Public Service Employee Relations Act (Alb.)* (1987), 87 C.L.L.C. 14, au par. 91.

<sup>9</sup> *Wallace c. United Grain Growers Ltd.*, [1997] 3 R.C.S. 701, au par. 95.

<sup>10</sup> *Ditchburn v. Landis & Gyr Powers, Ltd.*, [1995] 16 C.C.E.L. (2d) 1, au par. 2 (Div. gén. Ont.), modifiée pour d'autres motifs, (1997) 34 O.R. (3d) 578 (C.A.).

<sup>11</sup> *Commission scolaire régionale de Chambly c. Bergevin*, (1994) 4 C.C.E.L. (2d) 165 (C.S.C.), à la p. 204.

Le lien important entre l'obligation de traiter les employés avec civilité, décence, respect et dignité et l'obligation plus générale de se montrer raisonnable dans la conduite et le cours de l'ensemble de la relation de travail, mentionné dans *Lloyd*, est également reflété dans l'opinion suivante d'un tribunal ontarien :

[TRADUCTION]

L'employeur a l'obligation de traiter ses employés d'une façon juste et appropriée dans tous les aspects du contrat de travail. Cette obligation s'étend jusqu'à la promotion des intérêts des employés et à l'instauration d'un climat de travail propice à leur bien-être<sup>12</sup>.

En outre, il convient de noter que, même si bon nombre des affaires citées dans le présent document concernent une plainte relative à la conduite de l'employeur dans le contexte de la cessation de la relation de travail, les opinions des tribunaux font souvent référence à des obligations qui existent dans le cours de l'ensemble de la relation. Bien qu'il soit possible de différencier les décisions selon ce critère, les tribunaux ont essentiellement laissé la porte grande ouverte aux avocats qui veulent démontrer que les obligations de diligence décrites plus haut sont des attributs du contrat de travail pendant toute sa durée et non pas seulement au moment de sa dissolution.

De fait, c'est cette voie qui semble avoir été adoptée dans la décision clé *Sulz v. Attorney General et al.* (2006) et, en appel, dans l'arrêt *Sulz v. Minister of Public Safety & Solicitor General* (2006), où il est clairement énoncé qu'il existe une obligation continue d'assurer aux employés un environnement de travail exempt de harcèlement. Si un employé demandeur peut démontrer que la ou les personnes auxquelles la conduite est reprochée savaient ou auraient dû savoir que leurs actes ou omissions causeraient des souffrances morales, cela engage la responsabilité délictuelle et peut-être la responsabilité contractuelle, bien que cette dernière ait été rejetée à titre de moyen d'action dans cette affaire en particulier à cause d'un rempart d'empêchements prévus par les lois<sup>13</sup>.

La plupart, sinon la totalité, des affaires fondées sur des contrats concernent une conduite très extrême de la part du défendeur auquel la violation est reprochée. Par exemple, dans *Lloyd*, le litige tournait autour d'injures vulgaires, d'invectives humiliantes et de menaces de renvoi. Dans *Morgan v. Chukal Enterprises Ltd.*, le point litigieux était une exposition continue à des grossièretés, à de l'hostilité, à des obscénités et à un rabaissement<sup>14</sup>. On trouve un scénario analogue dans *Saunders v. Chateau des Charmes Wines Ltd.*, où il a été établi qu'un superviseur s'était livré à une série croissante d'accès de colère implacable et de comportements d'intimidation<sup>15</sup>. Dans ces affaires, les actes des gestionnaires et des superviseurs, non contrôlés par l'employeur, ont conduit à des réclamations pour congédiement déguisé et injustifié qui ont été accueillies.

---

<sup>12</sup> *Robinson v. Royal Mint*, [1992] O.J. No. 2270, au par. 70.

<sup>13</sup> *Sulz v. Attorney General et al.*, [2006] BCSC 99; confirmée par *Sulz v. Minister of Public Safety & Solicitor General*, [2006] BCCA 582. Voir aussi la note 24, plus loin, et le texte connexe.

<sup>14</sup> *Morgan v. Chukal Enterprises Ltd.*, [2000] B.C.J. No. 1563.

<sup>15</sup> *Saunders v. Chateau des Charmes Wines Ltd.*, [2002] O.J. No. 3990.

Dans *Shah v. Xerox* (2000), l'allégation de congédiement déguisé faite par le demandeur a été accueillie en raison des accusations et avertissements non fondés de son gestionnaire concernant son mauvais rendement au travail, ainsi que d'un style unilatéral de supervision. La conduite reprochée dans cette affaire n'était pas aussi extrême que dans certains autres cas, et *Shah* illustre la portée grandissante des tribunaux qui pénalisent des employeurs pour avoir autorisé des comportements qui auraient probablement échappé à la sanction de la loi<sup>16</sup>, il y a à peine 20 ans.

Dans les actions en rupture de contrat du genre de celles décrites ci-dessus, il n'est guère nécessaire de démontrer des préjudices à la santé mentale même si, à l'évidence, la conduite reprochée peut avoir causé de tels préjudices. L'élément essentiel de la rupture de contrat dans ces affaires est que l'employeur est considéré comme ayant violé une condition fondamentale, bien qu'implicite, du contrat de travail, à savoir la fourniture d'un milieu de travail exempt de harcèlement, favorisant la civilité, le respect, la dignité et la décence, et contribuant au bien-être des employés. Le fondement des réclamations pour congédiement déguisé est qu'en raison de conditions de travail défavorables, l'employé demandeur s'est trouvé dans l'impossibilité d'effectuer le travail pour lequel il avait été embauché, ce qui ouvre la porte à l'allégation que l'employeur a, essentiellement, commis une violation fondamentale de la relation de travail d'une telle importance que l'on peut considérer que cette relation a été interrompue unilatéralement.

Cependant, dans les actions en rupture de contrat où des préjudices à la santé mentale sont allégués à titre de chef distinct, des dommages-intérêts peuvent maintenant être recouverts en vertu de la doctrine des dommages-intérêts établis selon l'arrêt *Wallace*<sup>17</sup>. Cette doctrine permet essentiellement au tribunal d'octroyer des dommages-intérêts en remplacement d'une période de préavis qui est artificiellement allongée afin de refléter la façon psychologiquement préjudiciable dont un demandeur a été congédié. Cet expédient quelque peu maladroit pourrait bientôt être remplacé par une jurisprudence plus élégante si certaines opinions énoncées dans l'arrêt de la Cour suprême *Fidler c. Sun Life* sont considérées comme ayant une valeur juridique<sup>18</sup>. Ces opinions laissent supposer que la relation de travail est englobée dans les contrats du genre de ceux dont l'objectif principal ou un objectif important est de conférer un avantage psychologique à l'une des parties. Cette thèse est suffisamment importante pour que nous présentions ci-dessous une synthèse de l'affaire *Fidler*.

*Fidler* n'est pas une affaire qui porte sur la relation de travail en soi, mais elle a de nombreuses incidences à cet égard. La Cour suprême a établi qu'un contrat d'assurance pour le versement de prestations d'invalidité de longue durée offert par l'entremise d'un employeur (la Banque Royale) incluait une condition implicite de sécurité de la tranquillité d'esprit d'un employé. Des dommages-intérêts pour souffrances morales causées par la rupture d'un tel contrat sont donc recouvrables. Cette affaire confirme que le bien-être psychologique est présumé être inclus dans ce que les parties à un contrat qui fait intervenir des avantages psychologiques envisagent au moment de leur entente. Par conséquent, on peut raisonnablement s'attendre à ce que le défaut de verser des prestations d'invalidité de longue durée dans leur intégralité et en temps opportun conduise à des souffrances morales et à de l'anxiété pour lesquelles une indemnisation peut être réclamée et obtenue.

---

<sup>16</sup> *Shah v. Xerox Canada Ltd.*, [1998] O.J. No. 4349, 49 C.C.E.L. (2d) 30 (C.J.).

<sup>17</sup> *Wallace c. United Grain Growers Ltd.*, [1997] 3 R.C.S. 701.

<sup>18</sup> *Fidler c. Sun Life du Canada, compagnie d'assurance-vie*, [2006] C.S.C. 30.

L'arrêt *Fidler* représente un nouveau jalon important dans le recul de la règle *Addis* [1909] selon laquelle des dommages-intérêts pour souffrances morales ne peuvent généralement pas être recouverts en cas de rupture de contrat<sup>19</sup>. L'arrêt *Addis* se fondait lui-même sur une interprétation stricte de la règle établie dans *Hadley* [1854], même si aucun motif clair ne justifiait cette interprétation, si ce n'est la répugnance de la magistrature à permettre au concept des préjudices émotionnels de faire son entrée dans le domaine des contrats commerciaux<sup>20</sup>.

En fait, les contrats purement commerciaux sont toujours considérés comme se situant hors du cadre d'accords qui peuvent donner lieu à des réclamations fructueuses pour préjudices moraux.

L'érosion de la règle appliquée dans *Addis* et *Hadley* se poursuit depuis les années 1970 relativement à une gamme de plus en plus vaste de types de contrat qui englobe maintenant ceux où l'objet même de l'accord est le plaisir, la détente ou la tranquillité d'esprit<sup>21</sup>. De fait, il semble que la règle ait à présent de nouveau été modifiée pour inclure des contrats où la tranquillité d'esprit est [TRADUCTION] « un objet substantiel ou important du contrat »<sup>22</sup>.

Dans *Fidler*, le tribunal mentionnait aussi l'avis du juriste McCamus (2005), pour qui la doctrine de la prévisibilité raisonnable s'applique dans le droit des contrats tout autant que dans le droit de la responsabilité délictuelle, ce qui vient encore brouiller la ligne de démarcation entre ces deux types de recours<sup>23</sup>.

Tout cela soulève la question de savoir quelles sont les limites de cette doctrine élargie après *Fidler*.

La Cour suprême elle-même, dans *Fidler*, exclut les « contrats commerciaux usuels » parce que la possibilité d'une violation de contrat causant des souffrances morales n'entre pas dans ce qui est raisonnablement prévisible. « Il en va autrement toutefois lorsque les parties concluent un contrat dont un des objets est d'assurer un avantage psychologique particulier<sup>24</sup>. »

Cependant, le tribunal soulève aussi la possibilité que les contrats de travail puissent être d'un type qui inclut des attentes d'avantages psychologiques. En effet, il affirme que le tribunal, dans *Wallace*, peut avoir été influencé par cette idée lorsqu'il a élaboré le concept des dommages-intérêts prolongés reflétant la façon psychologiquement préjudiciable dont un employé avait été congédié<sup>25</sup>.

Dans *Fidler*, le tribunal a aussi observé que les dommages-intérêts pour souffrances morales en droit des contrats n'excluent pas la possibilité de recouvrer des dommages-intérêts en droit de la responsabilité délictuelle<sup>26</sup>.

---

<sup>19</sup> *Addis v. Gramophone Co.*, [1909] A.C. 488.

<sup>20</sup> *Hadley v. Baxendale*, [1854] 156 E.R. 145.

<sup>21</sup> *Jarvis v. Swan Tours Ltd.*, [1973] 1 All E.R. 71 (C.A.).

<sup>22</sup> *Farley v. Skinner*, [2001] 4 All E.R. 801.

<sup>23</sup> McCamus, John D. *The Law of Contracts*. Toronto : Irwin Law, 2005.

<sup>24</sup> *Fidler*, précité, note 18, au par. 45.

<sup>25</sup> *Ibid.*, au par. 54.

<sup>26</sup> *Ibid.*, au par. 52.

Cette décision est importante pour deux raisons pertinentes par rapport à l'étude des limites de l'obligation de l'employeur de protéger la santé mentale de ses employés.

1. Elle établit qu'un agent d'un employeur, tel que la Sun Life, est responsable des préjudices à la santé mentale des employés causés par sa propre négligence. Cependant, il ne semble pas improbable que l'employeur lui-même puisse être tenu responsable du fait d'autrui des actes commis par son agent dans certaines conditions.
2. Elle établit que les contrats qui sont, même en partie, destinés à favoriser ou à protéger la tranquillité d'esprit ou un quelconque autre avantage psychologique peuvent donner lieu à une action en justice pour préjudice à la santé mentale en cas de violation du contrat.
3. Elle soulève la possibilité que les contrats de travail appartiennent à la catégorie d'accords qui incluent la protection de la tranquillité d'esprit, ou un quelconque avantage psychologique connexe.

Étant donné l'importance de la relation de travail que la Cour suprême elle-même a reconnue dans *Wallace* et dans d'autres arrêts mentionnés plus haut, par exemple, il n'est pas difficile de voir comment des avocats créatifs pourraient soutenir qu'un important objet du contrat de travail consiste à assurer la protection de la santé mentale en tant qu'avantage psychologique implicite. En fait, on dispose déjà d'une indication, de la part du secteur public, du fait que la portée de la doctrine Fidler sera étendue à l'environnement de la négociation collective. Dans *Charlton*<sup>27</sup>, la Commission de règlement des griefs de l'Ontario (sous la signature de D.D. Carter) a appliqué la doctrine Fidler à un cas de harcèlement en raison de la race dans un établissement pénitentiaire, adoptant le raisonnement suivant :

[TRADUCTION]

La Cour suprême du Canada, dans *Fidler c. Sun Life du Canada, compagnie d'assurance-vie*, [2006] C.S.C. n° 30, a maintenant donné des directives sur les conditions dans lesquelles il convient d'octroyer des dommages-intérêts pour des souffrances morales causées par la rupture d'un contrat. [21]

L'importance de l'arrêt *Fidler* tient au fait que la Cour suprême du Canada a maintenant clairement établi que, même en l'absence de mauvaise foi, des dommages-intérêts pour souffrances morales peuvent être accordés à la suite de la violation d'un contrat qui crée des attentes d'« avantages psychologiques », et que ce type de dommages-intérêts ne doit pas nécessairement être basé sur une faute indépendante donnant ouverture à action. Autrement dit, les dommages-intérêts pour souffrances morales ne dépendent pas d'une quelconque forme de comportement extrême de la part de la personne qui viole le contrat, mais ils découlent directement de la violation de certains types de conditions contractuelles et ils visent à indemniser pour les souffrances morales causées par la violation. [22]

---

<sup>27</sup> *Ontario (Ministry of Community Safety and Correctional Services) and Charlton re: an arbitration under the Public Service Act before the Public Service Grievance Board between: Cassandra Charlton, Grievor - and - The Crown in Right of Ontario (Ministry of Community Safety and Correctional Services), Employer*, [2007] 90 C.L.A.S. 78.

En l'espèce, il y a eu violation de la garantie contractuelle de l'exemption de harcèlement en raison de la race dans le lieu de travail. Une telle condition, de l'avis de la Commission, crée effectivement des attentes d'« avantages psychologiques », puisque cette condition du contrat de travail est clairement destinée à protéger les intérêts de l'employée en fait de dignité. C'est cette condition qui a été violée et, même si l'employeur a été exempt de tout reproche dans sa tentative de régler le problème de harcèlement racial en milieu de travail après son apparition, il n'y a non plus aucun doute que la demanderesse a subi des souffrances morales très profondes à cause d'une forme particulièrement dure de harcèlement en milieu de travail. Étant donné la très forte perturbation de la vie et de la tranquillité d'esprit de la demanderesse qui a été causée par la violation de la garantie contractuelle d'exemption de harcèlement racial dans le lieu de travail, la Commission considère que le montant des dommages-intérêts pour souffrances morales ne doit pas être inférieur à ce qui a été considéré comme approprié dans l'affaire *Fidler*. En conséquence, la Commission ordonne à l'employeur de payer sur-le-champ à la demanderesse la somme de 20 000 \$ pour souffrances morales causées par la violation de la garantie contractuelle de l'exemption de harcèlement en raison de la race dans le lieu de travail. [25]

Toutefois, dans le cas des allégations de rupture de contrat qui découlent d'une série de comportements psychologiquement préjudiciables, il n'est pas nécessaire de démontrer une maladie visible et prouvable à titre de résultat de la conduite reprochée. Les dommages-intérêts sont habituellement octroyés dans ces cas en remplacement de la rémunération pour la période de préavis qui aurait dû être accordée à l'employé qui prétend avoir fait l'objet d'un congédiement déguisé, si la relation de travail avait été interrompue d'une façon normale (les dommages-intérêts majorés dans de tels cas sont souvent appelés « dommages-intérêts établis selon l'arrêt *Wallace* »)<sup>28</sup>. Par exemple, dans la décision *Honda*, l'équivalent de neuf mois de rémunération a été accordé à titre de dommages-intérêts établis selon l'arrêt *Wallace*, en sus de la période habituelle de préavis de 15 mois<sup>29</sup>. Cette période additionnelle a été confirmée en appel par la Cour d'appel de l'Ontario, mais non en appel final devant la Cour suprême<sup>30</sup>.

La question qui plane sur le droit à l'heure actuelle est celle de savoir si – ou dans quelle mesure – les tribunaux reconnaîtront les opinions énoncées dans *Fidler* comme ayant du poids en ce qui a trait à l'existence d'une condition implicite d'avantage psychologique dans le contrat de travail.

Entre-temps, et parallèlement aux actions en rupture de contrat, les employés qui estiment avoir subi des souffrances morales par suite d'actes ou d'omissions de leur employeur ou de ses agents ont la possibilité d'intenter une action en responsabilité délictuelle.

Les responsabilités délictuelles qui constituent le fondement de la plupart des allégations de préjudices d'ordre mental découlant des actes ou omissions de l'employeur sont les souffrances

---

<sup>28</sup> Précité, note 17.

<sup>29</sup> *Keays v. Honda Canada Inc.* [2005] OSCJ; [2006] 82 O.R.(3d) 161.

<sup>30</sup> *Ibid.*, [2007] ONCA 564; *Honda Canada Inc. c. Keays*, [2008] C.S.C. 39.

morales causées délibérément et celles causées par négligence. Cependant, les tribunaux ont la latitude, dans certaines circonstances, d'accorder des dommages-intérêts punitifs pour une conduite causant des préjudices psychologiques au lieu de dommages-intérêts pour souffrances morales. L'affaire *Honda*, susmentionnée, est une affaire de ce genre, bien que l'octroi de dommages-intérêts punitifs ait été annulé par la Cour suprême qui, comme nous l'avons indiqué, a également annulé l'octroi de dommages-intérêts majorés.

Dans le cas des souffrances morales causées délibérément, les éléments de la responsabilité délictuelle qui doivent être prouvés par les demandeurs ont été bien énoncés par le tribunal dans *Rahemtulla*<sup>31</sup>.

Ce raisonnement a été systématiquement adopté dans les décisions ultérieures.

La juge McLachlin, qui était alors juge à la Cour suprême de la Colombie-Britannique, a traité de la question de l'existence de cette responsabilité délictuelle dans le contexte d'une demanderesse qui avait été congédiée de son emploi de caissière à la suite d'allégations non fondées de vol. Elle a souffert d'une grave détresse émotionnelle en raison de son congédiement sommaire et des accusations de la défenderesse.

La juge McLachlin a énoncé les éléments de la responsabilité délictuelle pour souffrances morales causées délibérément comme étant les suivants :

- (1) une conduite qui est flagrante et choquante;
- (2) une conduite qui vise à causer des préjudices;
- (3) une conduite qui donne lieu à des préjudices visibles et prouvables.

Ces éléments ont été définis plus en détail comme signifiant ce qui suit, ainsi que le tribunal dans *Prinzo*, adoptant le raisonnement de *Rahemtulla*, les résume aux paragraphes 44 à 47<sup>32</sup> : [texte condensé, italiques ajoutés]

[TRADUCTION]

L'accusation non fondée de vol, même si elle était motivée par le désir d'extorquer une confession et de résoudre le mystère des fonds manquants, équivalait à un acte s'accompagnant d'un *mépris inconsidéré quant au risque que l'accusation occasionne un choc*.

La juge McLachlin a souligné qu'il n'était *pas nécessaire qu'il y ait une intention malveillante de causer le préjudice ni un motif de rancune*. Elle considérait donc que la conduite de l'employeur satisfaisait au critère de la « *conduite choquante* ». Elle a affirmé :

[TRADUCTION]

---

<sup>31</sup> *Rahemtulla v. Vanfed Credit Union*, [1984] 3 W.W.R. 296.

<sup>32</sup> *Prinzo v. Baycrest Centre for Geriatric Care*, (2002) 60 O.R. (3d) 474 (C.A.).

Bien que l'institution financière ait le droit de congédier sans enquête un employé suspect, la bonne conduite de ses affaires n'exige pas qu'on lui accorde le droit de faire des accusations *inconsidérées*, et très possiblement fausses, *dont on peut prévoir qu'elles occasionneront un choc et des souffrances morales*.

En ce qui a trait à l'obligation que la conduite vise à causer un préjudice, la juge McLachlin a conclu que cette exigence était satisfaite au motif qu'il [TRADUCTION] « *était clairement prévisible que les accusations de vol que la défenderesse avait faites contre la demanderesse causeraient à celle-ci une profonde détresse* »<sup>33</sup>.

Il semble donc que l'obligation que la conduite vise à causer un préjudice soit satisfaite si l'auteur de l'acte souhaite produire les conséquences qui découlent de celui-ci, *ou s'il sait qu'il y a de très fortes chances que des conséquences s'ensuivent*<sup>34</sup>.

En ce qui a trait à l'élément de la *maladie visible et prouvable*, il semble que l'absence d'expert médical ne soit pas nécessairement fatale. Dans *Rahemtulla*, la juge McLachlin a écrit, au paragraphe 56 : [TRADUCTION] « En dépit de l'absence de preuves fournies par des experts médicaux, je suis convaincue que la demanderesse a souffert d'une dépression accompagnée de symptômes de maladie physique par suite [...] des accusations de son employeur. »

Le tribunal faisait également remarquer que dans le contexte du droit de l'emploi, des dommages-intérêts pour détresse mentale résultant de la responsabilité délictuelle rattachée aux souffrances morales causées délibérément peuvent aussi être octroyés si, par exemple : une employée a été gravement harcelée par un supérieur qui était au courant de son état psychologique fragile<sup>35</sup>; une employée a été victime de harcèlement sexuel de la part de ses collègues et superviseurs<sup>36</sup>; un employé a été soumis à un style de gestion agressif, impudent et contradictoire<sup>37</sup>.

Il ne semble y avoir aucun critère équivalent pour la responsabilité délictuelle rattachée aux souffrances morales causées *par négligence*. Par exemple, dans *Sulz v. Attorney General of Canada*<sup>38</sup>, le tribunal a conclu que la responsabilité délictuelle pour souffrances morales causées par négligence avait été démontrée, mais n'a donné que des motifs laconiques à l'appui de sa conclusion.

---

<sup>33</sup> *Rahemtulla*, précité, note 31, au par. 55.

<sup>34</sup> Le tribunal a fait référence à cet égard aux sources suivantes : Linden, *Canadian Tort Law* 7<sup>th</sup> ed. (2001), p. 34; Fridman, *The Law of Torts in Canada* (1989), p. 53.

<sup>35</sup> *Boothman c. R.*, [1993] 3 C.F. 381 (C.F. 1<sup>re</sup> inst.).

<sup>36</sup> *Clark c. Canada*, [1994] 3 C.F. 323 (C.F. 1<sup>re</sup> inst.).

<sup>37</sup> *Bogden v. Purolator Courier Ltd.*, [1996] A.J. No. 289 (C.B.R. Alb.).

<sup>38</sup> *Sulz v. Attorney General et al.*, [2006] B.C.S.C. 99.

*Sulz* était une action intentée à la fois en droit des contrats et en responsabilité délictuelle par une ancienne agente de la Gendarmerie royale du Canada (GRC) contre ses anciens superviseurs, la GRC et le Procureur général du Canada [en appel, le ministre de la Sécurité publique et Solliciteur général a été substitué au Procureur général comme intimé].

Le motif d'action indiquait que la demanderesse prétendait avoir été harcelée par négligence ou délibérément jusqu'au point où elle avait souffert d'une dépression cliniquement diagnostiquée et qu'elle n'avait plus d'autre choix que d'accepter d'être renvoyée de la GRC pour des raisons médicales. De fait, des témoignages médicaux ont été produits selon lesquels elle ne se rétablirait jamais entièrement ou qu'elle ne pourrait plus travailler de nouveau dans un emploi normalement stressant.

La réclamation en responsabilité délictuelle contre la GRC alléguait que celle-ci avait la responsabilité directe, en tant qu'organisation, de prévenir le harcèlement ou, si elle n'avait pas cette responsabilité directe, elle était responsable du fait d'autrui des actes de ses employés.

La réclamation en rupture de contrat était fondée sur une allégation de violation d'une condition implicite du contrat de travail, à savoir l'obligation de fournir un lieu de travail exempt de harcèlement, comme nous l'avons indiqué plus haut.

Le fondement des deux réclamations reposait sur des allégations d'accusations cruelles et sans fondement d'incompétence, de simulation de maladie et de comportements manipulateurs de la part des superviseurs de la demanderesse.

Le tribunal dans *Sulz* a cité l'arrêt *Clark* comme décision faisant autorité pour l'opinion selon laquelle les souffrances morales causées délibérément peuvent être attribuables à *une série de comportements au fil du temps*<sup>39</sup>.

Après avoir brièvement cité *Rahemtulla* relativement aux éléments des souffrances morales délibérément causées, le tribunal citait *Clark* comme texte faisant autorité pour les principes suivants :

- La connaissance de la sensibilité ou de la susceptibilité particulières d'un demandeur peut transformer des comportements extrêmes, mais non coupables, en des comportements suffisamment choquants pour satisfaire au le fardeau de la preuve applicable aux souffrances morales délibérément causées.
- La prévisibilité raisonnable inclut la connaissance de toute sensibilité ou susceptibilité particulières.
- L'intention d'effrayer, de terrifier ou d'alarmer est suffisante pour satisfaire au fardeau de la preuve, peu importe le résultat.

Plus loin, au paragraphe 165, le tribunal affirmait que [TRADUCTION] « les défendeurs doivent prendre leur victime telle qu'ils la trouvent », faisant référence à sa plus grande sensibilité potentielle à un traitement rigoureux dans une organisation quasi militaire et à sa plus grande

---

<sup>39</sup> *Clark c. Canada (1<sup>re</sup> inst.)*, [1994] 3 C.F. 323.

vulnérabilité potentielle à la dépression. En fait, la connaissance préalable de la vulnérabilité particulière d'une victime semble aggraver ou accroître la culpabilité des auteurs du harcèlement.

Le tribunal a noté que la demanderesse, durant la période où elle avait éprouvé des difficultés au travail, avait vécu trois grossesses, dont deux lui avaient occasionné du stress parce qu'elles n'étaient pas prévues et parce que deux des enfants avaient des troubles de santé. Son mari travaillait loin de la maison durant une grande partie de cette période et elle avait essentiellement été plongée dans une situation de parent unique.

En dépit de cela, le tribunal a estimé que le travail était la cause immédiate de sa grave dépression clinique et que la GRC n'avait pas respecté son obligation de diligence à son endroit et lui avait [TRADUCTION] « causé de graves préjudices psychologiques »<sup>40</sup>.

Les termes que le tribunal a employés dans ce passage laissent penser qu'il était enclin à considérer la conduite du défendeur comme négligente plutôt que délibérée, en dépit du fait qu'il ait cité *Rahemtulla*, et de son renvoi relativement ambigu à *Clark*, qui n'est habituellement pas cité comme texte faisant autorité dans ce contexte. Afin d'établir la négligence, il est nécessaire de déterminer, entre autres, qu'il existe une obligation de diligence entre les parties, que cette obligation a été enfreinte et qu'un préjudice a résulté de la violation<sup>41</sup>. Sans prendre en compte ces critères, le tribunal s'est borné à affirmer qu'il existait une obligation de diligence d'assurer un milieu de travail exempt de harcèlement en vertu des politiques en vigueur de la GRC, que cette obligation avait été enfreinte et que cela avait causé de graves préjudices à la santé mentale de la demanderesse<sup>42</sup>.

La norme de diligence à laquelle le tribunal faisait référence est celle de la prévisibilité raisonnable : [TRADUCTION] « Smith [le superviseur] *aurait dû savoir* que ses comportements immodérés et, par moments, déraisonnables auraient des conséquences néfastes pour les membres du détachement en général et pour la demanderesse en particulier<sup>43</sup> ». Plus tard, le tribunal affirmait : [TRADUCTION] « il *aurait dû savoir* [...] qu'il causait des problèmes émotionnels graves à la demanderesse à un moment où elle faisait face à d'importantes pressions personnelles en raison de ses grossesses<sup>44</sup> ». [Italiques ajoutés.]

En résumé, il semble que le tribunal, dans *Sulz*, ait octroyé des dommages-intérêts tant pour responsabilité délictuelle que pour rupture de contrat. Il a conclu que la GRC n'était pas directement responsable des préjudices causés à la demanderesse, mais qu'elle était plutôt responsable du fait d'autrui pour les actes de ses superviseurs.

La jurisprudence dans *Sulz* est passablement sibylline, compte tenu de l'importance de la somme accordée, qui a été maintenue en appel<sup>45</sup>.

---

<sup>40</sup> *Sulz*, précité, note 38, au par. 160.

<sup>41</sup> Voir *Rees v. RCMP*, [2004] NLSCTD 208, pour un examen succinct du fondement des réclamations pour négligence, aux par. 202-226.

<sup>42</sup> *Sulz*, précité, note 38, aux par. 144-146.

<sup>43</sup> *Ibid.*, au par. 146.

<sup>44</sup> *Ibid.*, au par. 147.

<sup>45</sup> *Sulz v. Minister of Public Safety & Solicitor General*, [2006] B.C.C.A. 582.

1. Dommages-intérêts généraux : indemnité de 125 000 \$ pour les dommages durables causés à la santé mentale de la demanderesse.
2. Perte de rémunération passée : 225 000 \$.
3. Perte de capacité future de revenu : 600 000 \$.
4. Dommages-intérêts punitifs et majorés : des dommages-intérêts majorés ont été réputés avoir été inclus dans la catégorie des dommages-intérêts généraux pour [TRADUCTION] « atteinte aux sentiments, à la dignité, à la fierté et à l'estime de soi » [au par.185].

Il convient de faire trois observations au sujet des affaires examinées ci-dessus.

1. Les souffrances morales causées délibérément semblent englober celles qui sont causées par négligence, étant donné la volonté des tribunaux d'élargir le sens du mot « inconsideré ». La distinction en droit entre la conduite inconsiderée et la conduite négligente est mince et elle semble s'être dissoute dans cette branche du droit.
2. Les critères de l'intentionnalité, du caractère inconsideré et de la négligence tournent tous autour du concept de la prévisibilité raisonnable des préjudices.
3. La signification de « préjudices visibles et prouvables » est très élastique dans le contexte de la santé mentale.

L'affaire *Zorn-Smith v. Bank of Montreal*<sup>46</sup>, qui continue d'être citée avec approbation, réunit tous ces points en un même ensemble de faits. Puisqu'elle se situe à la limite de ce que le droit reconnaît et ne reconnaît pas comme étant une responsabilité de l'employeur à l'égard de la santé mentale des employés, elle mérite un examen détaillé.

Les renvois aux paragraphes de la décision ont été supprimés dans la description qui suit afin d'en faciliter la lecture.

La demanderesse, Suzanne Zorn-Smith, avait travaillé 21 ans pour la Banque. Elle était, au dire de tous, une employée diligente, loyale, respectueuse des règles et appréciée. Ces faits n'étaient pas contestés.

Elle avait déménagé souvent, à la demande de la Banque, et elle avait travaillé des heures extrêmement longues en dépit du fait qu'elle avait une jeune famille de trois enfants à la maison. Elle revenait souvent au travail après le dîner et elle travaillait parfois le dimanche.

Il est arrivé un moment, après quelques années au cours desquelles elle a tenté de perfectionner ses compétences, où elle a commencé à souffrir d'épuisement professionnel. Les exigences de son emploi étaient aggravées par les activités de formation continue requises pour qu'elle se qualifie officiellement pour le poste de quasi gestion qu'elle occupait. Elle a succombé à un bref épisode de trouble dépressif, puis à un autre, à l'occasion duquel elle a été mise en congé d'invalidité.

---

<sup>46</sup> *Zorn-Smith v. Bank of Montreal*, [2004] C.L.L.C. 210-012 (C.S.J. Ont.).

Après plusieurs semaines, alors qu'elle était toujours en congé, la Banque lui a lancé un ultimatum : elle devait soit réintégrer son ancien poste de gestion, soit revenir pour occuper un poste subalterne à temps partiel, soit ne pas revenir du tout. Elle a refusé de revenir au travail et la Banque l'a congédiée.

Elle a intenté une action pour congédiement injustifié, souffrances morales causées délibérément, perte de prestations d'invalidité et dommages-intérêts punitifs pour la complète insensibilité avec laquelle elle prétendait avoir été traitée par la Banque.

L'un des principaux superviseurs de la demanderesse a témoigné du fait qu'il n'avait eu aucune idée des effets néfastes que l'énorme stress en milieu de travail, particulièrement celui associé à une pénurie chronique et importante de personnel, avait sur elle. Le tribunal a conclu qu'il avait banalisé les inquiétudes sur le plan de la santé dont la demanderesse lui avait fait part à de multiples reprises.

Le tribunal a souligné le témoignage du médecin de la demanderesse, selon lequel elle manquait de sommeil, elle était épuisée, irritable et elle souffrait d'épuisement professionnel. Ce médecin (dont le témoignage entraînait en conflit avec celui du médecin de la Banque) estimait que la solution au problème consistait à procurer à la demanderesse suffisamment de temps pour étudier et à avoir des attentes réalistes à son égard compte tenu de son niveau de formation actuel; le tribunal semble avoir accepté cette opinion et a décrit l'absence de souci de l'employeur pour la santé de la demanderesse comme étant [TRADUCTION] « inconsideré ».

Il y avait une absence remarquable de soutien de la part des supérieurs de la demanderesse relativement aux questions techniques. Le mariage de la demanderesse a commencé à en souffrir et, en fin de compte, elle a été diagnostiquée comme souffrant [TRADUCTION] « d'un trouble d'adaptation accompagné d'une humeur dépressive et anxieuse » (description technique de l'épuisement professionnel). Le médecin de la demanderesse considérait ce résultat comme un problème lié au milieu de travail, plutôt que comme un problème personnel, sous l'angle des solutions possibles.

À ce stade, la demanderesse souffrait [TRADUCTION] « de perte d'appétit, de pertes de mémoire, de manque de concentration, de sautes d'humeur, d'épuisement, de perte de confiance en soi et de perte d'estime de soi; [...] elle était colérique et impatiente ». De l'avis de son médecin, cela correspondait à une incapacité totale. Il a souvent fait référence aux [TRADUCTION] « exigences excessives » qui lui étaient imposées et aux conséquences [TRADUCTION] « désastreuses » de la proposition de l'employeur concernant son retour au travail à temps partiel : [TRADUCTION] « cela signifierait qu'elle serait payée deux fois moins cher pour faire trois fois plus de travail ».

La demanderesse a dit à son superviseur, dans le contexte de son rejet de l'offre finale de la Banque, qu'un retour dans un milieu de travail non modifié [TRADUCTION] « la tuerait. Elle se sentait maltraitée, brimée et forcée de s'en aller à cause d'exigences déraisonnables au travail ».

Le tribunal a statué que la demanderesse avait été congédiée sans motif, du fait qu'elle était légitimement en congé d'invalidité au moment de son congédiement.

La juge Aitken, établissant que la demanderesse était invalide au moment de son congédiement, a affirmé : [TRADUCTION] « Je suis d'avis que M<sup>me</sup> Zorn-Smith a continué à souffrir d'épuisement, de manque de concentration, d'incapacité à raisonner correctement, de manque de confiance et de doute de soi à un tel point qu'elle n'aurait pas pu fonctionner dans le rôle de gestionnaire des services financiers ou, à vrai dire, dans tout autre rôle à la Banque. [...] Son énergie, son esprit d'initiative et ses ressources morales lui avaient été enlevées par un trop grand nombre de mois d'exigences professionnelles déraisonnables liées non seulement aux journées normales de travail, mais aussi aux soirées et aux week-ends ».

Dans son appréciation de la preuve concernant le rôle de la situation familiale de la demanderesse dans son épuisement professionnel, le tribunal a rejeté la prétention de la Banque selon laquelle il s'agissait de la cause véritable de son problème. En fait, [TRADUCTION] « rien dans la preuve n'indique que M<sup>me</sup> Zorn-Smith n'aurait pas pu faire face à tout cela si les exigences de son travail s'étaient situées à l'intérieur de paramètres raisonnables. Elles ne l'étaient tout simplement pas. [...] Je conclus que le trouble d'adaptation accompagné d'une humeur déprimée et anxieuse de M<sup>me</sup> Zorn-Smith a été principalement causé par des exigences déraisonnables au travail et non pas par des stress familiaux ».

Le tribunal ajoutait : [TRADUCTION] « La Banque avait la responsabilité d'assurer à ses employés un milieu de travail sûr, un milieu de travail qui ne les rendrait pas malades et incapables de travailler. [...] M<sup>me</sup> Zorn-Smith travaillait pour la Banque depuis l'âge de 15 ans et son père avait été vice-président de la Banque jusqu'à sa mort. Elle était dévouée à la Banque et considérait les employés de la Banque comme sa famille. La multitude d'émotions qu'elle allait ressentir par suite de l'absence de soutien de la Banque relativement à son invalidité prolongée, puis de son congédiement par la Banque, ne pouvait faire autrement que d'aggraver ses sentiments de perte et de manque de compétence, et d'entraver son fonctionnement normal. ».

En ce qui a trait à l'évaluation des dommages-intérêts, la juge Aitken s'est reportée aux observations souvent citées du juge en chef Dickson dans le *Renvoi relatif à la Public Service Relations Act*<sup>47</sup> de la Cour suprême du Canada, dans lesquelles il affirme : « L'emploi est une composante essentielle du sens de l'identité d'une personne, de sa valorisation et de son bien-être sur le plan émotionnel. »

Le tribunal a conclu que la conduite de la Banque dans la façon dont la demanderesse avait été congédiée était injuste et de mauvaise foi et justifiait une période de préavis plus longue ou des dommages-intérêts en tenant lieu; il appliquait ainsi le principe de l'établissement des dommages-intérêts selon l'arrêt *Wallace*<sup>48</sup>. Le tribunal n'avait [TRADUCTION] « aucun doute que la façon dont M<sup>me</sup> Zorn-Smith a été traitée au moment de son congédiement a aggravé son état psychologique ».

Le tribunal a précisé que le manque de confiance de la demanderesse en sa propre capacité de fonctionner était un résultat prévisible des actes mal venus de la Banque.

---

<sup>47</sup> Précité, note 8.

<sup>48</sup> Précité, note 9.

En ce qui concerne la réclamation de dommages-intérêts relativement aux souffrances morales délibérément causées, le tribunal a estimé que l'indifférence inconsidérée face aux conséquences était suffisante pour satisfaire aux critères énoncés dans *Prinzo*<sup>49</sup>, selon lesquels les éléments à prouver sont les suivants :

1. une conduite flagrante ou choquante;
2. qui vise à causer un préjudice;
3. qui entraîne une maladie visible et prouvable.

Le tribunal a interprété l'élément n° 2 comme englobant l'« indifférence inconsidérée » face aux préjudices susceptibles de s'ensuivre. Essentiellement, cela revient à interpréter le verbe « vise » comme incluant la « prévisibilité raisonnable », soit une transformation du genre de celle que nous avons déjà relevée dans *Sulz*<sup>50</sup>. De fait, le tribunal a affirmé : [TRADUCTION] « Le critère selon lequel la conduite doit viser à causer un préjudice est atteint lorsque l'auteur de l'acte souhaite produire les conséquences qui découlent de celui-ci ou lorsqu'il sait qu'il y a de très fortes chances que des conséquences s'ensuivent. Il n'est pas nécessaire qu'il y ait une intention malveillante de causer le préjudice ni de motif de rancune. »

Le tribunal a jugé que les souffrances morales délibérément causées avaient été prouvées pour les motifs suivants : [Italiques ajoutés.]

[TRADUCTION]

- « La Banque *savait* que la demanderesse était exténuée en raison d'une pénurie chronique de personnel.
- La Banque *savait très bien* que la demanderesse avait souffert d'épuisement professionnel auparavant en 2000, ce qui l'avait obligée à prendre un bref congé.
- Les supérieurs *savaient* que la demanderesse avait demandé que sa charge de travail soit allégée.
- En dépit de cette connaissance, la Banque a continué à réduire les niveaux de dotation et a ainsi accru la charge de travail de la demanderesse.
- En dépit du fait que la demanderesse avait *imploré qu'on allège* sa charge de travail, la Banque a maintenu les pressions exercées sur elle.
- La Banque *était au courant* des antécédents de longues heures de travail de la demanderesse et de ses pauses-repas supprimées.
- La Banque a profité de la nature généreuse de la demanderesse « en ne faisant aucun cas » du lourd tribut que ses exigences faisaient payer à la santé de la demanderesse et à la santé de sa famille. »

[TRADUCTION]

« Cette complète indifférence pour la santé d'une employée était flagrante et choquante. Le fait que Susanne Zorn-Smith souffrirait d'un autre épuisement professionnel était prévisible; la seule question était de savoir quand cela se produirait. Il était prévisible qu'un tel épuisement professionnel lui cause des souffrances morales. Je conclus que la conduite de la Banque a été la

---

<sup>49</sup> Précité, note 32.

<sup>50</sup> Précité, notes 38, 45.

cause principale du trouble d'adaptation, s'accompagnant d'une humeur dépressive et anxieuse, de Susanne Zorn-Smith. »

Toutefois, le tribunal n'a pas accordé de dommages-intérêts punitifs parce que les éléments de la malveillance et de l'oppression n'étaient pas présents.

Les principes juridiques importants de cette affaire sont rapidement apparents, mais ils ont été mis en évidence par des caractères italiques dans le compte rendu qui précède afin que leur reconnaissance en soit facilitée. Essentiellement, ils correspondent à la thèse suivante : lorsqu'un préjudice à la santé mentale d'un employé est raisonnablement prévisible dans un contexte où il existe une obligation de diligence d'assurer un système de travail sûr, l'employeur ou ses représentants s'exposent à une responsabilité pour un tel préjudice. La prévisibilité raisonnable est réputée exister lorsque « tout le monde sait » que les exigences sont trop déraisonnables et qu'elles entraînent une menace pour la santé, sinon selon les principes généraux de la dangerosité (qui pourraient être suffisants en soi), du moins lorsqu'on dispose de preuves indiquant que de telles exigences ont déjà causé un préjudice, comme c'était le cas pour cette demanderesse.

On trouve un raisonnement d'une similitude frappante dans une affaire britannique<sup>51</sup>. Dans *Walker*, le juge a affirmé : [TRADUCTION] « Dans un cas où l'employeur pouvait raisonnablement prévoir qu'un employé risquait de faire une dépression nerveuse à cause des stress et des pressions engendrés par sa charge de travail, l'employeur était tenu à une obligation de diligence, dans le cadre de l'obligation de fournir un système de travail sûr, consistant à ne pas causer des dommages psychiatriques à l'employé en raison du volume ou de la nature du travail qu'il était chargé d'accomplir<sup>52</sup> ». Dans cette décision, le tribunal, se penchant sur la question épineuse de la vulnérabilité excessive de l'employé en cause, a déclaré qu'en dépit de [TRADUCTION] « ses considérables réserves de force de caractère et de souplesse d'adaptation », ce qui a conduit à la dépression du demandeur était, entre autres, « la charge de travail croissante, mais complètement incontrôlable » et « des sentiments d'impuissance et de frustration parce qu'il était plongé dans une situation qui se détériorait et sur laquelle il n'avait aucun pouvoir »<sup>53</sup>. On remarquera les mentions sans ambiguïté de l'absence de contrôle, de la frustration, du désespoir et de l'absence de pouvoir comme étant des facteurs de stress dans cette affaire. Abordant la question de savoir si la protection contre les préjudices mentaux ou émotionnels est envisagée comme étant un aspect d'un système de travail sûr, le juge a ajouté : [TRADUCTION] « Il n'y a aucune raison logique d'exclure les risques de préjudice psychiatrique de la portée de l'obligation de diligence d'un employeur »<sup>54</sup>.

La décision canadienne et la décision britannique susmentionnées se fondent toutes deux sur les normes de la collectivité pour définir la nature des exigences déraisonnables et de la prévisibilité

---

<sup>51</sup> *Walker v. Northumberland County Council*, [1995]1 All E.R. 737, à la p. 74. Voir cependant : *Bonser v. UK Coal Mining Ltd*, [2003] EWCA Civ 1296. Dans cette affaire, il a été statué que la prévisibilité des préjudices psychiatriques était uniquement démontrée par le fait que le demandeur avait souffert d'une dépression nécessitant des soins psychiatriques en une occasion *avant* la situation à l'origine du litige, c'est-à-dire que le stress dont le demandeur se plaint doit *déjà* lui avoir causé préjudice afin que des épisodes ultérieurs de maladie soient raisonnablement prévisibles. Voir aussi plus loin la description de la situation au Royaume-Uni.

<sup>52</sup> *Walker*, note 51, à la p. 737.

<sup>53</sup> *Ibid.*, à la p. 754.

<sup>54</sup> *Ibid.*, à la p. 737.

raisonnable. Elles affirment ou laissent entendre toutes deux que l'obligation de diligence en common law d'assurer un système de travail sûr englobe l'obligation d'éviter les dommages raisonnablement prévisibles à la santé émotionnelle ou mentale des employés.

Une affaire relativement hybride, qui chevauche à nouveau la distinction de plus en plus floue entre la responsabilité délictuelle et la rupture de contrat comme fondement pour les réclamations liées à des préjudices moraux, est l'affaire *Keays c. Honda Inc.*<sup>55</sup>.

Keays a été congédié pour insubordination après avoir refusé de se soumettre à une évaluation médicale obligatoire. À la fin des années 1990, il avait été diagnostiqué comme souffrant du syndrome de fatigue chronique alors qu'il touchait des prestations d'invalidité de longue durée, mais il a été forcé de retourner au travail après que ses prestations eurent été interrompues. Ses fréquentes absences ont amené l'employeur à l'obliger à rencontrer l'un des médecins de l'entreprise, qui a déclaré à un certain moment qu'il était apte à travailler sur la chaîne de montage, très exigeante, alors qu'il n'avait aucune expérience à l'égard de ce genre de travail. Même si elle n'a pas concrétisé cette menace, la compagnie a continué à faire pression sur Keays, dont l'état de santé s'est progressivement aggravé. Au cours d'une période, Honda a exigé qu'il soumette un billet d'un médecin pour chaque absence et, en fin de compte, qu'il soit évalué par un spécialiste de la médecine professionnelle choisi par la compagnie. Sur les conseils de son avocat, il a demandé des précisions au sujet des paramètres de cette évaluation, ce qui a été interprété comme étant de l'insubordination, et il a été congédié.

Il a intenté un procès pour congédiement injustifié, souffrances morales délibérément causées, harcèlement et discrimination.

Le tribunal de première instance a jugé que la conduite [TRADUCTION] « choquante » de la compagnie avait été motivée par le désir de se soustraire à son obligation de faire des adaptations raisonnables pour tenir compte de l'incapacité du demandeur, et qu'elle s'était livrée à du harcèlement pour atteindre ses fins. [TRADUCTION] « Il me semble que Honda a perdu le sens des proportions à cause de son insistance aveugle sur "l'efficacité" de la production aux dépens de son obligation de faire des adaptations raisonnables pour satisfaire aux besoins d'un employé de longue date. »

Le juge du procès a conclu que Keays avait été congédié sans justification. Il a fixé 15 mois comme étant la période de préavis raisonnable et il a ajouté 9 autres mois pour la façon dont Keays avait été congédié. De plus, il a ordonné le versement de 500 000 \$ en dommages-intérêts punitifs, ayant conclu que le traitement infligé à Keays par Honda constituait de la discrimination et du harcèlement, enfreignait la législation ontarienne relative aux droits de la personne, et était à la fois choquante et brutale. Enfin, il a adjugé les dépens à Keays sur la base d'une indemnisation substantielle, de même qu'une prime. Toutefois, il a rejeté les réclamations particulières relatives aux souffrances morales délibérément causées, au harcèlement et à la discrimination, en adoptant le raisonnement que l'intention visée par ces réclamations était déjà incorporée dans les dommages-intérêts punitifs qu'il avait octroyés.

---

<sup>55</sup> Précité, note 29 [2005].

La Cour d'appel a confirmé la décision du tribunal de première instance en partie, mais a réduit le montant des dommages-intérêts punitifs à 100 000 \$, ne souscrivant pas à la mesure dans laquelle le juge de première instance avait considéré la conduite de Honda comme choquante et brutale.

Estimant que [TRADUCTION] « la somme accordée, entre autres, ne respecte pas le principe fondamental de la proportionnalité »<sup>56</sup>, le juge d'appel Rosenberg, se prononçant au nom de la majorité, ajoutait<sup>57</sup> : [Texte modifié.]

[TRADUCTION]

Lorsqu'on ne tient pas compte des constatations de fait erronées, le montant des dommages-intérêts punitifs peut uniquement être fondé sur les constatations suivantes :

- L'intention de l'appelante d'intimider l'intimé et, en fin de compte, de le congédier visait à le priver des adaptations auxquelles il avait droit [...]
- L'appelante était consciente de son obligation de faire des adaptations et devait savoir qu'il n'était pas légitime de mettre fin aux adaptations sans motif valable, puis de le congédier en guise de représailles.
- L'appelante savait que l'intimé prisait beaucoup son emploi et qu'il dépendait de celui-ci pour ses prestations d'invalidité.
- L'appelante savait que l'intimé était victime d'une vulnérabilité particulière à cause de sa santé précaire.

J'ajouterais à cela le refus de Honda de traiter avec l'avocat de l'intimé qui avait fait une demande raisonnable de discussion au sujet des adaptations liées à l'invalidité de l'intimé. Donc, même si j'admets que, sur la base de ces constatations, la conduite de l'appelante était suffisamment choquante pour justifier l'adjudication de dommages-intérêts punitifs, le montant de ceux-ci doit être reconsidéré.

Cependant, la majorité des juges de la Cour suprême du Canada ont été en désaccord avec l'interprétation des faits de l'affaire *Honda* effectuée par l'un et l'autre des tribunaux inférieurs, et la Cour suprême a annulé l'octroi de dommages-intérêts tant majorés que punitifs, comme nous l'avons mentionné auparavant (voir la note 30 plus haut et le texte connexe). Deux juges de la Cour suprême, toutefois, ont exprimé leur dissidence par rapport à la décision majoritaire.

Le texte de cet arrêt est intéressant, du fait qu'il est inhabituel pour la Cour suprême d'infirmier des décisions de deux tribunaux inférieurs parce qu'elle n'est pas d'accord sur l'interprétation des faits. Habituellement, les annulations de ce genre sont fondées sur des erreurs de droit. À l'heure actuelle, l'affaire *Honda* constitue un excellent exemple de la façon dont une conduite reprochée en milieu de travail peut diversement être considérée comme causant un préjudice moral par certains juges des faits, et comme n'en causant pas par d'autres. Il sera intéressant d'observer comment les tribunaux apprécieront à l'avenir le genre de conduite qui était en litige dans *Honda*.

---

<sup>56</sup> *Ibid.* [2006], au par. 90.

<sup>57</sup> *Ibid.*, aux par. 102-103.

L'affaire *Rees v. RCMP*, mentionnée plus haut<sup>58</sup>, est intéressante parce que le tribunal de première instance s'est donné beaucoup de mal pour élucider ce qu'il croyait être le fondement juridique des réclamations pour souffrances morales causées délibérément et par négligence. Malheureusement, son élégant raisonnement juridique est gâté par le fait que sa décision a été infirmée en appel. Toutefois, l'annulation était fondée sur une question de compétence, et non de jurisprudence. Le tribunal supérieur a statué que l'affaire n'aurait jamais dû être instruite par un juge parce qu'il s'agissait à juste titre d'une question relative à l'indemnisation des travailleurs, conclusion qui, en soi, a causé beaucoup d'émoi dans les cercles juridiques, pour des raisons que nous verrons plus loin. Néanmoins, le raisonnement du tribunal inférieur est souvent cité et, comme il constitue une incursion intéressante dans ce qui semble être un fondement autre pour les réclamations relatives aux souffrances morales, il vaut la peine de l'examiner un peu plus en détail.

L'aspect intéressant de ce raisonnement juridique est qu'il se fonde sur le droit général de la négligence comme base pour les réclamations en question, par opposition aux critères précis du genre de ceux décrits dans *Rahemtulla*, *Prinzo* et *Zorn-Smith*, bien qu'en dernière analyse, les deux proviennent des mêmes origines juridiques.

Voici une brève description des faits de l'affaire. Le demandeur, un gardien dans un détachement de la GRC à Terre-Neuve, a été appelé à témoigner contre un officier parce que celui-ci s'était trouvé en état d'ébriété au travail. La GRC a révélé les déclarations faites par le demandeur à l'officier avant une audience basée sur le code de déontologie, à la suite de laquelle il a été exonéré et il est revenu au détachement, où il s'est lancé dans une campagne de harcèlement et d'intimidation contre le demandeur. Cela semble s'être poursuivi sans relâche pendant près de quatre ans, au cours desquels le demandeur est devenu de plus en plus déprimé et suicidaire. À la longue, il est devenu si perturbé qu'il a été mis en congé d'invalidité de longue durée. C'est alors qu'il a intenté une action contre la GRC pour congédiement déguisé, choc nerveux délibérément causé et dommages-intérêts majorés et punitifs.

Voici une version abrégée du raisonnement que faisait le tribunal aux paragraphes 202 à 228. Le tribunal entreprenait sa propre analyse en faisant référence aux principes énoncés dans *Anns v. Merton London Borough Council*, [1978] A.C. 728, aux pages 751-752, et adoptés par la Cour suprême du Canada dans *Succession Odhavji c. Woodhouse*, [2003] CSC 69 :

La première étape de l'analyse [dans *Anns*] consiste donc à savoir s'il existe un rapport suffisamment étroit [proximité] entre le demandeur et le défendeur pour qu'à première vue ce dernier soit tenu à une obligation de diligence envers le demandeur. Notre Cour et d'autres tribunaux se sont maintes fois penchés sur les circonstances donnant naissance à cette obligation depuis que lord Atkin a énoncé le principe du prochain dans l'arrêt *Donoghue c. Stevenson*, [1932] A.C. 562 (H.L.), p. 580 :

[TRADUCTION]

---

<sup>58</sup> Précité, note 41.

Le commandement « tu aimeras ton prochain » devient en droit : « tu ne léseras pas ton prochain ». À la question de l'avocat : « Qui est mon prochain? » on donnera une réponse restrictive. Il faut agir avec diligence raisonnable pour éviter des actes ou omissions lorsqu'on peut raisonnablement prévoir qu'ils sont susceptibles de léser son prochain. Qui alors est mon prochain en droit? La réponse semble être : les personnes qui sont de si près et si directement touchées par mon acte que je devrais raisonnablement les avoir à l'esprit comme ainsi touchées lorsque je songe aux actes ou omissions qui sont mis en question.

[...]

Comme notre Cour l'a énoncé dans *Hercules Managements Ltd. c. Ernst & Young*, [1997] 2 R.C.S. 165, par. 24 :

L'expression « lien étroit » [...] visait clairement à laisser entendre que les circonstances entourant le lien existant entre le demandeur et le défendeur sont telles qu'on peut affirmer que le défendeur est tenu *de se soucier des intérêts légitimes du demandeur* dans la gestion de ses affaires. [Italiques ajoutés.]

L'examen consiste donc essentiellement à apprécier la nature de ce lien afin de déterminer s'il est juste et équitable d'imposer une obligation de diligence au défendeur. Les facteurs pertinents à cet égard dépendent des circonstances de l'affaire.

[...]

Parmi les facteurs qui peuvent s'avérer pertinents quant à l'examen, mentionnons les attentes des parties, les déclarations, la confiance, ainsi que la nature des biens en cause et d'autres intérêts en jeu.

À la seconde étape du critère de l'arrêt *Anns*, le juge de première instance doit se demander s'il existe des considérations de politique résiduelles susceptibles d'écarter l'obligation de diligence, d'en réduire la portée ou de limiter la catégorie des personnes à qui elle est due [...] à cette étape de l'analyse, ces considérations ne portent pas sur le lien existant entre les parties, mais bien sur l'effet que la reconnaissance d'une obligation de diligence aurait sur les autres obligations légales, sur le système juridique et sur la société en général. À ce stade de l'analyse, il s'agit de savoir s'il existe une considération de politique générale au regard de laquelle l'imposition d'une obligation de diligence serait malavisée, et ce même si le préjudice était une conséquence raisonnablement prévisible de la conduite en question et que les parties étaient liées par un degré suffisant de proximité pour que l'imposition d'une obligation ne soit pas injuste.

Le demandeur doit donc établir les éléments suivants :

1. le préjudice reproché est une conséquence raisonnablement prévisible du manquement allégué;
2. un lien suffisamment étroit unit les parties, de sorte qu'il ne serait pas injuste ou inéquitable d'imposer une obligation de diligence au défendeur;
3. aucune considération de politique générale n'écarte cette obligation ou n'en restreint la portée de quelque façon que ce soit.

Le tribunal concluait que la GRC savait ou aurait dû savoir que les actes de son officier causeraient un grave préjudice moral et que l'organisation était donc responsable de ce préjudice. L'officier n'a pas été jugé personnellement responsable parce que la GRC avait excusé et, de fait, approuvé sa conduite en dépit de politiques claires qui auraient dû l'amener à mettre l'officier au pas.

Le tribunal n'a trouvé aucune considération générale de politique rendant l'imposition de l'obligation de diligence malavisée, injuste ou inéquitable.

Même si la décision *Rees* a été infirmée pour d'autres motifs<sup>59</sup>, les opinions qui y sont énoncées sont instructives dans la mesure où elles font état d'un fondement général possible pour les réclamations liées à des préjudices moraux subis au travail qui trouverait son origine dans le droit de la négligence par opposition au droit de l'emploi. Il n'y a aucune raison de fond pour laquelle ce passage ne devrait pas se faire, bien qu'il puisse y avoir des raisons de politique que le tribunal n'a pas décrites dans *Rees*.

Les répercussions de l'application du droit général de la négligence à la relation de travail pourraient être profondes. L'une des plus importantes d'entre elles réside dans le défi que le principe du prochain (le fondement du droit moderne de la négligence) présente pour le paradigme juridique fondamental du contrat de travail, soit le rapport de commettant à préposé<sup>60</sup>.

L'idée que tous les employés d'une organisation, peu importe leur statut, leur rôle ou leurs responsabilités, sont au moins à certains égards des prochains au sens où l'entendait lord Atkin dans *Donoghue v. Stevenson*<sup>61</sup> pourrait constituer une remise en question radicale du paradigme de commettant à préposé, qui est fondé sur le déséquilibre des pouvoirs, l'inégalité des droits et le contrôle qu'une partie exerce sur l'autre.

L'application du principe du prochain en droit de l'emploi, si on la fait sérieusement, suppose qu'à des fins de protection de la santé mentale, tous les employés depuis le directeur général jusqu'au concierge sont soumis à la même obligation générale de diligence qui consiste à éviter de causer l'un à l'autre des préjudices raisonnablement prévisibles.

---

<sup>59</sup> *Rees v. RCMP*, [2005] NLCA 15; 246 Nfld. & PEIR 79.

<sup>60</sup> Voir M.R. Freedland, *The Contract of Employment* (Oxford : Clarendon Press, 1976).

<sup>61</sup> *Donoghue v. Stevenson*, [1932] A.C. 562 (H.L.).

Peut-être faudrait-il mettre en contexte ces réflexions passablement utopiques en se reportant à certaines décisions juridiques qui nous ramènent à la réalité en ce qui concerne les limites actuellement imposées par les tribunaux à l'étendue de l'obligation de fournir un lieu de travail psychologiquement sûr.

Par exemple, dans *Evans v. Listel*<sup>62</sup>, la Cour suprême de la Colombie-Britannique a été appelée à considérer les limites de l'obligation de l'employeur de traiter les employés avec civilité, décence, respect et dignité. Dans cette affaire, le demandeur a fait valoir que son employeur devrait le soulager du niveau élevé de stress qu'il subissait parce qu'il n'avait pas assez d'autonomie dans son travail. Il a soutenu qu'il souffrait d'un trouble bipolaire, maladie exacerbée par ce genre de stress en milieu de travail, et que le refus de son employeur de lui fournir les conditions de travail demandées à titre de mesure d'adaptation pour tenir compte de ce trouble correspondait à un congédiement déguisé.

La juge a rejeté l'action, affirmant : [TRADUCTION] « Je ne suis pas persuadée que les changements que M. Evans voulait obtenir sont les genres de changement qu'un employeur est tenu d'apporter pour tenir compte de l'incapacité d'un employé. Aucune jurisprudence n'a été citée à l'appui de l'hypothèse voulant qu'un employeur doive accorder à un employé plus de latitude et un pouvoir décisionnel accru afin d'atténuer le stress que subit l'employé, ni qu'un employeur doive modifier la structure hiérarchique afin d'éviter un conflit de personnalité entre un employé et son supérieur immédiat. »<sup>63</sup>

En outre, le défaut d'accorder une telle autonomie ne constitue pas un défaut de traiter un employé « avec civilité, décence, respect et dignité » selon le critère énoncé dans *Lloyd v. Imperial Parking Ltd*<sup>64</sup>.

Même si la décision dans *Evans* peut nous frapper comme se situant largement en deçà des limites de l'acceptabilité culturelle, il convient de noter qu'au Royaume-Uni, il existe dans le contexte de la santé et la sécurité du travail des normes ayant une certaine valeur juridique qui peuvent être appliquées à la question de l'autonomie au travail. Cette question est examinée dans un chapitre ultérieur du présent document; pour l'instant, cependant, notons que les réclamations pour préjudice moral causé par un manque d'autonomie au travail peuvent, dans certaines conditions, ne pas être aussi loufoques qu'elles semblent l'être.

On trouve une limite additionnelle à l'obligation de fournir un environnement de travail psychologiquement sûr dans *Alibhai v. Royal Bank*<sup>65</sup>.

Dans cette affaire, il a été statué que les souffrances morales délibérément causées n'incluaient pas les commentaires faits dans le cadre d'évaluations du rendement effectuées dans le but de fournir des références, lorsque de tels commentaires n'avaient pas de mobile malveillant, mais découlaient de l'obligation juridique, morale ou sociale de faire une déclaration à une personne qui a l'obligation correspondante de la recevoir<sup>66</sup>.

---

<sup>62</sup> *Evans v. Listel Canada Ltd.*, [2007] BCSC 299.

<sup>63</sup> *Ibid.*, au par. 72.

<sup>64</sup> *Ibid.*, au par. 69.

<sup>65</sup> *Alibhai v. Royal Bank*, [2004] BCSC 1360.

<sup>66</sup> *Ibid.*, au par. 29.

Les commentaires francs faits de bonne foi dans le contexte de la fourniture de références professionnelles relevaient dans cette affaire de la « doctrine de l'immunité relative ».

En outre, le simple fait d'éprouver de l'humiliation, de l'anxiété, de la colère, de la peur, de faire de l'insomnie, d'avoir de la difficulté à se concentrer, d'avoir une fréquence cardiaque accrue et d'avoir le souffle court est insuffisant pour prouver des souffrances morales délibérément causées dans le contexte d'un congédiement ou d'une évaluation du rendement, si aucune mauvaise foi ne peut être démontrée dans la conduite de l'employeur. La responsabilité délictuelle nécessite un comportement flagrant et choquant qui vise à causer un préjudice. La démonstration de la détresse émotionnelle est insuffisante en soi comme preuve d'une maladie visible et prouvable si elle ne peut pas être attribuée à la conduite de l'employeur. Le tribunal s'est fondé sur *Rahemtulla*<sup>67</sup> comme décision faisant autorité pour ce critère.

---

<sup>67</sup> Précité, note 31.

## La négociation collective

Dans les milieux de travail syndiqués, les employés qui prétendent avoir subi des dommages à leur santé mentale ou psychologique ont certains recours en vertu des lois provinciales relatives aux relations de travail. Dans la pratique, cela se traduit par la recherche d'un fondement dans une convention collective permettant à un employé de déposer un grief contre son employeur.

La jurisprudence dans ce domaine est parvenue à un tournant décisif avec la récente décision *Toronto Transit Commission (TTC) v. Amalgamated Transit Union*<sup>68</sup>. L'importance de cette décision est largement attribuable au raisonnement soigneux d'un arbitre chevronné et très respecté, Owen Shime, c.r.

Essentiellement, *TTC* fait autorité quant à l'opinion selon laquelle la direction doit exercer ses droits de contrôle du milieu de travail (qui sont incorporés dans toutes les conventions collectives) sous réserve d'une norme assurant la sécurité psychologique de tous les employés.

*TTC* est une affaire dans laquelle les mauvais traitements et le harcèlement continus d'un superviseur ont été considérés comme ayant directement causé un trouble dépressif grave chez un employé. Ce trouble se caractérisait par [TRADUCTION] « un manque d'énergie, de mauvaises communications, une image de soi négative et de l'insomnie ». En outre, l'employé [TRADUCTION] « pleurait fréquemment et était anxieux ». Ce trouble a obligé l'employé à prendre un congé de maladie.

L'arbitre Shime a affirmé :

[TRADUCTION]

Je conclus que M. Stina était humilié en public d'une façon régulière et continue. Cette forme d'humiliation revenait à le clouer au pilori. Cela l'a isolé de ses collègues, humilié publiquement et dépouillé de sa dignité à un tel point qu'il se sentait comme « valant moins que rien ». Le traitement que lui a infligé M. Zuccaro a aussi eu des conséquences négatives sur ses rapports avec les autres employés ainsi que sur son sentiment d'identité, sa confiance en soi et sa santé, y compris son bien-être émotionnel et psychologique.

L'arbitre concluait que M. Zuccaro et la TTC étaient tous deux responsables de la façon dont le plaignant avait été traité.

En particulier, l'employeur a été tenu responsable parce qu'il n'avait rien fait pour corriger la situation et qu'il s'était montré complètement indifférent face à un problème manifeste.

---

<sup>68</sup> *Toronto Transit Commission (TTC) v. Amalgamated Transit Union*, [2005] 132 LAC 4<sup>th</sup> 225.

L'arbitre donnait instruction à la TTC de faire en sorte que le superviseur et l'employé n'aient plus jamais aucun contact, en ajoutant que, si jamais il y avait un danger que cela se produise, c'était le superviseur qu'il faudrait déplacer.

En rendant cette décision, l'arbitre a imposé à l'employeur une norme de conduite rigoureuse. Essentiellement, il a institué une nouvelle tête de pont relativement à la définition des mauvais traitements et du harcèlement.

Selon la définition de l'arbitre Shime<sup>69</sup> :

[TRADUCTION]

Les mauvais traitements comprennent les mauvais traitements physiques ou psychologiques et l'exercice inapproprié du pouvoir. Ils comprennent aussi les comportements qui s'écartent d'une conduite raisonnable.

Le harcèlement englobe les mots, les gestes et les actes qui tendent à ennuyer, blesser, violenter, tourmenter, importuner, persécuter, embêter et embarrasser une autre personne, de même que le fait de soumettre quelqu'un à des attaques, questions et exigences vexatoires ainsi qu'à d'autres désagréments. Un seul acte, s'il a des effets préjudiciables, peut aussi constituer du harcèlement.

L'importance de la décision *TTC* réside dans le fondement sur lequel l'arbitre s'est appuyé pour interpréter la convention collective et déclarer qu'il avait compétence pour instruire le grief en question, qui concernait du harcèlement et des mauvais traitements de la part d'un superviseur. Essentiellement, *TTC* crée une nouvelle ligne de démarcation en ce qui concerne la façon dont la direction peut exercer ses droits, du moins dans la mesure où ces droits empiètent sur le bien-être et la sécurité psychologiques des employés.

L'arbitre Shime a développé deux principaux arguments à cet égard. Ils sont d'une telle importance et ils sont si bien étayés juridiquement qu'ils méritent d'être examinés en détail ici.

1. Il a jugé que les dispositions de la convention collective concernant la santé et la sécurité ont pour effet de limiter l'exercice des droits de la direction en exigeant que ces droits soient exercés dans l'intérêt de la sécurité physique et psychologique des employés.

Il a fait le raisonnement suivant :

[TRADUCTION]

Après avoir lu la convention collective de la manière suggérée par le juge d'appel Tarnopolsky [dans *Municipality of Metropolitan Toronto v. Canadian Union of Public Employees, Local 43*, (1990) 69 D.L.R. (4<sup>th</sup>) 268 (C.A.)], je conclus que l'article 39 [de la convention collective], qui crée un comité conjoint de santé et de sécurité chargé de surveiller et d'assurer la sécurité des employés, de concert

---

<sup>69</sup> À bien des égards, cette définition correspond à celle que l'on trouve dans les modifications apportées par le Québec aux dispositions relatives au harcèlement de sa *Loi sur les normes du travail*. Voir plus loin la section « Les lois ».

avec la clause additionnelle suggérant aux employés de consulter leur syndicat ou leur représentant en santé et sécurité du travail s'ils ont des préoccupations concernant la sécurité, laisse entendre que la direction doit exercer ses droits prévus dans la convention en tenant compte de la sécurité des employés. *En outre, je conclus que l'utilisation du mot « sécurité » dans la convention englobe à la fois la sécurité physique et la sécurité psychologique des employés. En conséquence, je conclus qu'un superviseur qui abuse de son autorité contrevient à une condition implicite dans la clause relative aux droits de la direction qui exige du superviseur qu'il assure la sécurité de l'employé.* [Italiques ajoutés.]

Je conclus aussi que l'article 39, considéré isolément, suppose que la Commission et le syndicat se soucient de la sécurité des employés, ce qui, de nouveau, inclut la sécurité psychologique. *En conséquence, un superviseur qui agit d'une façon qui compromet la sécurité psychologique d'un employé contrevient à la convention collective.* [Italiques ajoutés.]

À mon avis, la *Loi sur la santé et la sécurité au travail*, étant une question de politique publique, exige que la Commission exerce ses fonctions de direction conformément à la loi et, en particulier, à l'alinéa 27(2)c) de la *Loi*, qui prévoit que le superviseur « prend toutes les précautions raisonnables [...] pour assurer la protection du travailleur ». De fait, le pouvoir de direction d'un superviseur est circonscrit par l'application de la loi. *En conséquence, je conclus que, lorsqu'un superviseur exerce son pouvoir aux termes de la convention collective, il y a une condition implicite selon laquelle il doit exercer ce pouvoir d'une façon conforme à la loi.* [Italiques ajoutés.]

2. L'arbitre Shime a démontré pourquoi il croyait que la convention collective devrait être interprétée dans sa globalité comme imposant une obligation générale de conduite raisonnable aux deux parties.

À cette fin, il a fait le raisonnement suivant :

[TRADUCTION]

À mon avis, en toute déférence, dans la décision qu'il a rendue au nom de la Cour dans *Municipality of Metropolitan Toronto v. Canadian Union of Public Employees, Local 43*, (1990) 69 D.L.R. (4<sup>th</sup>) 268 (C.A.) [...] le juge d'appel Tarnopolsky a reconnu l'existence d'une place pour la créativité et une notion générale de conduite raisonnable, et a conclu qu'il y a une condition implicite de conduite raisonnable dans l'administration d'un contrat. Puisque la plupart des fonctions et responsabilités de la direction découlent de la clause relative aux droits de la direction, toute notion d'administration raisonnable d'un contrat n'aurait guère de pertinence si elle ne s'appliquait pas à la clause relative aux droits de la direction.

[...] La clause relative aux droits de la direction [dans une convention collective] délimite simplement l'étendue des fonctions et des responsabilités de la direction.

On trouve habituellement le mot « exclusif » au début de cette clause. Cet adjectif est inséré, par excès de prudence, afin d'assurer la compétence de l'employeur à l'égard de la gestion de ses activités et de sa main-d'œuvre, et il empêche le syndicat et les employés d'empiéter sur les attributions de la direction, sauf disposition contraire. En réalité, le terme « exclusif » est un terme juridictionnel qui délimite les fonctions de la direction et indique le « lieu » de ses responsabilités. En toute déférence, je ne peux pas conclure qu'une clause relative aux droits de la direction dans une convention collective en général, ou dans cette convention en particulier, définit la « manière » dont la direction doit exercer ses fonctions, et *je conclus que des termes normatifs peuvent être implicites dans les fonctions de la direction aux termes de la clause des droits de la direction. Plus particulièrement, je conclus que la direction des employés doit être assurée d'une façon raisonnable ou, autrement dit, d'une façon exempte de mauvais traitements et de harcèlement.* [Italiques ajoutés.]

L'arbitre Shime faisait une distinction par rapport à deux affaires antérieures dans lesquelles les tribunaux avaient adopté un point de vue plus restrictif à l'égard du pouvoir d'un arbitre de conclure à l'existence de conditions implicites dans les conventions collectives. Il affirmait à ce sujet :

[TRADUCTION]

Il ressort clairement, à la lecture des deux décisions, que les arbitres ont considéré comme implicites des conditions qui étaient excessives ou qui correspondaient à une norme trop rigoureuse compte tenu de la clause relative aux droits de la direction telle qu'elle était formulée dans chacun des cas. Plus précisément, [...] il semble que les arbitres soient allés trop loin en établissant des conditions implicites telles que « équitablement et sans discrimination » et « probant » et « convaincant ». Toutefois, ces décisions n'enlèvent rien à la norme plus modérée de l'administration raisonnable d'un contrat, qui a été mentionnée par le juge d'appel Tarnopolsky et qui est également inhérente à l'arrêt *Polymer* de la Cour suprême du Canada<sup>70</sup>. *Pour ce motif, je conclus qu'un superviseur qui abuse de son pouvoir et qui inflige des mauvais traitements et un harcèlement à un employé n'administre pas la clause relative aux droits de la direction d'une façon raisonnable et contrevient à la convention collective.* [Italiques ajoutés.]

Dans une autre affaire survenue un peu plus tôt, même le droit de congédier pour un motif déterminé a été mis en question lorsqu'un arbitre a conclu que l'employeur lui-même avait contribué aux raisons du congédiement en soumettant l'employée en cause à un stress professionnel excessif.

Dans *Children's Aid Society*<sup>71</sup>, l'arbitre Bendel a statué que même de la malhonnêteté et un manquement aux devoirs de la part de l'employée pourraient être atténués par le fait que

---

<sup>70</sup> *Polymer Corp. and Oil, Chemical and Atomic Workers' International Union, Local 16-14*, [1962] 33 D.L.R. (2d) 124.

<sup>71</sup> *Children's Aid Society of Ottawa-Carleton and OPSEU*, [2003] O.L.A.A. No. 32.

l'employeur avait exercé sur la personne en question des pressions telles qu'elle avait fait preuve de mauvais jugement et qu'elle avait manqué de recul.

Dans cette affaire, la plaignante était une travailleuse sociale âgée de 24 ans. Dès son premier jour de travail, on lui a confié plus de 30 cas de pupilles de la Couronne, ce qui aurait été une charge de travail lourde même pour un travailleur social expérimenté. La norme provinciale était de 22 à 24 dossiers de ce genre par travailleur social. Elle n'avait jamais eu à s'occuper de tels cas auparavant. En outre, aucun des dossiers qui lui ont été assignés n'était conforme aux lois de l'époque, car on n'y trouvait pas de plan de soins ni d'autres documents qui étaient censés avoir été rédigés. La plaignante a été étonnée du volume de travail qui lui a été confié et a dû faire beaucoup d'heures supplémentaires afin de se maintenir à flot.

Pendant qu'elle corrigeait les lacunes dans la documentation des dossiers (ce qu'on lui avait ordonné de faire), elle a dû réagir à un nombre inhabituellement élevé de crises touchant ses clients telles que l'annulation d'arrangements relatifs aux foyers nourriciers, des comparutions des pupilles devant les tribunaux, etc.

En fin de compte, la plaignante a accumulé du retard dans ses tâches et elle s'est livrée à des actes de malhonnêteté mineurs consistant à falsifier des demandes de remboursement de frais de déplacement, pour lesquels elle a été congédiée. Déposant un grief concernant le congédiement, le syndicat a prétendu en son nom qu'elle avait à assumer une charge de travail inhabituellement lourde pour une employée si inexpérimentée, ce qui l'avait amenée à se sentir submergée. Elle avait durant cette période un nouveau superviseur qui n'exerçait qu'une supervision minimale à son égard et qui n'avait pas conscience des pressions qui s'exerçaient sur elle. De plus, même si l'employeur n'a pas été entièrement informé de ce fait à l'époque, elle souffrait de graves troubles médicaux qui l'ont amenée à faire une dépression. Elle a obtenu une aide professionnelle pour sa dépression et elle s'est vu prescrire des médicaments qui ont eu pour effets secondaires de la confusion et des troubles de mémoire. Le syndicat a également prétendu que le manquement aux devoirs et les allégations de malhonnêteté, etc., étaient largement attribuables à sa surcharge de travail, à sa confusion et à ses troubles de mémoire, de même qu'à ses tentatives malavisées de camoufler ses lacunes afin d'éviter d'être embarrassée.

L'arbitre a accepté en partie les prétentions du syndicat, affirmant :

[TRADUCTION]

J'estime que l'inconduite de la plaignante en l'espèce est étroitement liée à l'état émotionnel dans lequel elle se trouvait plongée par suite de sa lourde charge de travail et du manque de soutien. Bien que je n'aie pas été convaincu du fait que les ennuis de santé qu'elle a invoqués ont été prouvés, la preuve dans son ensemble tend à confirmer qu'elle était « complètement désorganisée » (pour reprendre son expression) à l'été et à l'automne 2001.

Je ne considère pas les mensonges qu'elle a racontés à son employeur comme des preuves du fait qu'elle n'est pas une personne à laquelle on peut faire confiance. Je les considère plutôt comme le produit de son sentiment d'accablement. Même

si cette explication n'excuse pas sa conduite, elle tend néanmoins à nier l'argument de l'employeur selon lequel la relation de travail ne peut pas être sauvée.

Dans les circonstances, je suis convaincu que le congédiement doit être annulé. Il serait cependant inopportun de lui accorder une indemnité pour la perte de salaire et d'avantages sociaux.

Bien que la décision *Children's Aid Society* se fonde sur peu de jurisprudence, il est clair que l'arbitre entendait subordonner l'exercice des droits de la direction à l'exigence que cet exercice ne cause pas en connaissance de cause et par négligence un préjudice à la santé mentale des employés par suite d'un stress excessif au travail et d'un manque de soutien. C'est en réalité un message analogue à celui que l'on trouve dans *TTC*, bien que *Children's Aid Society* ait été instruite deux ans plus tôt et n'ait pas bénéficié du soutien du raisonnement juridique fait dans *TTC*.

On ne sait pas, à l'heure actuelle, jusqu'où les tribunaux iront pour ce qui est de considérer les pressions excessives au travail comme une source de stress pour les employés, dont l'employeur peut être dans une certaine mesure tenu responsable. La décision *Centre hospitalier régional de Trois-Rivières*<sup>72</sup> représente une limite à cette tendance. Dans cette affaire, la Cour suprême du Canada a refusé de réexaminer une décision de la Cour d'appel du Québec qui cassait la décision d'un tribunal inférieur ayant maintenu la directive donnée par l'arbitre à l'employeur de réduire la charge de travail excessive des diététistes et des nutritionnistes en embauchant davantage d'employés.

L'employeur, à la suite d'une décision de l'arbitre Roy accueillant le grief du syndicat selon lequel la charge de travail des employés était excessive, avait déjà tenté de réduire les exigences imposées aux employés syndiqués en ordonnant aux médecins d'établir des priorités quant aux cas à adresser et en ordonnant aux employés de travailler seulement le nombre d'heures prévu et de prendre les pauses prévues. Le syndicat a prétendu que c'était insuffisant parce que leur code professionnel les obligeait à traiter toutes les personnes qui leur étaient adressées.

Selon la convention collective, le syndicat pouvait soumettre de nouveau le grief à l'arbitre s'il estimait que les mesures prises par l'employeur étaient insuffisantes. C'est ce qu'il a fait et l'arbitre a ordonné à l'hôpital d'embaucher trois employés additionnels pour la clinique de nutrition. Si l'employeur s'était conformé à cette ordonnance, il aurait violé les directives budgétaires provinciales. L'employeur a demandé un contrôle judiciaire à la Cour supérieure du Québec, qui a refusé, puis à la Cour d'appel du Québec, qui a accueilli la demande.

La Cour d'appel du Québec a statué que la Cour supérieure du Québec avait commis une erreur et que l'arbitre avait outrepassé ses attributions. La Cour suprême du Canada a refusé de soumettre à un contrôle le raisonnement de la Cour d'appel du Québec selon lequel l'arbitre n'avait pas le pouvoir d'ordonner des réparations limitant l'exécution, par l'employeur, de son obligation de se conformer aux lois provinciales prescrivant que le budget des hôpitaux devait

---

<sup>72</sup> *Centre hospitalier régional de Trois-Rivières c. Syndicat professionnel des diététistes et nutritionnistes du Québec*, [2005] QCCA 278.

être équilibré. La Cour d'appel estimait que les exigences créées par les restrictions provinciales du Québec étaient malheureuses et qu'elles avaient engendré des frustrations et de l'anxiété chez les employés, mais elle a statué qu'un arbitre n'avait pas le pouvoir de régler des problèmes de cette nature. L'hôpital n'avait pas exigé des employés qu'ils satisfassent à la totalité de la demande des patients et il avait affirmé que les employés devaient uniquement traiter les cas qui pouvaient être gérés à l'intérieur des heures de travail. Des exigences excessives ne conduisent pas automatiquement à une charge de travail excessive. Cela se produit seulement lorsque l'employeur attend des employés qu'ils satisfassent à la totalité de la demande. Le fait que le code de déontologie des nutritionnistes les oblige à satisfaire à la totalité de la demande ne permet pas à l'arbitre de contraindre l'employeur afin qu'il atteigne ce résultat en violant les directives budgétaires provinciales. Essentiellement, la Cour d'appel du Québec était d'accord avec le raisonnement de l'employeur selon lequel, en l'espèce, les employés étaient les auteurs de leurs propres difficultés puisque celles-ci ne résultaient pas des exigences de l'employeur, mais bien des consignes de leur propre code de déontologie.

Essentiellement, *Centre hospitalier régional de Trois-Rivières* impose des limites au pouvoir de l'arbitre de protéger la santé mentale des employés contre des exigences professionnelles excessives et stressantes si la source de ces exigences n'est pas l'employeur, mais plutôt un code de déontologie propre à une association professionnelle. En l'occurrence, l'employeur avait fait tout ce qu'il pouvait, dans le cadre des directives budgétaires provinciales, pour atténuer le stress vécu par les employés touchés.

En conclusion, il semble que les arbitres soutiennent actuellement qu'ils possèdent de vastes pouvoirs réparateurs permettant de limiter l'exercice des droits de la direction si ceux-ci portent atteinte à la sécurité psychologique des employés en allant à l'encontre des normes socialement admises de l'équité et du caractère raisonnable. Ils prétendent que ces pouvoirs trouvent leur source dans les principes de l'administration raisonnable des contrats et dans l'assertion que chaque convention collective comporte des conditions implicites exigeant que la direction exerce ses droits conformément à l'exigence imposée par les lois de fournir un lieu de travail psychologiquement et physiquement sûr.

Cependant, le pouvoir des arbitres de restreindre l'exercice des droits de la direction demeure limité par l'obligation de s'incliner devant des employeurs qui ont fait preuve de bonne foi dans leurs efforts visant à protéger la sécurité psychologique des employés. De plus, les arbitres ne doivent pas exercer leurs pouvoirs d'une façon qui contrevient à la politique publique en matière de *finances*, même si cette politique limite la latitude de l'employeur de soustraire les employés à des exigences professionnelles excessives et stressantes. Inversement, toutefois, les arbitres peuvent assurer indirectement l'exécution de la politique publique en matière de *santé et de sécurité* pour le compte des employés, en établissant que les directives de cette politique sont implicites dans les conventions collectives, comme cela a été le cas dans la décision *TTC*<sup>73</sup>.

---

<sup>73</sup> Précitée, note 68.

## Les lois

Divers types de lois au Canada fournissent des recours qui peuvent être exercés par les employés ou au nom des employés qui prétendent avoir subi des dommages psychologiques par suite d'actes ou d'omissions attribués à leurs employeurs.

Les lois les plus pertinentes sont celles qui concernent les droits de la personne, la santé et la sécurité au travail, les normes du travail et l'indemnisation des travailleurs. Dans les deux premiers groupes, les lois ont un mandat relativement circonscrit; cependant, dans les deux derniers groupes, elles présentent davantage de souplesse pour ce qui est des types de préjudices visés. Même si l'on observe une évolution importante dans les quatre catégories, c'est peut-être dans les domaines de la santé et de la sécurité au travail et des normes du travail que l'évolution est la plus frappante.

Cela dit, il est clair que chaque province et territoire au Canada aborde d'une façon qui lui est propre la question des préjudices à la santé mentale des employés pour ce qui est de la façon d'utiliser les instruments législatifs. Dans certains cas, comme en Saskatchewan, on considère la question des dommages psychologiques subis par les employés comme un aspect de la santé et de la sécurité au travail. Le Québec, pour sa part, a choisi de situer la question, à certaines fins, dans le contexte des changements apportés à sa *Loi sur les normes du travail*. L'Ontario est en train d'amorcer une modification de grande ampleur de l'étendue et de la portée de la législation sur les droits de la personne, à la suite de quoi la Commission pourra rendre des ordonnances sur des problèmes systémiques qui auront des incidences additionnelles sur l'exercice des droits de la direction. En outre, dans cette province, on a ajouté de nouvelles dispositions à la *Loi sur la santé et la sécurité au travail* afin d'améliorer la façon de traiter la question de la violence au travail.

L'indemnisation des travailleurs est une autre ligne de faille juridique dans bon nombre de provinces et territoires, où les autorités chargées de la réglementation et les tribunaux sont aux prises avec les limites de l'indemnisation pour stress mental chronique.

De plus en plus, il y a un chevauchement et, parfois, des tensions entre le mandat respectif des quatre types de lois, ainsi qu'avec la common law et le droit de la négociation collective.

Nous examinerons ces quatre types de lois dans les pages qui suivent.

## *Les lois sur les droits de la personne*

Le fédéral et chaque province et territoire ont adopté une quelconque forme de loi ou de code sur les droits de la personne. Ces mesures législatives ont pour but d'affirmer le caractère inacceptable de certains types de conduite proscrits consistant en une discrimination et un harcèlement contre des groupes sociaux protégés, et de fournir des recours à leur égard.

Le fondement juridique et social de ces mesures législatives est le concept des « droits à l'égalité », notion qui a gagné de l'ampleur par suite de l'adoption de la *Charte des droits et libertés*. Les motifs des comportements prohibés comprennent la discrimination et le harcèlement fondés sur la race, l'ascendance, le lieu d'origine, la couleur, l'origine ethnique, la citoyenneté, les croyances, le sexe, l'orientation sexuelle, l'âge, les antécédents d'infraction, l'état matrimonial, la relation de conjoints de même sexe, la situation familiale ou une incapacité.

Un élément intrinsèque des lois sur les droits de la personne, dans le contexte du milieu de travail, est une obligation limitée, mais néanmoins généralisée, de faire des adaptations pour tenir compte des besoins des employés souffrant d'une incapacité et de ceux qui ont des intérêts spéciaux légitimes associés au sexe, à la culture, à la religion et à l'âge. Ces lois s'appliquent à la plupart des types d'institutions publiques et d'entreprises privées. Il s'agit d'un domaine complexe et délicat du droit qui évolue rapidement partout au pays.

Il y a présentement un chevauchement considérable entre les recours qui s'offrent dans le cadre des lois sur les droits de la personne, de la common law, du droit de la négociation collective et, peut-être, d'autres types de lois.

Cependant, relativement au thème du présent document, la pertinence des lois sur les droits de la personne réside dans le fait qu'elles offrent des recours aux employés qui prétendent avec succès qu'ils ont été victimes de discrimination ou de harcèlement au travail jusqu'au point de subir des préjudices psychologiques ou des pertes économiques identifiables. Ces pertes peuvent survenir dans le cours normal de l'emploi et comprennent celles qui sont associées à l'omission de tenir compte des intérêts spéciaux.

Dans certaines circonstances, de telles réclamations peuvent aussi être faites dans le cadre d'autres branches du droit, ce qui peut poser un dilemme aux demandeurs et à leurs avocats en ce qui a trait aux probabilités de succès et à l'ampleur des mesures d'indemnisation ou des autres types de redressement.

Les redressements vont jusqu'aux ordonnances exigeant des employeurs qu'ils modifient leurs politiques et pratiques de gestion pour faire des adaptations raisonnables à l'intention des employés atteints d'une incapacité, ou qu'ils assainissent un milieu de travail empoisonné par la discrimination et le harcèlement. Comme nous l'avons mentionné plus haut, l'Ontario est en train d'étendre la portée de sa *Loi relative aux droits de la personne* pour permettre à la Commission de rendre des ordonnances destinées à mieux résoudre des problèmes systémiques tels que celui des « atmosphères empoisonnées »<sup>74</sup>.

---

<sup>74</sup> Projet de loi 107, loi modifiant le *Code des droits de la personne* [L.R.O. 1990, ch. H-19], devant entrer en vigueur en juin 2008.

Les détails du processus selon lequel les plaintes ou demandes doivent être déposés varient d'une province et territoire à l'autre, ce qui rend les généralisations difficiles. Il est cependant possible de faire certaines observations générales qui sont pertinentes dans le contexte du présent document.

1. Les employeurs ont la responsabilité de maintenir un climat en milieu de travail qui est exempt de politiques et pratiques discriminatoires et qui n'est pas empoisonné par de telles politiques et pratiques.

En ce qui a trait à cette obligation, le juge La Forest a affirmé au nom de la Cour suprême du Canada dans l'arrêt *Robichaud*<sup>75</sup>, dans le contexte de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*<sup>76</sup> :

Puisque la Loi s'attache essentiellement à l'élimination de toute discrimination plutôt qu'à la punition d'une conduite antisociale, les motifs ou les intentions des auteurs d'actes discriminatoires ne constituent pas une préoccupation majeure du législateur. Au contraire, la *Loi* vise à remédier à des conditions socialement peu souhaitables, et ce, sans égard aux raisons de leur existence. Les théories de la responsabilité de l'employeur qui ont été établies à l'égard d'une conduite criminelle ou quasi criminelle, étant axées sur la faute, n'ont donc absolument aucune pertinence en l'espèce. La responsabilité d'un employeur ne devrait pas non plus reposer sur la notion de la responsabilité du fait d'autrui en matière délictuelle, dont l'application se limite aux actes qu'une personne accomplit dans l'exercice de ses fonctions. Sa responsabilité doit plutôt être établie en fonction de l'objet de la *Loi*. Les objectifs réparateurs de la *Loi* perdraient toute leur valeur si les redressements qu'elle prévoit, surtout ceux énoncés aux articles 41 et 42, ne pouvaient pas être obtenus contre l'employeur. La *Loi* s'intéresse aux effets de la discrimination plutôt qu'à ses causes (ou aux motifs qui la sous-tendent) : seul l'employeur peut remédier à des effets peu souhaitables et seul l'employeur est en mesure de fournir le redressement le plus important, celui d'un milieu de travail sain. La *Loi* met l'accent sur la prévention et l'élimination de conditions peu souhaitables plutôt que sur la faute, la responsabilité morale et la punition, c'est pourquoi il convient d'assurer l'efficacité des redressements soigneusement conçus par le législateur. L'objet de la *Loi* ne peut être atteint que si la Commission est investie du pouvoir de s'attaquer au cœur du problème, d'empêcher qu'il ne se pose de nouveau et d'exiger que des mesures soient prises pour améliorer le milieu de travail.

Les pouvoirs de redressement mentionnés dans cet arrêt sont caractéristiques des pouvoirs de ce type conférés par les autres lois dans l'ensemble du pays. Dans ce cas-ci, aux termes de l'article 41 de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*<sup>77</sup>, ces pouvoirs étaient les suivants :

---

<sup>75</sup> *Robichaud c. Canada (Conseil du Trésor)*, [1987] 2 R.C.S. 84.

<sup>76</sup> *Loi canadienne sur les droits de la personne*, L.C. 1976-1977, ch. 33, art. 2, 3, al. 7a), 7b), par. 41(2), 41(3).

<sup>77</sup> *Ibid.*

**41. (2)** À l'issue de son enquête, le tribunal qui juge la plainte fondée peut [...] ordonner, selon les circonstances, à la personne trouvée coupable d'un acte discriminatoire : [Texte modifié.]

- a) de mettre fin à l'acte et de prendre des mesures destinées à prévenir les actes semblables [...]; [ces mesures] peuvent comprendre l'adoption d'une proposition relative à des programmes, des plans ou des arrangements spéciaux [...];
- b) d'accorder à la victime, à la première occasion raisonnable, les droits, chances ou avantages dont, de l'avis du tribunal, l'acte l'a privée;
- c) d'indemniser la victime de la totalité, ou de la fraction qu'il juge indiquée, des pertes de salaire et des dépenses entraînées par l'acte;
- d) d'indemniser la victime de la totalité, ou de la fraction qu'il fixe, des frais supplémentaires causés, pour recourir à d'autres biens, services, installations ou moyens d'hébergement, et des dépenses entraînées par l'acte.

**41. (3)** *Outre* les pouvoirs que lui confère le paragraphe (2), le tribunal, ayant conclu :

- a) que la personne a commis l'acte discriminatoire *de propos délibéré ou avec négligence*, ou
- b) que la victime a souffert *un préjudice moral* par suite de l'acte discriminatoire,

peut ordonner à la personne de payer à la victime une indemnité maximale de cinq mille dollars. [Italiques ajoutés.]

L'affaire *Robichaud* s'est étendue sur la période 1983-1987.

Dans le premier appel de la décision de l'arbitre initial<sup>78</sup>, le tribunal de révision de la Commission canadienne des droits de la personne, en 1983, a approuvé les vues de l'arbitre Shime dans *Flaming Steer Steak House Tavern*<sup>79</sup>.

L'arbitre Shime affirmait clairement que les insultes et les sarcasmes d'ordre sexuel peuvent logiquement être pressentis comme créant *un climat de travail négatif sur les plans psychologique et émotif*.

Rien ne s'oppose à ce que la loi, qui pénètre dans le milieu de travail pour en protéger l'environnement contre la pollution physique et chimique ou contre les températures extrêmes, protège également les employés des effets négatifs, psychologiques et mentaux là où un comportement défavorable orienté sur le sexe émanant de la direction peut être interprétée comme étant une condition d'emploi.

<sup>78</sup> *Robichaud c. Canada [Brennan]* [1983], 4 CHRR D/1272.

<sup>79</sup> *Bell and Korczak v. Ladas and The Flaming Steer Steak House Tavern Inc.* [1980], Commission d'enquête de l'Ontario.

Le tribunal citait également avec approbation la doctrine du « milieu de travail empoisonné », qui semble trouver son origine dans la jurisprudence américaine, concluant que le défendeur Brennan était :

[...] coupable de harcèlement sexuel pour deux motifs, contrevenant ainsi à l'alinéa 7b) de la *Loi canadienne sur les droits de la personne* :

1) pour son défaut de réfuter le bien-fondé de la preuve présentée par madame Robichaud;

2) *pour avoir créé un climat de travail empoisonné.* [Italiques ajoutés.]

Les vues de l'arbitre Shime décrites plus haut ont été approuvées par la Cour suprême dans l'arrêt *Janzen*, examiné ci-dessous, ce qui a essentiellement importé le concept général du climat empoisonné dans la jurisprudence du harcèlement et de la discrimination au travail.

2. Certaines formes de harcèlement peuvent constituer de la discrimination pour l'application des lois relatives aux droits de la personne.

Dans l'arrêt *Janzen*<sup>80</sup>, la Cour suprême a statué ainsi :

Le harcèlement sexuel est une forme de discrimination sexuelle. Le harcèlement sexuel en milieu de travail est une conduite de nature sexuelle non sollicitée qui a un effet défavorable sur le milieu de travail ou qui a des conséquences préjudiciables en matière d'emploi pour les victimes de harcèlement. En imposant à un employé de faire face à des gestes sexuels importuns ou à des demandes sexuelles explicites, le harcèlement sexuel en milieu de travail est une atteinte à la dignité de la victime et à son respect de soi à la fois comme employé et comme être humain. En l'espèce, le harcèlement sexuel dont les appelantes ont été victimes constitue de la discrimination sexuelle parce qu'il s'agissait de pratiques ou d'attitudes qui avaient pour effet de limiter les conditions d'emploi ou les possibilités d'emplois de certains employés en raison d'une caractéristique prêtée aux personnes de leur sexe.

Plus loin dans l'arrêt, la Cour citait avec approbation une série d'affaires américaines dans lesquelles la création d'environnements de travail hostiles avait été considérée comme résultant du fait que les employeurs n'étaient pas intervenus face au harcèlement. Les employeurs sont clairement responsables en droit de la création et de la modification d'environnements de ce genre.

3. L'obligation générale de fournir un environnement de travail exempt de discrimination est limitée par la doctrine des *exigences professionnelles justifiées* (EPJ).

Cette doctrine a subi diverses modifications depuis sa création, mais sa forme actuelle est définie par l'arrêt *Meiorin* de la Cour suprême<sup>81</sup>.

---

<sup>80</sup> *Janzen c. Platy Enterprises Ltd.*, [1989] 1 R.C.S. 1252.

Fondamentalement, cette doctrine permet à un employeur de se défendre contre une plainte de discrimination s'il peut démontrer que les pratiques ou politiques qui lui sont reprochées, et qui semblent limiter les droits de groupes protégés, satisfont aux critères de l'EPJ.

Dans *Meiorin*, les faits étaient les suivants : le gouvernement de la Colombie-Britannique avait établi des normes minimales de condition physique pour ses pompiers forestiers. L'une d'elles était une norme aérobique. La demanderesse, une pompière forestière qui avait fait son travail de façon satisfaisante dans le passé, n'a pas réussi à satisfaire à la norme aérobique après quatre essais et a été congédiée. Son syndicat a déposé un grief en son nom. Modifiant les critères relatifs à l'EPJ utilisés jusqu'alors, la Cour, représentée par la juge McLachlin, a statué<sup>82</sup> :

Il y a lieu d'adopter une méthode en trois étapes pour déterminer si un employeur a établi, selon la prépondérance des probabilités, qu'une norme discriminatoire à première vue est une exigence professionnelle justifiée (EPJ). *Premièrement*, l'employeur doit démontrer qu'il a adopté la norme dans un but rationnellement lié à l'exécution du travail en cause. À cette première étape, l'analyse porte non pas sur la validité de la norme particulière, mais plutôt sur la validité de son objet plus général.

*Deuxièmement*, l'employeur doit établir qu'il a adopté la norme particulière en croyant sincèrement qu'elle était nécessaire pour réaliser ce but légitime lié au travail. *Troisièmement*, l'employeur doit établir que la norme est raisonnablement nécessaire pour réaliser ce but légitime lié au travail. Pour prouver que la norme est raisonnablement nécessaire, il faut démontrer qu'il est impossible de composer avec les employés qui ont les mêmes caractéristiques que le demandeur sans que l'employeur subisse une contrainte excessive. [Italiques ajoutés.]

Le critère *Meiorin* s'applique aux mesures d'adaptation liées aux incapacités physiques aussi bien que mentales.

On trouve une application courante, non atypique, du critère *Meiorin* dans *McDonald's Restaurants*<sup>83</sup>.

Dans cette affaire, le tribunal des droits de la personne de la Colombie-Britannique a statué que McDonald's avait violé son obligation de prendre des mesures d'adaptation lorsqu'il avait congédié une employée dévouée, comptant 23 années de service, qui avait commencé à souffrir d'un trouble cutané (une incapacité) l'empêchant de respecter la politique de l'employeur qui exigeait que les employés se lavent les mains une fois par heure.

---

<sup>81</sup> *Colombie-Britannique (Public Service Employee Relations Commission) c. BCGSEU*, [1999] 3 R.C.S. 3 (l'arrêt *Meiorin*).

<sup>82</sup> Résumé à partir de l'arrêt *Meiorin*, précité, note 81, par. 54.

<sup>83</sup> *Beena Datt v. McDonald's Restaurants of Canada Ltd.*, [2007] B.C.H.R.T.D. No. 324.

Cependant, l'affaire *McDonald's Restaurants* concerne tout autant les souffrances *morales* que les pertes économiques résultant de l'omission de l'employeur de prendre des mesures d'adaptation, puisque ces pertes sont attribuables à une incapacité physique, comme nous le décrivons ci-dessous.

La demanderesse a allégué devant le tribunal des droits de la personne que McDonald's avait fait de la discrimination à son endroit pour un motif lié à une incapacité physique, en contravention de l'article 13 du *Human Rights Code* de la Colombie-Britannique. De plus, elle a prétendu qu'elle avait souffert d'une perte de dignité et d'estime de soi par suite de la conduite de l'employeur.

McDonald's satisfaisait aux deux premières exigences du critère *Meiorin* pour ce qui est de déterminer si une norme discriminatoire à première vue pouvait être légitimée à titre d'EPJ.

Par conséquent, la question à trancher était axée sur la troisième partie du critère *Meiorin*, c'est-à-dire la question de savoir si McDonald's pouvait démontrer qu'il était impossible de composer avec l'incapacité de la demanderesse concernant le lavage des mains sans subir une contrainte excessive.

L'employeur a reconnu que l'incapacité de la demanderesse avait été un facteur dans son congédiement, mais il a soutenu que ce congédiement n'était pas discriminatoire parce que sa politique concernant le lavage des mains était une exigence professionnelle justifiée qui, si elle n'était pas strictement appliquée, entraînerait des risques pour la santé du public. L'obligation de prendre des mesures d'adaptation avait été respectée, selon ce que McDonald's a soutenu, lorsque la société d'assurance-vie Great West, agissant en qualité de mandataire, avait travaillé de concert avec la demanderesse et ses médecins afin que la demanderesse puisse tenter un retour au travail en trois occasions différentes, sans succès.

Puisque McDonald's n'avait pris aucune mesure pour composer avec la demanderesse et, en fait, n'avait même pas rencontré celle-ci avant la prise de la décision de la congédier<sup>84</sup>, le tribunal a attribué 25 000 \$ pour perte de dignité et d'estime de soi en plus d'un montant de 25 000 \$ en dommages-intérêts généraux.

4. L'obligation générale de prendre des mesures d'adaptation n'est pas atténuée par le fait que le demandeur n'a pas déclaré son incapacité mentale au moment où il a été embauché ou auparavant.

Dans une récente décision du Tribunal des droits de la personne de l'Ontario<sup>85</sup>, le droit des personnes souffrant d'une incapacité *mentale* de faire l'objet de mesures d'adaptation appropriées en milieu de travail aux termes du *Code des droits de la personne de l'Ontario* a été confirmé en dépit du fait que le demandeur n'avait pas avisé son employeur qu'il souffrait d'un trouble bipolaire. La décision est présentement en appel.

---

<sup>84</sup> Voir aussi : *British Columbia (Superintendent of Motor Vehicles) v. British Columbia (Council of Human Rights)*, [1999] S.C.J. No. 73 (QL) (l'affaire *Grismer*).

<sup>85</sup> *Lane v. ADGA Group Consultants Inc. of Ottawa*, [2007] O.H.R.T.D. No. 34.

La Commission des droits de la personne de l'Ontario a mené une enquête et a donné suite à une plainte déposée par M. Lane concernant son congédiement par ADGA Group Consultants Inc., société qui fournit à contrat des services de technologie d'information aux instances gouvernementales.

M. Lane a été embauché par ADGA comme analyste du contrôle de la qualité. Ses responsabilités incluaient des tâches « essentielles pour la sécurité des missions » telles que des essais de logiciels d'artillerie.

Quelques jours après avoir commencé à travailler dans son nouvel emploi, M. Lane a avisé son superviseur qu'il souffrait d'un trouble bipolaire et qu'il avait besoin de mesures d'adaptation. Ces mesures consistaient à surveiller l'apparition chez M. Lane de signes avant-coureurs d'un épisode maniaque, à communiquer avec sa femme et/ou son médecin, et à permettre occasionnellement à M. Lane de prendre congé pour éviter qu'il ne passe d'un stade pré-maniaque à un épisode maniaque caractérisé.

Son superviseur ne lui a donné aucune garantie, mais s'est engagé à le recontacter à ce sujet.

À mesure que M. Lane devenait plus stressé et anxieux à propos de la réponse de la direction à sa demande de mesures d'adaptation, il a commencé à manifester des symptômes pré-maniaques. Même si son superviseur et son directeur étaient au courant de cela lorsqu'ils l'ont rencontré quelques jours plus tard, ils n'ont répondu à aucun de ses besoins, ils n'ont pas envisagé de reporter la réunion afin d'obtenir plus de renseignements et ils n'ont pas demandé d'avis juridique. Au lieu de cela, ils ont immédiatement congédié M. Lane, ce qui a déclenché une grave réaction qui a conduit à un épisode maniaque caractérisé. M. Lane a été hospitalisé pendant 12 jours, après quoi il a souffert d'une grave dépression à cause de son incapacité à se trouver un autre emploi. Sa situation financière s'est détériorée, il a dû vendre sa maison et son mariage a été rompu.

Dans sa décision, le tribunal a statué que la direction avait congédié M. Lane à cause de son incapacité et de perceptions liées à celle-ci, en n'ayant procédé à toutes fins utiles [TRADUCTION] « à aucune enquête sur la nature de son état ou sur les mesures d'adaptation possibles en milieu de travail ».

En outre, le tribunal a conclu qu'ADGA avait violé l'obligation procédurale de prendre des mesures d'adaptation et que cela, en soi, constituait une forme de discrimination. L'obligation procédurale de prendre des mesures d'adaptation exigeait que [TRADUCTION] « les personnes responsables effectuent un examen plus approfondi de la nature des troubles bipolaires [...] et établissent un meilleur pronostic relativement aux répercussions probables de l'état de [M. Lane] sur le milieu de travail ».

Le tribunal rejetait aussi l'argument d'ADGA selon lequel M. Lane était tenu de dévoiler son incapacité pendant le processus d'embauchage. Le tribunal a conclu que si M. Lane avait révélé cette information, cela aurait vraisemblablement déclenché chez la plupart des employeurs une réaction stéréotypée à propos de son aptitude à exercer les fonctions du poste, ce qui aurait

conduit à une décision de ne pas l'embaucher et aurait exclu la possibilité que les mesures d'adaptation potentielles soient examinées.

Relativement aux dommages-intérêts accordés, le tribunal a affirmé : [TRADUCTION] « Il s'agissait d'un cas où l'ignorance par l'intimé de ses responsabilités en vertu du *Code*, en tant qu'employeur, était particulièrement flagrante. Il n'y avait aucune politique en place dans le milieu de travail traitant de la question des personnes souffrant d'une incapacité. De plus, la haute direction s'est montrée singulièrement inconsciente de ces obligations [...] »

Le tribunal a jugé que le congédiement de M. Lane par ADGA avait été [TRADUCTION] « non seulement précipité, sans qu'aucune évaluation de l'état de M. Lane ait été effectuée, mais aussi marqué par une complète indifférence pour l'ampleur des conséquences, puisque rien n'a été fait au cours de cette journée pour veiller à ce que M. Lane, dans son état pré-maniaque, rentre sûrement à la maison et obtienne des soins médicaux ».

Le tribunal a accordé à M. Lane 35 000 \$ en dommages-intérêts généraux, 10 000 \$ pour souffrance psychologique, une somme additionnelle de 34 278,75 \$ en dommages-intérêts spéciaux, de même que de l'intérêt pour les périodes ayant précédé et suivi la décision.

Pour ce qui est des réparations d'intérêt public, le tribunal a ordonné à ADGA d'établir une politique antidiscriminatoire écrite et de retenir les services d'un consultant pour dispenser une formation à tous les employés, les superviseurs et les gestionnaires concernant l'obligation des employeurs en vertu du *Code*, en mettant l'accent en particulier sur les mesures d'adaptation relatives aux personnes souffrant de troubles mentaux.

Commentant cette décision, la Commissaire en chef des droits de la personne l'Ontario, Barbara Hall, a affirmé : [TRADUCTION] « Cette affaire crée un précédent en ce qui a trait aux incapacités mentales en Ontario. Il faut que les employeurs comprennent les risques que présente pour eux le congédiement sommaire d'une personne atteinte d'une incapacité telle qu'un trouble bipolaire. »

Elle ajoutait : [TRADUCTION] « L'obligation de prendre des mesures d'adaptation est une réalité. Au niveau systémique<sup>86</sup>, la décision renforce clairement la nécessité que les employeurs prennent au sérieux toutes les demandes de mesures d'adaptation et les traitent de la façon appropriée. Au niveau personnel, les effets dévastateurs des événements sur la vie de M. Lane auraient été bien différents si l'on avait fait un effort véritable pour examiner la question avec lui et apporter des solutions créatives et individualisées. »

ADGA interjette appel de la décision à la Cour divisionnaire. L'un des points litigieux en appel pourrait être le fait que l'employeur n'a pas été informé avant l'embauchage que l'employé souffrait d'une maladie mentale, et qu'il n'a donc pas eu la possibilité de démontrer l'existence d'une exigence professionnelle justifiée relativement à ce qui semble être un poste critique sur le plan de la sécurité.

---

<sup>86</sup> L'emploi de ce terme pourrait préfigurer les pouvoirs plus étendus qui seront conférés à la Commission des droits de la personne de l'Ontario par le projet de loi 107 à l'égard des réparations systémiques. Voir plus haut la note 74.

## *Les lois sur la santé et la sécurité du travail*

L'objet général des lois relatives à la santé et à la sécurité du travail est de faire en sorte que le lieu de travail soit géré et dirigé de telle sorte que les risques pour le bien-être des employés engendrés par le travail soient réduits au minimum. Parmi les enjeux contemporains, on compte l'étendue de l'obligation de fournir un système de travail sûr dans le cadre de ces lois.

Pour les besoins du présent document, la question est de savoir si, ou dans quelle mesure, les lois relatives à la santé et à la sécurité du travail devraient viser les risques occasionnés au bien-être mental ou psychologique. De nouveau, chaque province ou territoire au Canada a répondu d'une façon légèrement différente à cette question. L'évolution la plus frappante, à l'heure actuelle, se produit en Saskatchewan<sup>87</sup>.

Jusqu'à présent, la Saskatchewan se distingue des autres provinces et territoires du Canada par le fait que le gouvernement a adopté des modifications au régime de santé et de sécurité du travail qui, à la fois, protègent les employés contre le harcèlement et imposent aux employeurs l'obligation générale de protéger la santé mentale des employés, à savoir :

[TRADUCTION]

Alinéa 2p) : « santé et sécurité du travail » S'entend :

(i) de la promotion et du maintien du degré le plus élevé de bien-être physique, *mental* et social des travailleurs;

Article 3 : Tout employeur doit :

c) s'assurer, dans la mesure où c'est raisonnablement possible, que ses employés ne sont pas exposés à un *harcèlement* relativement à toute question ou situation découlant de leur emploi [...] [Italiques ajoutés.]

Les travailleurs ont l'obligation correspondante de s'abstenir de harceler un autre travailleur ou de participer à son harcèlement<sup>88</sup> et l'obligation plus générale de faire preuve de diligence raisonnable afin de [TRADUCTION] « protéger la santé et la sécurité des autres travailleurs qui peuvent être touchés par leurs actes ou omissions »<sup>89</sup>.

Le harcèlement est ainsi défini<sup>90</sup> :

[TRADUCTION]

Comportement, commentaire, attitude, acte ou geste inapproprié d'une personne

(i) qui :

---

<sup>87</sup> *Occupational Health and Safety Act, 1993*, S.S. 1993, c. 0-1.1, modifiée par *Statutes of Saskatchewan, 1996*, c. 19, 2001, c. 25, et 2007, c. 34.

<sup>88</sup> *Ibid.*, al. 4b).

<sup>89</sup> *Ibid.*, al. 4a).

<sup>90</sup> *Ibid.*, al. 2(1)l).

(A) est fondé sur la race, les croyances, la religion, la couleur, le sexe, l'orientation sexuelle, l'état matrimonial, la situation de famille, une invalidité, la taille ou le poids, l'âge, la nationalité, l'ascendance ou le lieu d'origine; ou

(B) cause un préjudice au bien-être psychologique ou physique d'un travailleur, et la personne qui en est l'auteur sait ou devrait raisonnablement savoir qu'il amènera le travailleur visé à se sentir humilié ou intimidé; et

(ii) qui constitue une menace pour la santé et la sécurité d'un travailleur [...]

Voici certaines questions d'ordre pratique que soulève la loi de la Saskatchewan :

1. Dans quelle mesure, le cas échéant, l'obligation des comités de SST de participer à la recherche et à l'élimination des dangers pour la santé et la sécurité aux termes de l'alinéa 19a) inclut-elle la participation à l'évaluation des dangers psychosociaux, y compris notamment, mais non limitativement, le harcèlement?
2. Le droit de refuser un travail dangereux aux termes de l'article 23 inclut-il le refus de travailler dans des conditions qui constituent clairement une menace à la sécurité psychologique<sup>91</sup>?
3. Aux termes des articles 44 et 45, le directeur instituera-t-il un code de pratiques concernant les menaces à la santé et à la sécurité psychologiques. Bien que, suivant le paragraphe 45(3), la violation d'un code de ce type ne constitue pas en soi une infraction, une telle violation peut être admise en preuve dans le cadre d'accusations portant sur la contravention d'une disposition réglementaire connexe. Ce libellé peut refléter une situation analogue au Royaume-Uni, où des normes de gestion (*management standards*) pour la réglementation du stress en milieu de travail semblent bénéficier du même statut que les codes de pratiques en Saskatchewan. L'expérience de cette province et celle du Royaume-Uni peuvent être utiles sous l'angle de l'évolution future, alors que les Canadiens chercheront à déterminer jusqu'à quel point ils veulent que la réglementation régisse les dangers pour la santé mentale des employés occasionnés par le travail.
4. Dans quelles circonstances un demandeur pourrait-il faire jouer, ou ferait-il jouer, la loi sur la SST ou le code pertinent des droits de la personne lorsque la conduite reprochée est un harcèlement basé sur un motif lié à la race, aux croyances, à la religion, à la couleur, au sexe, à l'orientation sexuelle, à l'état matrimonial, à la situation de famille, à une invalidité, à la taille ou au poids, à l'âge, à la nationalité, à l'ascendance ou au lieu d'origine.

---

<sup>91</sup> Voir plus loin la description du projet de loi 29 de l'Ontario, qui permettrait de refuser de travailler dans des conditions de harcèlement.

Les débats consignés dans le hansard de la Saskatchewan<sup>92</sup> ont surtout porté sur la réglementation du nouveau régime législatif. Plus précisément, certains députés ont soulevé des préoccupations quand au fait que la loi [TRADUCTION] « dicte aux entreprises ce qu'elles doivent faire » et qu'elle constituait une intervention gouvernementale excessive. Ces députés ont dit craindre que, si la loi relative à la SST était trop rigoureuse en Saskatchewan, les entreprises ne recherchent des lieux plus accommodants, et que la province ne perde des industries.

Les députés en faveur de la loi considéraient le harcèlement psychologique comme une importante préoccupation en matière de santé et sécurité et ils ont souligné qu'il était important que les employés disposent d'un recours juridique dans l'éventualité où ils seraient victimes de harcèlement.

Les adversaires de la loi ont aussi signalé qu'elle risquait d'imposer une responsabilité trop lourde aux employeurs, ce qui pourrait donner aux employés l'impression qu'ils n'ont pas la responsabilité d'assurer leur propre sécurité<sup>93</sup>.

Même si cette loi assure la protection générale de la santé mentale des employés, les débats ont indiqué que les députés la considéraient comme ayant principalement pour objet de lutter contre le harcèlement.

En Nouvelle-Écosse, une modification proposée à l'*Occupational Health and Safety Act* pour lutter contre l'intimidation en milieu de travail a atteint le stade de la deuxième lecture à l'assemblée législative en mai 2005, mais est morte au feuilleton lorsque le gouvernement a été défait.

Au Manitoba, la législation actuelle relative à la SST contient également des dispositions relatives au harcèlement en milieu de travail, reproduites ci-dessous<sup>94</sup>. Cependant, ces dispositions sont plus limitées que les modifications adoptées en Saskatchewan, car on n'y trouve pas l'interdiction générale de toute conduite qu'une personne raisonnable, dans les circonstances, considérerait ou devrait considérer comme causant des dommages psychologiques.

Le lieutenant-gouverneur en conseil peut, par règlement [...] prendre des mesures concernant les dispositions que les employeurs doivent prendre afin de prévenir tout harcèlement dans le lieu de travail<sup>95</sup>;

« harcèlement » Toute conduite, remarque ou attitude répréhensible qui :

a) vise un travailleur dans un lieu de travail;

---

<sup>92</sup> Débat principal : 26 avril 2007, p. 1416-1425. Voir : <http://www.legassembly.sk.ca/Hansard/25L3S/070426Hansard.pdf#page=17>.

<sup>93</sup> Comme nous le verrons au chapitre 3, un débat analogue a eu lieu relativement à la législation de l'UE, au sujet des responsabilités respectives de l'employeur et de l'employé; citons, par exemple, le débat sur l'expression limitative « dans la mesure du possible » incorporée dans la loi du Royaume-Uni, qui semble permettre aux employeurs d'invoquer l'équivalent d'une contrainte excessive.

<sup>94</sup> *Loi sur la sécurité et l'hygiène du travail*, C.P.L.M. chap. W210.

<sup>95</sup> *Ibid.*, par. 18(1).

b) est fondée sur la race, les croyances, la religion, la couleur, le sexe, l'orientation sexuelle, les caractéristiques fondées sur le sexe, les convictions, associations ou activités politiques, la situation de famille, la source de revenu, une invalidité, la taille, le poids, l'âge, la nationalité, l'ascendance ou le lieu d'origine;

c) constitue un risque pour la santé du travailleur. (« harassment »)<sup>96</sup>

La législation manitobaine comprend également des directives relativement détaillées sur l'élaboration, la promulgation et la mise en œuvre de *politiques de prévention du harcèlement*<sup>97</sup>.

Il est intéressant de constater qu'en vertu du règlement d'application de la loi manitobaine, la politique de prévention du harcèlement adoptée par l'employeur n'a pas pour but de dissuader ni d'empêcher le demandeur d'exercer des droits reconnus par d'autres lois<sup>98</sup>. Ainsi, dans cette province, il serait possible pour un demandeur de déposer des accusations en vertu de la *Loi sur la sécurité et l'hygiène du travail* et, simultanément, une plainte en vertu des dispositions pertinentes du *Code des droits de la personne* du Manitoba.

La mise en vigueur de la loi et du règlement susmentionnés ne semble pas avoir engendré beaucoup de controverse<sup>99</sup>, si ce n'est quelques préoccupations soulevées sur ses éventuelles conséquences défavorables pour les initiatives d'action positive et d'équité en matière d'emploi (les employeurs souhaitant maintenir les victimes potentielles hors du lieu de travail). Cependant, il se dégage des débats l'impression que la législation prévoit adéquatement ces questions.

Il est à noter que, tant en Saskatchewan qu'au Manitoba, les dispositions de la loi relative à la SST portant sur le harcèlement chevauchent le contenu de la loi relative aux droits de la personne, dans la mesure où les deux traitent, quoique de façons légèrement différentes, des droits des groupes protégés. Le Manitoba, comme nous l'avons mentionné plus haut, ouvre expressément la porte à la recherche de réparations juridiques par plusieurs moyens simultanés.

Les recours disponibles sous le régime de chaque genre de loi, toutefois, sont très différents.

Les dispositions réparatrices des lois sur les droits de la personne ont fondamentalement pour but *d'indemniser financièrement les personnes* qui ont été lésées et, en deuxième lieu, de modifier la conduite des employeurs qui est susceptible de mener à des traitements préjudiciables d'employés ou de groupes d'employés.

Les dispositions réparatrices des lois sur la SST, en revanche, ont pour but de *sanctionner les employeurs* qui enfreignent ces lois en engageant des poursuites pénales contre eux. Dans de tels

---

<sup>96</sup> *Règlement sur la sécurité et la santé au travail*, Règlement 217/2006.

<sup>97</sup> Précité, note 94, par. 10.1(1-2), 10.2(1-2), art. 10.3.

<sup>98</sup> *Ibid.*, al. 10.2(1)f).

<sup>99</sup> Voir les débats de l'Assemblée législative :

<http://www.gov.mb.ca/legislature/hansard/1st-39th/hansardpdf/26a.pdf#page=7>.

cas, les personnes lésées ne sont pas indemnisées, mais leurs employeurs sont mis à l'amende ou, dans les cas extrêmes, emprisonnés.

Par exemple, en vertu de la loi relative à la SST de la Saskatchewan, une personne qui enfreint les dispositions de la loi (sauf celles qui portent sur la mort ou les lésions graves) est passible, lors d'une première infraction, d'une amende maximale de 10 000 \$ pour une infraction unique et d'une amende additionnelle maximale de 1 000 \$ par jour pour une infraction qui se poursuit. Une deuxième infraction ou une infraction ultérieure fait passer ces mêmes amendes à 20 000 \$ pour une infraction unique et à 2 000 \$ par jour<sup>100</sup>.

En Ontario, on a tenté à plusieurs reprises de légiférer sur le harcèlement en proposant des modifications à la *Loi sur la santé et la sécurité au travail*. Actuellement, le projet de loi 29, qui est l'une de ces multiples modifications proposées, a été déposé devant l'assemblée législative<sup>101</sup>.

Dans le cadre du débat sur ce projet de loi à l'assemblée législative, on a fait mention de l'enquête sur l'affaire Lori Dupont et ses recommandations, comme en témoigne le commentaire suivant de la députée Andrea Horwath<sup>102</sup> :

[TRADUCTION]

Les députés de l'assemblée savent que l'enquête sur le meurtre de Lori Dupont a donné lieu à un certain nombre de recommandations. Fait qui n'est guère étonnant, l'une de ces recommandations consistait à apporter la modification législative que vous avez devant vous, c'est-à-dire à modifier la *Loi sur la santé et la sécurité au travail* afin que les travailleurs puissent refuser de travailler dans un environnement dangereux lorsque cet environnement de travail comprend du harcèlement, de l'intimidation et d'autres formes de violence.

Malheureusement, ce projet de loi a déjà été déposé à plusieurs reprises, mais le gouvernement n'a pas choisi d'agir pour en favoriser l'adoption. Ce n'est pas la première fois qu'il a été recommandé par une enquête de coroner. Des femmes meurent au travail, et d'autres meurent au travail par suite de cette intimidation et de cette violence. Il faut que cela cesse. Nous devons adopter ce projet de loi.

À titre d'observation générale, on remarque que les assemblées législatives canadiennes se concentrent largement sur le harcèlement<sup>103</sup> comme constituant la principale menace à la santé mentale dans le contexte des lois sur la santé et la sécurité du travail.

Même si le harcèlement est une cause importante de dommages psychologiques subis par les employés, il demeure une forme de violence passablement ouverte et manifeste. On n'a pas

---

<sup>100</sup> Précité, note 87, par. 58(4).

<sup>101</sup> *Loi modifiant la Loi sur la santé et la sécurité au travail pour protéger les travailleurs contre le harcèlement et la violence dans le lieu de travail*, 2007. Première lecture : 13 décembre 2007; adopté.

<sup>102</sup> [http://www.ontla.on.ca/bills/bills-files/39\\_Parliament/Session1/b029.pdf](http://www.ontla.on.ca/bills/bills-files/39_Parliament/Session1/b029.pdf)

<sup>103</sup> L'accent est également mis sur la violence, mais celle-ci ne présente pas les mêmes dilemmes que le harcèlement et l'intimidation pour les responsables de l'élaboration des politiques, parce que la violence a des conséquences physiques évidentes en plus des séquelles psychologiques qu'elle entraîne.

encore envisagé, au Canada, des dispositions portant sur les conditions de travail dont on sait qu'elles favorisent la détresse et les troubles mentaux en raison de pratiques de gestion mauvaises ou mal conçues qui conduisent à des exigences excessives, à un contrôle insuffisant sur les tâches à accomplir et à l'absence de soutien. Ces conditions de travail ont été ciblées par les assemblées législatives au Royaume-Uni et en Europe. Le chapitre 3 décrit l'expérience acquise à cet égard dans ces pays.

### *Les lois sur les normes du travail*

Le Québec se distingue des autres provinces et territoires canadiens par le fait qu'il a choisi de régir le harcèlement sous le régime de sa *Loi sur les normes du travail*, modifiée en 2002 et en 2004<sup>104</sup>.

La *Loi* s'inspire d'un modèle français mis en œuvre en 2002.

Pour l'application de la *Loi*, on entend par « harcèlement psychologique » une conduite vexatoire qui se manifeste par des comportements, des paroles, des actes ou des gestes répétés, hostiles ou non désirés, qui porte atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique de l'employé et qui entraîne, pour celui-ci, un milieu de travail néfaste<sup>105</sup>.

Toutefois, une seule conduite grave peut aussi constituer du harcèlement psychologique si elle porte une telle atteinte et produit un effet nocif continu pour le salarié<sup>106</sup>.

Aux termes de l'article 81.19, tout salarié a droit à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique.

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

La *Loi* s'applique directement aux employés non syndiqués et aux employés syndiqués, selon les modalités suivantes. Les dispositions des articles 81.18, 81.19, 123.7, 123.15 et 123.16 sont réputées faire partie intégrante de toute convention collective, compte tenu des adaptations nécessaires. Un salarié visé par une telle convention doit exercer les recours qui sont prévus. Normalement, il s'agirait de la procédure de grief, mais en tout temps avant le délibéré, une demande conjointe des parties à la convention collective peut être présentée au ministre en vue de nommer une personne pour entreprendre une médiation.

Les dispositions décrites ci-dessus sont aussi réputées faire partie des conditions de travail de tout employé nommé en vertu de la *Loi sur la fonction publique*<sup>107</sup> qui n'est pas régi par une convention collective. Ce salarié doit exercer le recours qui en découle devant la Commission de la fonction publique selon les règles de procédure établies conformément à cette dernière loi.

Les sanctions prévues à l'article 123.15 pour les infractions à l'article 81.19 comprennent : la réintégration du salarié, le versement du salaire perdu, des directives ordonnant à l'employeur de faire cesser le harcèlement, des « dommages et intérêts punitifs et moraux » d'un maximum de 10 000 \$ par cas, une indemnité pour perte d'emploi et des directives à l'employeur lui ordonnant de financer le soutien psychologique (counselling) requis par le salarié pendant une « période raisonnable ».

---

<sup>104</sup> *Loi sur les normes du travail*, 2002, chap. 80, art. 47. Il semble que les dispositions relatives au harcèlement soient entrées en vigueur le 1<sup>er</sup> juin 2004.

<sup>105</sup> *Ibid.*, art. 81.18.

<sup>106</sup> *Ibid.*

<sup>107</sup> chap. F-3.1.1.

Ainsi, la législation du Québec offre un plus large éventail de recours que celle de la Saskatchewan, car elle prévoit le versement de dommages-intérêts personnels ainsi que l'imposition d'amendes aux employeurs. La *Loi* du Québec est essentiellement hybride, du fait qu'elle comporte à la fois des recours au criminel et des recours au civil.

Le site Web qui fournit de l'information et des ressources concernant la *Loi*<sup>108</sup> comprend une section qui présente une interprétation des dispositions législatives à l'intention des employeurs et des employés.

L'extrait modifié que voici donne un aperçu utile de l'intention du législateur, en mettant en contexte les modifications relatives au harcèlement psychologique.

Ces comportements, paroles, actes ou gestes doivent être hostiles ou non désirés [et avoir] pour conséquence de porter atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique de la personne contre qui ils sont dirigés, et de lui créer un milieu de travail néfaste. On entend par « néfaste » un milieu nuisible, dommageable, mauvais ou malsain.

Les gestes hostiles envers le salarié ne sont pas nécessairement flagrants. En effet, l'agressivité d'un tel geste n'est pas essentielle pour qu'on qualifie ce geste d'hostile. Par exemple, un salarié pourrait être victime de paroles, d'actes ou de gestes qui, pris isolément, peuvent sembler bénins ou anodins, mais l'ensemble, l'accumulation ou la conjonction de ceux-ci peuvent être assimilés à une situation de harcèlement. [...]

Le concept de dignité humaine signifie qu'une personne ressent du respect et de l'estime de soi. La dignité humaine relève de l'intégrité physique ou psychologique. Elle n'a rien à voir avec le statut ou la position d'une personne dans son milieu de travail, mais a plutôt trait à la façon dont il est raisonnable qu'une personne se sente dans une situation donnée. La dignité humaine est bafouée lorsqu'une personne est marginalisée, mise de côté et dévalorisée [*Law c. Canada (Ministre de l'Emploi et de l'Immigration)*, 1999, 1 R.C.S. 497].

Une conduite constituant du harcèlement sexuel, qu'elle soit manifestée de manière physique ou verbale, pourrait être considérée comme étant du harcèlement psychologique.

Rappelons que la *Charte québécoise des droits et libertés de la personne* et le *Code civil du Québec* prévoient des dispositions particulières à cet effet.

L'article 46 de la *Charte* stipule que : « Toute personne qui travaille a droit, conformément à la loi, à des conditions de travail justes et raisonnables et qui respectent sa santé, sa sécurité et son intégrité physique. »

---

<sup>108</sup> [www.cnt.gouv.qc.ca](http://www.cnt.gouv.qc.ca).

L'article 2087 du *Code civil du Québec* établit pour sa part que : « L'employeur, outre qu'il est tenu de permettre l'exécution de la prestation de travail convenue et de payer la rémunération fixée, doit prendre les mesures appropriées à la nature du travail, en vue de protéger la santé, la sécurité et la dignité du salarié. »

L'identification du harcèlement doit s'effectuer selon un processus d'analyse objectif.

À cet égard, le critère de la « personne raisonnable » placée dans les circonstances décrites dans une plainte de harcèlement constitue une norme d'identification objective. Le point de comparaison pour cette « personne raisonnable » doit être une norme de conduite acceptée ou tolérée par la société. On prend comme référence une personne douée d'une intelligence et d'un jugement ordinaires, pour voir comment cette personne aurait réagi dans un contexte donné.

Le point de vue pertinent est donc celui de la personne raisonnable, objective et bien informée de toutes les circonstances et se trouvant dans une situation semblable à celle relatée par le salarié. Cette dernière conclurait-elle alors à une situation de harcèlement?

L'application de telles normes ne doit pas avoir pour effet de nier l'exercice normal par l'employeur de la gestion de ses ressources humaines. On doit distinguer les actes posés par l'employeur dans le cadre de l'exercice normal et légitime de son droit de gérance, même s'ils impliquent divers inconvénients ou événements déplaisants, de ceux posés de façon arbitraire, abusive, discriminatoire ou en dehors des conditions normales de travail<sup>109</sup>.

Entre le 1<sup>er</sup> avril 2005 et le 31 mars 2006, la Commission des normes du travail (CNT) a reçu 2 200 plaintes de harcèlement psychologique, soit beaucoup plus que le nombre prévu de 1 700<sup>110</sup>. En 2007, ce total était passé à 7 000.

De ce nombre, 93 % des plaintes concernaient des incidents répétitifs et continus, tandis que 7 % concernaient un incident unique.

Les femmes représentaient 62 % de tous les demandeurs, même si elles ne constituent que 49 % de la population active.

Dans 81 % des cas, un gestionnaire était cité comme étant l'auteur de l'infraction alléguée.

Sur le nombre total de 2 200 plaintes, 1 025 ont été considérées comme étant justifiées. L'employeur a réglé la plainte de son plein gré dans 825 cas et des actions additionnelles en justice ont été engagées dans les 200 autres cas.

---

<sup>109</sup> Voir, par exemple, *Bourque c. Centre de santé des Etchemins*, [2006] QCCRT 0104, où il a été statué qu'un employeur qui insistait sur le respect de l'horaire de travail était tout à fait dans son droit.

<sup>110</sup> *Human Resources Management in Canada* (2005), Bulletin 271, au par. 271.13.

Pour ce qui est des autres plaintes, environ la moitié ont été retirées par les demandeurs et l'autre moitié ont été considérées comme ne satisfaisant pas aux critères énoncés dans les lignes directrices. Dans ce dernier groupe, on a jugé qu'il s'agissait de conflits interpersonnels, de conditions de travail difficiles, de stress professionnel, de l'exercice des droits de la direction et d'autres situations non visées par la *Loi*<sup>111</sup>.

Les enquêtes sur les plaintes sont effectuées par des spécialistes qui ont des antécédents en psychologie, en sociologie et en droit. Ils reçoivent une formation en réalisation d'entrevues avec les témoins, les victimes et les employeurs. Il semble que, dans le cadre du processus d'entrevue, ces spécialistes puissent aussi jouer le rôle de médiateurs. En fait, la CNT espérait et prévoyait que la plupart des plaintes seraient réglées par négociation.

Des ressources sous la forme de guides à l'intention des employeurs et des employés offrent des conseils utiles sur les moyens d'élaborer des politiques et procédures satisfaisant aux critères juridiques<sup>112</sup>.

Ces guides comprennent aussi des listes de facteurs de risque qui peuvent être des prédécesseurs ou des facteurs de prédiction du harcèlement, notamment :

Le manque de respect entre les personnes, les conflits mal gérés ou non gérés, le manque de communication, la compétition excessive, l'ambiguïté ou l'imprécision quant aux tâches à réaliser, l'iniquité dans la répartition de la charge de travail, le manque de formation ou d'accompagnement lors d'un changement technologique, des outils de travail inadéquats et le déni ou l'esquive face à l'existence possible de graves problèmes interpersonnels.

Il est intéressant et révélateur de constater qu'au Royaume-Uni, ce sont ces indicateurs précoces de problèmes graves qui ont été ciblés comme faisant l'objet de l'approche quasi réglementaire adoptée pour la prévention du stress incapacitant en milieu de travail. Cette approche sera examinée en détail dans la deuxième partie du présent rapport.

3. L'obligation générale de fournir un environnement de travail exempt de discrimination est limitée par la doctrine des *exigences professionnelles justifiées* (EPJ).

Cette doctrine a subi diverses modifications depuis sa création, mais sa forme actuelle est définie par l'arrêt *Meiorin* de la Cour suprême<sup>113</sup>.

---

<sup>111</sup> Voici des exemples de cas qui satisfont et qui ne satisfont pas aux critères : *Ganley c. 9123-8014 Québec Inc.* (*Subway sandwiches & salades*), [2006] QCCRT 0020 [la demanderesse a eu gain de cause]; *Hilarégy c. 9139-3249 Québec Inc.* (*Restaurant Poutine la Belle Province*), [2006] QCCRT 0220 [la demande a été rejetée].

<sup>112</sup> Commission des normes du travail (2005), *Le harcèlement psychologique au travail*. 1. « Guide de sensibilisation à l'intention des employeurs et des salariés »; 2. « Guide de prévention à l'intention des employeurs de la grande entreprise ». [www.cnt.gouv.qc.ca](http://www.cnt.gouv.qc.ca).

<sup>113</sup> *Colombie-Britannique (Public Service Employee Relations Commission) c. BCGSEU*, [1999] 3 R.C.S. 3 (l'arrêt *Meiorin*).

Fondamentalement, cette doctrine permet à un employeur de se défendre contre une plainte de discrimination s'il peut démontrer que les pratiques ou politiques qui lui sont reprochées, et qui semblent limiter les droits de groupes protégés, satisfont aux critères de l'EPJ.

Dans *Meiorin*, les faits étaient les suivants : le gouvernement de la Colombie-Britannique avait établi des normes minimales de condition physique pour ses pompiers forestiers. L'une d'elles était une norme aérobique. La demanderesse, une pompière forestière qui avait fait son travail de façon satisfaisante dans le passé, n'a pas réussi à satisfaire à la norme aérobique après quatre essais et a été congédiée. Son syndicat a déposé un grief en son nom. Modifiant les critères relatifs à l'EPJ utilisés jusqu'alors, la Cour, représentée par la juge McLachlin, a statué<sup>114</sup> :

Il y a lieu d'adopter une méthode en trois étapes pour déterminer si un employeur a établi, selon la prépondérance des probabilités, qu'une norme discriminatoire à première vue est une exigence professionnelle justifiée (EPJ). *Premièrement*, l'employeur doit démontrer qu'il a adopté la norme dans un but rationnellement lié à l'exécution du travail en cause. À cette première étape, l'analyse porte non pas sur la validité de la norme particulière, mais plutôt sur la validité de son objet plus général.

*Deuxièmement*, l'employeur doit établir qu'il a adopté la norme particulière en croyant sincèrement qu'elle était nécessaire pour réaliser ce but légitime lié au travail. *Troisièmement*, l'employeur doit établir que la norme est raisonnablement nécessaire pour réaliser ce but légitime lié au travail. Pour prouver que la norme est raisonnablement nécessaire, il faut démontrer qu'il est impossible de composer avec les employés qui ont les mêmes caractéristiques que le demandeur sans que l'employeur subisse une contrainte excessive. [Italiques ajoutés.]

Le critère *Meiorin* s'applique aux mesures d'adaptation liées aux incapacités physiques aussi bien que mentales.

On trouve une application courante, non atypique, du critère *Meiorin* dans *McDonald's Restaurants*<sup>115</sup>.

Dans cette affaire, le tribunal des droits de la personne de la Colombie-Britannique a statué que McDonald's avait violé son obligation de prendre des mesures d'adaptation lorsqu'il avait congédié une employée dévouée, comptant 23 années de service, qui avait commencé à souffrir d'un trouble cutané (une incapacité) l'empêchant de respecter la politique de l'employeur qui exigeait que les employés se lavent les mains une fois par heure.

Cependant, l'affaire *McDonald's Restaurants* concerne tout autant les souffrances *morales* que les pertes économiques résultant de l'omission de l'employeur de prendre des mesures

---

<sup>114</sup> Résumé à partir de l'arrêt *Meiorin*, précité, note 81, par. 54.

<sup>115</sup> *Beena Datt v. McDonald's Restaurants of Canada Ltd.*, [2007] B.C.H.R.T.D. No. 324.

d'adaptation, puisque ces pertes sont attribuables à une incapacité physique, comme nous le décrivons ci-dessous.

La demanderesse a allégué devant le tribunal des droits de la personne que McDonald's avait fait de la discrimination à son endroit pour un motif lié à une incapacité physique, en contravention de l'article 13 du *Human Rights Code* de la Colombie-Britannique. De plus, elle a prétendu qu'elle avait souffert d'une perte de dignité et d'estime de soi par suite de la conduite de l'employeur.

McDonald's satisfaisait aux deux premières exigences du critère *Meiorin* pour ce qui est de déterminer si une norme discriminatoire à première vue pouvait être légitimée à titre d'EPJ.

Par conséquent, la question à trancher était axée sur la troisième partie du critère *Meiorin*, c'est-à-dire la question de savoir si McDonald's pouvait démontrer qu'il était impossible de composer avec l'incapacité de la demanderesse concernant le lavage des mains sans subir une contrainte excessive.

L'employeur a reconnu que l'incapacité de la demanderesse avait été un facteur dans son congédiement, mais il a soutenu que ce congédiement n'était pas discriminatoire parce que sa politique concernant le lavage des mains était une exigence professionnelle justifiée qui, si elle n'était pas strictement appliquée, entraînerait des risques pour la santé du public. L'obligation de prendre des mesures d'adaptation avait été respectée, selon ce que McDonald's a soutenu, lorsque la société d'assurance-vie Great West, agissant en qualité de mandataire, avait travaillé de concert avec la demanderesse et ses médecins afin que la demanderesse puisse tenter un retour au travail en trois occasions différentes, sans succès.

Puisque McDonald's n'avait pris aucune mesure pour composer avec la demanderesse et, en fait, n'avait même pas rencontré celle-ci avant la prise de la décision de la congédier<sup>116</sup>, le tribunal a attribué 25 000 \$ pour perte de dignité et d'estime de soi en plus d'un montant de 25 000 \$ en dommages-intérêts généraux.

4. L'obligation générale de prendre des mesures d'adaptation n'est pas atténuée par le fait que le demandeur n'a pas déclaré son incapacité mentale au moment où il a été embauché ou auparavant.

Dans une récente décision du Tribunal des droits de la personne de l'Ontario<sup>117</sup>, le droit des personnes souffrant d'une incapacité *mentale* de faire l'objet de mesures d'adaptation appropriées en milieu de travail aux termes du *Code des droits de la personne de l'Ontario* a été confirmé en dépit du fait que le demandeur n'avait pas avisé son employeur qu'il souffrait d'un trouble bipolaire. La décision est présentement en appel.

La Commission des droits de la personne de l'Ontario a mené une enquête et a donné suite à une plainte déposée par M. Lane concernant son congédiement par ADGA Group Consultants

---

<sup>116</sup> Voir aussi : *British Columbia (Superintendent of Motor Vehicles) v. British Columbia (Council of Human Rights)*, [1999] S.C.J. No. 73 (QL) (l'affaire *Grismer*).

<sup>117</sup> *Lane v. ADGA Group Consultants Inc. of Ottawa*, [2007] O.H.R.T.D. No. 34.

Inc., société qui fournit à contrat des services de technologie d'information aux instances gouvernementales.

M. Lane a été embauché par ADGA comme analyste du contrôle de la qualité. Ses responsabilités incluaient des tâches « essentielles pour la sécurité des missions » telles que des essais de logiciels d'artillerie.

Quelques jours après avoir commencé à travailler dans son nouvel emploi, M. Lane a avisé son superviseur qu'il souffrait d'un trouble bipolaire et qu'il avait besoin de mesures d'adaptation. Ces mesures consistaient à surveiller l'apparition chez M. Lane de signes avant-coureurs d'un épisode maniaque, à communiquer avec sa femme ou son médecin, et à permettre occasionnellement à M. Lane de prendre congé pour éviter qu'il ne passe d'un stade pré-maniaque à un épisode maniaque caractérisé.

Son superviseur ne lui a donné aucune garantie, mais s'est engagé à le recontacter à ce sujet.

À mesure que M. Lane devenait plus stressé et anxieux à propos de la réponse de la direction à sa demande de mesures d'adaptation, il a commencé à manifester des symptômes pré-maniaques. Même si son superviseur et son directeur étaient au courant de cela lorsqu'ils l'ont rencontré quelques jours plus tard, ils n'ont répondu à aucun de ses besoins, ils n'ont pas envisagé de reporter la réunion afin d'obtenir plus de renseignements et ils n'ont pas demandé d'avis juridique. Au lieu de cela, ils ont immédiatement congédié M. Lane, ce qui a déclenché une grave réaction qui a conduit à un épisode maniaque caractérisé. M. Lane a été hospitalisé pendant 12 jours, après quoi il a souffert d'une grave dépression à cause de son incapacité à se trouver un autre emploi. Sa situation financière s'est détériorée, il a dû vendre sa maison et son mariage a été rompu.

Dans sa décision, le tribunal a statué que la direction avait congédié M. Lane à cause de son incapacité et de perceptions liées à celle-ci, en n'ayant procédé à toutes fins utiles [TRADUCTION] « à aucune enquête sur la nature de son état ou sur les mesures d'adaptation possibles en milieu de travail ».

En outre, le tribunal a conclu qu'ADGA avait violé l'obligation procédurale de prendre des mesures d'adaptation et que cela, en soi, constituait une forme de discrimination. L'obligation procédurale de prendre des mesures d'adaptation exigeait que [TRADUCTION] « les personnes responsables effectuent un examen plus approfondi de la nature des troubles bipolaires [...] et établissent un meilleur pronostic relativement aux répercussions probables de l'état de [M. Lane] sur le milieu de travail ».

Le tribunal rejetait aussi l'argument d'ADGA selon lequel M. Lane était tenu de dévoiler son incapacité pendant le processus d'embauchage. Le tribunal a conclu que si M. Lane avait révélé cette information, cela aurait vraisemblablement déclenché chez la plupart des employeurs une réaction stéréotypée à propos de son aptitude à exercer les fonctions du poste, ce qui aurait conduit à une décision de ne pas l'embaucher et aurait exclu la possibilité que les mesures d'adaptation potentielles soient examinées.

Relativement aux dommages-intérêts accordés, le tribunal a affirmé : [TRADUCTION] « Il s'agissait d'un cas où l'ignorance par l'intimé de ses responsabilités en vertu du *Code*, en tant qu'employeur, était particulièrement flagrante. Il n'y avait aucune politique en place dans le milieu de travail traitant de la question des personnes souffrant d'une incapacité. De plus, la haute direction s'est montrée singulièrement inconsciente de ces obligations [...] »

Le tribunal a jugé que le congédiement de M. Lane par ADGA avait été [TRADUCTION] « non seulement précipité, sans qu'aucune évaluation de l'état de M. Lane ait été effectuée, mais aussi marqué par une complète indifférence pour l'ampleur des conséquences, puisque rien n'a été fait au cours de cette journée pour veiller à ce que M. Lane, dans son état pré-maniaque, rentre sûrement à la maison et obtienne des soins médicaux ».

Le tribunal a accordé à M. Lane 35 000 \$ en dommages-intérêts généraux, 10 000 \$ pour souffrance psychologique, une somme additionnelle de 34 278,75 \$ en dommages-intérêts spéciaux, de même que de l'intérêt pour les périodes ayant précédé et suivi la décision.

Pour ce qui est des réparations d'intérêt public, le tribunal a ordonné à ADGA d'établir une politique antidiscriminatoire écrite et de retenir les services d'un consultant pour dispenser une formation à tous les employés, les superviseurs et les gestionnaires concernant l'obligation des employeurs en vertu du *Code*, en mettant l'accent en particulier sur les mesures d'adaptation relatives aux personnes souffrant de troubles mentaux.

Commentant cette décision, la Commissaire en chef des droits de la personne de l'Ontario, Barbara Hall, a affirmé : [TRADUCTION] « Cette affaire crée un précédent en ce qui a trait aux incapacités mentales en Ontario. Il faut que les employeurs comprennent les risques que présente pour eux le congédiement sommaire d'une personne atteinte d'une incapacité telle qu'un trouble bipolaire. »

Elle ajoutait : [TRADUCTION] « L'obligation de prendre des mesures d'adaptation est une réalité. Au niveau systémique<sup>118</sup>, la décision renforce clairement la nécessité que les employeurs prennent au sérieux toutes les demandes de mesures d'adaptation et les traitent de la façon appropriée. Au niveau personnel, les effets dévastateurs des événements sur la vie de M. Lane auraient été bien différents si l'on avait fait un effort véritable pour examiner la question avec lui et apporter des solutions créatives et individualisées. »

ADGA interjette appel de la décision à la Cour divisionnaire. L'un des points litigieux en appel pourrait être le fait que l'employeur n'a pas été informé avant l'embauchage que l'employé souffrait d'une maladie mentale, et qu'il n'a donc pas eu la possibilité de démontrer l'existence d'une exigence professionnelle justifiée relativement à ce qui semble être un poste critique sur le plan de la sécurité.

---

<sup>118</sup> L'emploi de ce terme pourrait préfigurer les pouvoirs plus étendus qui seront conférés à la Commission des droits de la personne de l'Ontario par le projet de loi 107 à l'égard des réparations systémiques. Voir plus haut la note 74.

L'aspect le plus pertinent du droit relatif à l'indemnisation des travailleurs (IT) pour les besoins du présent document est la politique explicitement énoncée dans les lois de toutes les provinces et tous les territoires canadiens selon laquelle le stress chronique n'est pas un trouble ouvrant droit à indemnité. Cette politique, cependant, montre des signes d'usure et de disparition progressive, car la définition du stress chronique semble avoir gagné en souplesse ces dernières années. Il s'agit là du point de tension actuel dans le droit relatif à l'IT en ce qui a trait à la façon dont les victimes de troubles de santé mentale sont traitées. L'examen complet de la jurisprudence concernant cette question se situe au-delà de la portée du présent document. Cependant, quelques exemples de points de vue juridiques contrastés dans ce domaine illustreront les principales considérations de politique qui entrent en jeu dans les décisions touchant le caractère indemnisable du stress psychologique.

*Hill*<sup>119</sup> est un contrôle judiciaire effectué par la Cour suprême de la Colombie-Britannique de la décision d'un tribunal d'appel en matière d'indemnisation des travailleurs de refuser d'indemniser un chauffeur d'autobus qui prétendait avoir souffert du syndrome de stress post-traumatique à la suite d'une menace physique, non contestée, faite par un passager avec lequel il avait eu une altercation analogue quelques mois plus tôt. En fait, au cours de ses 32 années de service, ce chauffeur avait vécu pas moins de six incidents où il avait été victime de violence physique. À la suite du dernier incident, il a été absent du travail pendant huit mois. À l'occasion de l'altercation avec le même passager qui avait eu lieu avant celle faisant l'objet de la réclamation, le chauffeur avait été brièvement suspendu par son employeur pour avoir poursuivi le passager hors de l'autobus, l'avoir frappé et avoir tenté de le retenir jusqu'à l'arrivée de police. La décision de l'employeur de le suspendre avait profondément bouleversé le demandeur et il a prétendu que l'incident faisant l'objet de la réclamation avait fait ressurgir toutes les émotions qu'il avait ressenties par suite de cette suspension.

La disposition législative régissant l'indemnisation pour stress psychologique qui est pertinente par rapport à l'affaire *Hill* est le paragraphe 5.1(1) de la *Workers Compensation Act* de la Colombie-Britannique, R.S.B.C. 1996, chap. 492 :

[TRADUCTION]

(1) [...] le travailleur a droit à une indemnisation pour un stress psychologique ne résultant pas d'une lésion physique pour laquelle il est par ailleurs admissible à l'indemnisation, *seulement* si les conditions suivantes sont réunies :

- a) le stress psychologique constitue *une réaction vive à un événement traumatisant soudain et imprévu survenu du fait et au cours de l'emploi du travailleur*; [italiques ajoutés]
- b) le stress psychologique est diagnostiqué par un médecin ou un psychologue comme étant un trouble mental ou physique décrit dans le *Manuel diagnostique et statistique des troubles mentaux* de

---

<sup>119</sup> *Hill v. WCB*, [2007] BCSC 1187.

l'American Psychiatric Association qui est le plus récent au moment du diagnostic;

- c) le stress psychologique n'est pas causé par une décision prise par l'employeur du travailleur concernant l'emploi de celui-ci, notamment la décision de modifier le travail à effectuer ou les conditions de travail, la décision de prendre des mesures disciplinaires à l'égard du travailleur ou la décision de le licencier.

La politique 13.30 de la *Workers' Compensation Board* (Commission d'indemnisation des travailleurs, ou CIT) de la Colombie-Britannique élaborée en application de cette disposition comprenait la directive suivante interdisant l'indemnisation du stress psychologique *chronique*.

[TRADUCTION]

L'expression « stress psychologique » vise à décrire des troubles tels que le trouble de stress post-traumatique ou d'autres maladies connexes. Elle ne comprend pas le « stress chronique », qui constitue une incapacité ou un trouble psychologique causé par des facteurs de stress psychologique s'exerçant au fil du temps. Les travailleurs qui en viennent à souffrir de stress psychologique avec le temps en raison des conditions générales du milieu de travail, y compris leur charge de travail, n'ont pas droit à l'indemnisation.

Aux termes de l'alinéa 5.1(1)a), la Loi institue un critère à deux volets :

1. il doit y avoir une réaction vive à un événement traumatisant soudain et imprévu;
2. la réaction vive à l'événement traumatisant doit survenir du fait et au cours de l'emploi du travailleur.

Le mot « vive » signifie « atteignant rapidement un point de crise ». La réaction vive, ou violente, est une situation de grande tension, un degré extrême de stress qui se situe à l'opposé du stress chronique. La réaction est généralement immédiate et reconnaissable. La réaction du travailleur consiste habituellement en un profond bouleversement émotif, de l'impuissance ou de la peur. Elle peut résulter :

- de l'observation personnelle directe d'une mort ou de blessures graves effectives ou menacées;
- d'une menace à l'intégrité physique de sa propre personne;
- du statut de témoin d'un événement conduisant à un décès ou à des blessures;
- du statut de témoin d'une agression contre une personne ou d'un autre acte criminel violent.

Pour l'application de la présente politique, un événement « traumatisant » est un événement qui provoque un profond bouleversement émotionnel. Cela peut comprendre :

- un accident horrible;
- un vol à main armée;
- une prise d'otages;
- une agression physique effective ou menacée;
- une agression sexuelle effective ou menacée;
- des menaces de mort.

Dans la plupart des cas, le travailleur doit directement avoir été victime ou témoin de l'événement traumatisant. Dans tous les cas, l'événement traumatisant doit à la fois :

- être clairement et objectivement reconnaissable;
- être soudain et imprévu et survenir au cours de l'emploi du travailleur.

Cela signifie que l'événement peut être établi par la CIT au moyen d'informations fournies par les collègues, les superviseurs ou d'autres personnes, et qu'il est généralement reconnu comme étant traumatisant. [...]

Voici des exemples de situations ouvrant probablement droit à indemnisation pour stress psychologique :

- une personne se suicide en sautant devant un autobus;
- le travailleur est directement témoin d'un accident très grave survenu à un collègue;
- au cours d'une émeute en prison, les détenus prennent un gardien en otage;
- alors qu'une employée est au travail, son superviseur l'affronte et l'agresse sexuellement.

Dans *Hill*, la Cour suprême de la Colombie-Britannique a confirmé la décision du tribunal d'appel selon laquelle le demandeur n'avait pas droit à l'indemnisation. Elle a souscrit à la conclusion du tribunal d'appel selon laquelle le demandeur n'avait pas souffert de stress psychologique par suite d'un événement traumatisant unique, soudain et imprévu. En rendant une décision défavorable au demandeur, la Cour a fait preuve de déférence à l'égard de la décision du tribunal d'appel concernant une question mixte de droit et de fait<sup>120</sup>. Elle a estimé que la sensibilité accrue du demandeur en raison des incidents antérieurs, particulièrement celui ayant mis en cause le même passager agressif, affaiblissait la prétention que l'événement unique en question avait été traumatisant et avait été d'une nature soudaine et imprévue. Un critère objectif a été utilisé pour défendre la position de la CIT selon laquelle l'événement à l'origine de la réclamation, en soi, ne constituait pas ce qu'une personne raisonnable se trouvant dans la situation du demandeur aurait vécu comme étant un événement traumatisant soudain et imprévu.

---

<sup>120</sup> Une telle déférence est courante lorsque le tribunal qui effectue un contrôle judiciaire de la décision d'un tribunal inférieur reconnaît qu'il n'a pas l'avantage d'avoir entendu directement les dépositions des témoins et qu'il n'est pas en mesure d'évaluer leur crédibilité.

Les raisons de politique qui sous-tendent cette décision sont passablement transparentes. Elles sont bien décrites dans un arrêt auquel se sont reportées les deux parties dans *Hill*, quoique pour des raisons opposées.

Dans *D.W.*<sup>121</sup>, la Cour a affirmé :

J'estime que le critère qui permet d'évaluer si un événement est traumatique doit être un critère objectif. S'il s'agissait d'un critère purement subjectif ou même d'un critère objectif modifié, la plus banale des décisions de la direction pourrait appuyer une demande pour préjudice psychologique. Un défenseur habile n'aurait aucun mal à faire d'un cas de stress [TRADUCTION] « chronique » ou [TRADUCTION] « d'installation graduelle » une demande pour préjudice psychologique en invoquant un unique incident, celui qui a fait déborder le vase, pour ainsi dire. L'employé trop sensible dont la vie personnelle ou professionnelle est une source de stress intense pourrait fort bien avoir une réaction violente à une décision cruciale de la direction.

Le message que la Cour envoie ici est bien connu : les CIT sont tenues, pour des considérations de politique, de refuser l'indemnisation pour les stress cumulatifs attribuables aux conditions de travail. Cette obligation est considérée comme une « digue » qui vise à empêcher le système d'être submergé par une multitude de poursuites. Autrement dit, si une réclamation pour stress chronique était admise, cela créerait une brèche dans la digue et les coffres des CIT seraient bientôt vides. Cependant, il semble qu'il existe de toute façon des fissures dans la digue, en dépit du raisonnement prudent et presque contraint de la Cour dans *Hill*. Quatre exemples, nous l'espérons, illustreront cette affirmation.

En Ontario, le Tribunal d'appel de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail (WSIAT) a tranché au moins deux fois en faveur de demandeurs qui avaient eu des altercations stressantes avec d'autres personnes en milieu de travail et qui avaient prétendu avoir subi des dommages psychologiques en conséquence. Dans un cas<sup>122</sup>, il a accordé l'indemnisation à un employé qui avait eu une dispute enflammée avec la fille d'un propriétaire au sujet de sa participation à des séances de physiothérapie durant les heures de travail, ce qui avait causé une dépression invalidante chez l'employé. Le tribunal a jugé que la dispute parsemée d'injures avait constitué un événement traumatisant soudain et imprévu aux termes de la loi de la province.

Dans une autre affaire<sup>123</sup>, le Tribunal a accordé l'indemnisation une employée, une travailleuse de la santé, qui avait souffert d'aphonie (étant à peine capable de parler plus fort qu'un chuchotement) par suite de conflits interpersonnels avec ses collègues et sa surveillante. Le Tribunal a considéré cette conduite comme étant du harcèlement et a accordé l'indemnisation pour ce motif, même si le harcèlement ne consistait pas en un événement ponctuel et ne satisfaisait pas au critère de l'événement traumatisant soudain et imprévu. Facteur digne de

---

<sup>121</sup> *D.W. c. Commission de la santé, de la sécurité et de l'indemnisation des accidents au travail et Via Rail Canada Inc.*, [2005] NBCA 70.

<sup>122</sup> Décision du WSIAT n° 526/05.

<sup>123</sup> Décision du WSIAT n° 2056/03.

mention, ces deux décisions semblent aller trop loin dans l'interprétation de l'intention de la politique de l'Ontario telle qu'elle est reflétée dans les modifications apportées à la loi relative à l'IT de cette province<sup>124</sup>.

Ces modifications ont expressément été apportées afin de refréner ce qui a été perçu comme étant les excès du Tribunal d'appel de la CIT de l'Ontario avant 1996, à savoir que ce tribunal avait repoussé les limites de l'admissibilité en autorisant des indemnisations pour des réactions de stress face à des événements normaux en milieu de travail, en se fondant sur un critère modifié de la personne raisonnable. Selon le point de vue que le Tribunal adoptait avant 1996, les réclamations pour stress chronique auraient dû donner lieu à des indemnisations au même titre que les autres dommages à apparition graduelle. Par exemple, dans une décision de 1992<sup>125</sup>, le travailleur a prétendu qu'un trouble psychiatrique diagnostiqué d'anxiété phobique et de dépression clinique grave résultait d'un stress provoqué par le travail. Accueillant l'appel, le Tribunal d'appel a jugé que les facteurs de stress en milieu de travail ne devaient pas nécessairement être inhabituels ou imprévus et que le critère devrait être fondé sur des preuves objectives de facteurs de stress au travail qu'une « personne raisonnable » pourrait vraisemblablement considérer comme stressants. La majorité a conclu que, même s'il y avait des facteurs de stress personnels et si le travailleur était prédisposé à une incapacité liée au stress, la preuve ne niait pas le fait que le travail avait été [TRADUCTION] « un important facteur concourant ». Dans une décision ultérieure<sup>126</sup>, le Tribunal a adopté un critère objectif modifié de la personne raisonnable qui nécessitait la mise en balance, d'une part, des preuves objectives du stress en milieu de travail et, d'autre part, de la perception par le travailleur des conditions dans le milieu de travail et de sa réaction subjective à ces conditions.

Les décisions récentes du Tribunal d'appel de l'Ontario décrites ci-dessus peuvent être perçues dans ce contexte comme un retour aux attitudes plus libérales, antérieures à 1996, à l'égard de l'indemnisation des dommages psychologiques liés au stress en milieu de travail, qui résultent de pressions cumulatives et qui peuvent même être aggravés par des pressions qui s'exercent hors du milieu de travail.

En Nouvelle-Écosse, le tribunal d'appel de cette province a jugé qu'un demandeur avait droit aux prestations après avoir eu un [TRADUCTION] « entretien intense » avec un supérieur. Il a qualifié l'entretien de [TRADUCTION] « personnel », « violent » et « agressif ». Il y avait également des preuves à l'appui de la déduction du tribunal selon laquelle il existait [TRADUCTION] « une menace réelle et imminente que l'entretien débouche sur de la violence physique ». Le demandeur a aussi produit un avis médical indiquant qu'il souffrait d'un syndrome de stress post-traumatique lié au travail<sup>127</sup>.

Les chances d'indemnisation dans des affaires du genre de celles décrites ci-dessus peuvent dépendre dans une certaine mesure de l'intensité de l'altercation. Faisant la distinction entre

---

<sup>124</sup> *Loi assurant la stabilité financière du régime d'indemnisation des travailleurs blessés, favorisant la prévention des lésions et des maladies dans les lieux de travail en Ontario et révisant la Loi sur les accidents du travail et apportant des modifications connexes à d'autres lois*, L.O. 1997, chap. 16.

<sup>125</sup> 717/88, [1992] O.W.C.A.T.D. No. 713 (QL).

<sup>126</sup> 363/91, [1994] O.W.C.A.T.D. No. 83 (QL).

<sup>127</sup> *Children's Aid Society of Cape Breton-Victoria v. Nova Scotia (Workers' Compensation Appeals Tribunal)*, [2005] N.S.J. No. 75 (C.A.) (QL).

l'affaire de la Nouvelle-Écosse et l'affaire qu'il instruisait, le juge d'appel Robertson, se prononçant au nom de la Cour d'appel du Nouveau-Brunswick, a rejeté une réclamation d'indemnisation faite par une employée de Via Rail pour des dommages psychologiques subis à la suite d'un affrontement verbal au cours duquel le supérieur de l'appelante l'avait fustigée d'une manière pouvant être le mieux décrite comme [TRADUCTION] « une volée d'injures, ponctuée de cris, de menaces et d'intimidation ». L'appelante n'était pas retournée au travail et elle avait par la suite été diagnostiquée comme souffrant d'une dépression [TRADUCTION] « majeure » et « résistante ». Même si le médecin de l'appelante a décrit l'événement comme étant [TRADUCTION] « émotionnellement traumatisant », la Cour a jugé que l'incident et ses conséquences ne satisfaisaient pas au critère de l'événement traumatisant soudain et imprévu. Elle a plutôt considéré l'événement comme étant, en quelque sorte, la goutte d'eau qui avait fait déborder le vase. Au nom de la Cour, le juge d'appel Robertson a affirmé <sup>128</sup> :

[...] j'ai l'impression que si l'appelante a été déboutée de son appel, c'est parce que son incapacité à travailler était *un effet cumulatif d'un certain nombre de facteurs de stress qui s'exerçaient sur elle tant au travail qu'à l'extérieur de son lieu de travail*, plutôt que le résultat d'un incident unique ayant causé une réaction violente. [Italiques ajoutés.]

Plus loin, la Cour donnait les précisions suivantes<sup>129</sup> :

Le stress est le produit de la pression d'ordre psychologique ou affectif qui s'exerce sur nous à la fois dans notre vie personnelle et dans notre vie professionnelle. Il est souvent difficile de distinguer le stress qui est imputable à l'une de ces situations de celui imputable à l'autre et de déterminer l'incidence qu'a le stress éprouvé dans un domaine sur le stress éprouvé dans l'autre. Toutefois, il peut arriver un moment où les « facteurs de stress » qui s'exercent au travail entraînent une incapacité à fonctionner dans un environnement de travail. L'exemple le plus manifeste de cette situation est le cas des employés qui sont atteints de ce qui est communément appelé « l'épuisement professionnel ». La demande d'indemnités présentée dans ces circonstances ne relève pas de la définition du mot « accident ». Cette opinion est renforcée si l'on examine l'exception à la règle générale qui est mentionnée dans la définition du mot « accident ». L'incapacité de travailler doit découler d'un événement traumatique qui produit une « réaction violente ». La notion voulant que l'événement doive provoquer une réaction « violente » écarte celle voulant que la demande d'indemnité fondée sur le [TRADUCTION] « stress chronique » soit recevable au titre d'un accident indemnisable.

Et enfin, la Cour mettait à nu les raisons de politique à l'origine des interprétations restrictives du stress ouvrant droit à indemnisation, en soulignant le risque occasionné à l'exercice des droits de la direction par de telles réclamations, comme mentionné plus tôt<sup>130</sup>, ajoutant :

---

<sup>128</sup> D.W., précité, note 115, au par. 18.

<sup>129</sup> Ibid., au par. 41.

<sup>130</sup> Précité, note 115, et texte connexe.

La décision de mettre un employé à pied ou de mettre fin à son emploi, avec ou sans motif valable, peut fort bien entraîner une dépression et une incapacité à trouver un autre travail. Toutefois, est-ce là le genre de demandes qui devait, selon l'intention du législateur, donner lieu à une indemnisation? Je ne pense pas. En décidant le contraire, on se trouverait à sanctionner un régime dans le cadre duquel l'exception à la règle deviendrait la règle. À mon avis, un critère subjectif ou un critère objectif modifié seraient incompatibles avec l'objet de la modification apportée en 1992 et avec son libellé. Pour ces motifs, la Commission était fondée à imposer un critère objectif aux fins de décider si un événement est traumatique. Bien formulée, la question est celle de savoir si une personne raisonnable considérerait l'événement soudain comme un événement traumatique (qui sort de l'ordinaire ou ne fait pas partie de ce qui est normal ou habituel) parce qu'il s'agit du genre d'événement qui, selon toute vraisemblance, est susceptible d'entraîner l'incapacité d'un employé de continuer à occuper son emploi<sup>131</sup>.

Dans une affaire examinée plus haut dans le présent document, la Cour d'appel de Terre-Neuve-et-Labrador a jugé qu'un comportement habituel de harcèlement s'étant poursuivi pendant des années aurait dû faire l'objet d'une demande au titre de l'indemnisation des travailleurs, et elle a renvoyé la question à la CIT en vue de sa résolution<sup>132</sup>.

L'action avait été intentée comme action en responsabilité délictuelle pour souffrances morales infligées par négligence et avait été instruite comme telle par le tribunal de première instance<sup>133</sup>. Ce tribunal avait tranché en faveur du demandeur. Bien qu'il n'existe aucun compte rendu officiel de la décision, le demandeur a fini par toucher une indemnité<sup>134</sup>. Cependant, le montant de l'indemnité semble avoir été de beaucoup inférieur à ce qu'il aurait été si la réclamation en responsabilité délictuelle avait été confirmée<sup>135</sup>.

Néanmoins, cette affaire constitue un autre exemple du fait que l'on a jugé que le stress chronique, résultant ici du harcèlement, ouvrait droit à indemnisation dans certaines situations.

Cela dit, la politique générale des commissions de la sécurité et de l'assurance des accidents du travail et des commissions d'indemnisation des travailleurs dans l'ensemble du pays continue probablement d'être plus conforme au raisonnement énoncé dans *Hill*<sup>136</sup> que le contraire.

L'« exclusion de la responsabilité délictuelle » dans le droit relatif à l'indemnisation des travailleurs, qui interdit l'exercice de recours civils par des employés qui prétendent avoir subi un préjudice au cours et du fait de leur emploi est, dans une perspective de politique moderne, un bastion du système qui subit de nombreux assauts.

---

<sup>131</sup> *Ibid.*, au par. 51.

<sup>132</sup> *Rees v. RCMP*, [2005] NLCA 15; 246 Nfld. & PEIR 79.

<sup>133</sup> Précité, notes 41 et 59, et texte connexe.

<sup>134</sup> Communication personnelle avec un proche parent du demandeur.

<sup>135</sup> *Ibid.*

<sup>136</sup> Précité, note 113.

La question atteint son point critique dans le domaine du stress psychologique parce que, comme nous l'avons vu, l'exclusion de la responsabilité délictuelle en droit relatif à l'IT est essentiellement une invitation à se prévaloir des recours civils disponibles par l'intermédiaire des tribunaux.

L'attrait que présentent les actions en responsabilité délictuelle ou en droit des contrats est qu'une victoire importante pourrait amener le demandeur à se trouver dans une meilleure situation financière que s'il avait été indemnisé sous le régime du droit relatif à l'IT. Cependant, cet attrait est neutralisé par l'incertitude extrême associée à l'engagement d'une action en responsabilité délictuelle ou en droit des contrats.

De fait, c'est cette incertitude dans le domaine des dommages corporels qui a été à l'origine des lois sur l'indemnisation des travailleurs<sup>137</sup>. À l'époque, cependant, on se préoccupait tout autant, sinon plus, de l'incertitude dans laquelle les employeurs se trouvaient que de celle à laquelle les employés faisaient face.

Les premières lois sur l'indemnisation des travailleurs au Canada, par exemple, sont entrées en vigueur à la fin du 19<sup>e</sup> siècle et au début du 20<sup>e</sup> siècle, dans le sillage d'une proportion de plus en plus importante de cas où les employés se voyaient attribuer des dommages-intérêts pour des blessures subies au travail<sup>138</sup>.

On peut clairement déceler certains parallèles importants entre la situation actuelle quant aux dommages psychologiques subis en milieu de travail et les débuts de l'indemnisation des travailleurs, du fait que les employés obtiennent des sommes de plus en plus importantes en dommages-intérêts dans le cadre d'actions en responsabilité délictuelle, en droit des contrats ou hybrides.

L'incertitude croissante dans laquelle les employeurs se trouvent face aux résultats des actions intentées contre eux en responsabilité délictuelle et en droit des contrats, de concert avec l'augmentation du montant des dommages-intérêts, pourrait constituer une incitation à accorder un quelconque type d'indemnisation pour stress chronique en modifiant les lois sur l'IT.

Les réclamations pour stress psychologique sont en fait l'un des principaux points de tension à l'heure actuelle en droit relatif à l'IT. Elles soulèvent plusieurs problèmes épineux en ce qui concerne la philosophie, les politiques et les pratiques du droit relatif à l'IT qui ont amené certains à réclamer une révision de l'ensemble du système.

L'examen complet de ces questions n'entre pas dans le cadre du présent document, mais on en trouve une excellente analyse dans Gunderson et Hyatt<sup>139</sup>.

---

<sup>137</sup> Voir R. Risk, « This nuisance of litigation: the origin of workers' compensation in Ontario », dans D.H. Flaherty (éd.), *Essays in the History of Canadian Law* (Toronto : University of Toronto Press) 1983.

<sup>138</sup> *Ibid.*

<sup>139</sup> M. Gunderson et D. Hyatt (éd.), *Workers' Compensation: Foundations for Reform*. Toronto : University of Toronto Press Inc. [2000].

## Observations générales et incidences stratégiques

Le lecteur pourrait être saisi par le degré d'incertitude qui prévaut aujourd'hui en ce qui a trait à la protection de la santé mentale offerte par les lois canadiennes.

Dans certains cas, le manque d'homogénéité des lois au pays contribue à accentuer cette incertitude. Le choix des recours et de la juridiction dépend fortement de l'endroit où l'on vit au Canada. Dans une certaine mesure, bien sûr, l'incertitude est un attribut intrinsèque d'une action en justice. Si on connaissait à l'avance et de façon certaine le résultat d'une plainte ou d'une poursuite particulière, il serait inutile et dénué de sens d'encourir les coûts et les ennuis qui s'y rattachent. Toutefois, dans le cas qui nous occupe, à l'incertitude du résultat vient s'ajouter l'incertitude relative aux choix de la juridiction convenable ou de celle où on aurait les meilleures chances de réussir. À titre d'exemple, dans certaines sphères de compétence, un employé qui croit avoir subi des dommages psychologiques peut tenter une action en justice en vertu du droit de la responsabilité délictuelle, du droit contractuel, des lois sur les droits de la personne, des lois sur la santé et la sécurité au travail, ou des normes d'emploi. Même l'option de présenter une réclamation en vertu d'un régime d'indemnisation des accidentés du travail n'est pas clairement définie, car les chances qu'un employé puisse être indemnisé pour une incapacité associée au stress sont meilleures dans certaines sphères de compétence que dans d'autres.

En outre, un plaignant pourrait obtenir réparation par le biais de mesures correctrices ordonnées par un tribunal ou une commission des droits de la personne, par un arbitre, par un agent responsable de la santé et la sécurité au travail, ou d'autres. Bien que de telles mesures correctrices ne constituent pas un dédommagement financier, elles pourraient contribuer à améliorer la qualité de vie au travail du plaignant, si ce dernier est en mesure de réintégrer l'environnement qui lui causait antérieurement des problèmes.

Une autre caractéristique du paysage juridique actuel est la rapidité avec laquelle il évolue. Un bon nombre des éléments nouveaux décrits dans la version plus longue de ce document, auxquels on fait allusion ici, sont très récents. En effet, nous avons été témoins de progrès prodigieux au cours des cinq dernières années en ce qui a trait à la nature et à la qualité du raisonnement juridique et quasi juridique concernant les dommages psychologiques subis au travail, même si, dans certains cas, ces progrès peuvent émaner de cas très anciens. À titre d'exemple, il a récemment été affirmé juridiquement qu'un contrat d'emploi contient des dispositions implicites destinées à assurer une protection de base de la santé mentale d'un employé; cette affirmation a d'abord été articulée dans la jurisprudence du milieu du 19<sup>e</sup> siècle. L'influence de cette jurisprudence est très manifeste dans les lois d'aujourd'hui et on pourrait s'attendre à être témoin de patterns d'évolution encore plus inusités au cours des prochaines années. Tout cela ajoute à l'incertitude que l'on vient de décrire.

La primauté du droit, que nous chérissons à juste titre, n'est pas menacée par l'évolution graduelle du raisonnement juridique, mais elle pourrait être discréditée par des faits nouveaux qui créent un degré élevé d'incertitude pour les parties impliquées dans une action en justice, tant pour le plaignant que pour le défendeur. On est très près d'atteindre ce point au Canada en

ce qui a trait à la protection de la santé mentale des employés et même en ce qui a trait aux obligations de plus en plus nombreuses des employeurs.

Autrement dit, le droit a horreur de l'incertitude fondamentale. La crédibilité des lois repose non seulement sur la perception qu'a la population de leur capacité d'assurer la justice, mais aussi sur une perception connexe voulant qu'elles constituent un système stable et fiable dont les agents ne sont pas capricieux ou sans scrupules. De cette perspective, on pourrait considérer, par exemple, que la stabilité et l'homogénéité relatives des régimes d'indemnisation des accidentés du travail au Canada contribuent à l'atteinte des buts supérieurs découlant de la primauté du droit par leur façon de traiter les réclamations liées au stress psychologique. D'une autre perspective, on pourrait vouloir constater une certaine évolution du raisonnement sous-jacent aux politiques publiques à la base des régimes d'indemnisation des accidentés du travail depuis la fin du 19<sup>e</sup> siècle. On pourrait soutenir assez vigoureusement que le raisonnement sous-jacent aux politiques publiques, que reflètent les cas d'indemnisation des accidentés du travail, n'a pas emboîté le pas aux constats accumulés au cours des derniers 25 ans par les spécialistes en sciences sociales.

Avant que l'incertitude ne se transforme en ce que certains critiques du droit qualifient d'« indétermination radicale », il serait bon d'examiner les options qui s'offrent à nous pour établir s'il existe un moyen de réduire l'incertitude qui caractérise le domaine de la protection de la santé mentale des employés au Canada et pour établir dans quelle mesure on pourrait le faire.

Les juridiques décrits dans ce chapitre sont en plein essor et auront des incidences profondes sur les relations d'emploi futures, tant dans les milieux syndiqués que non syndiqués, et ce, même si on ne les harmonise pas, ne les consolide pas ou ne le codifie pas davantage.

Si ces avaient pour résultat net qu'on les conçoive essentiellement comme une obligation prééminente d'offrir un milieu de travail ne comportant aucun danger pour la santé mentale, une telle obligation aurait des incidences majeures sur l'exercice des droits des dirigeants.

Disons pour nos besoins actuels qu'un milieu de travail ne comportant aucun danger pour la santé mentale en est un qui protège les employés contre des conduites négligentes, insouciantes et intentionnelles sur lesquelles un employeur pourrait exercer un contrôle et qui pourraient selon toute attente raisonnable causer des dommages psychologiques à un employé. Si on reconnaissait ce devoir comme une obligation latente sous-jacente aux juridiques apparemment disparates décrits ici et dans le document principal, cela aurait pour incidence sur les devoirs des dirigeants que la gouvernance d'un milieu de travail soit assujettie à certaines limites découlant de l'exigence de protéger les employés contre des dommages psychologiques.

Bien qu'il puisse sembler que cela n'est rien de plus qu'une extension de l'obligation d'offrir un régime de travail ne comportant aucun danger physique, l'exigence de protéger les employés contre des dommages psychologiques a une signification profonde en ce qui concerne les droits des dirigeants.

On peut facilement évaluer la profondeur de cette signification en s'arrêtant aux incidences des doctrines juridiques et des directives requérant qu'un employeur n'impose que des exigences raisonnables et qu'il n'exige qu'un effort raisonnable de la part de ses employés. Comment pourrait-on établir si de telles exigences sont raisonnables autrement qu'en consultant les employés et en écoutant ce qu'ils ont à dire? Et cela ne contribuerait-il pas *de facto* à créer un droit pour les employés de participer à l'organisation et à la planification du travail? Même si on n'accepte qu'une vue restreinte de cette extension juridique, celle-ci contribue à l'érosion du droit exclusif des dirigeants de contrôler le milieu de travail, en plus de mettre de l'avant une perception évolutive de la relation d'emploi, qui ressemble davantage à une approche de partenariat. Il en découle de sérieuses répercussions qui justifieraient une discussion approfondie par toutes les parties, tant dans le contexte des politiques privées que dans celui des politiques publiques.

Ce genre de spéculation soulève, bien sûr, une autre question, celle de savoir si ou dans quelle mesure un tel partenariat ou une telle approche participative de l'emploi est ou pourrait jamais être compatible avec les politiques publiques au Canada.

Et pourtant, indépendamment de la grande portée de ces incidences stratégiques, la situation juridique actuelle au Canada semble requérir, même aujourd'hui, une intervention politique quelconque aux niveaux gouvernementaux les plus élevés. Ne rien faire est une alternative qui correspondrait dans les faits à permettre qu'on glisse encore davantage vers l'indétermination juridique, une perspective qui devrait nous angoisser collectivement.

Le problème auquel nous avons à faire face actuellement pourrait être redéfini en termes de fardeau. À l'heure actuelle, un employé non syndiqué qui croit avoir subi des dommages psychologiques attribuables à la conduite de son employeur ou de l'un de ses agents peut se prévaloir d'un éventail d'options plus ou moins claires, en fonction de la nature exacte de sa plainte et de l'endroit au Canada où il occupe son emploi. Certaines de ces options – celles émanant du droit privé –, imposent habituellement à l'employé le fardeau financier et psychologique de naviguer entre les écueils du système juridique pour demander réparation. Dans certains cas, ces options peuvent être remplacées ou complétées par d'autres options émanant du droit public, en vertu desquelles une tierce partie vient en aide à un employé avec une réclamation bien fondée en droit, telles celles fondées sur la santé et la sécurité au travail, sur les normes d'emploi et sur les droits de la personne. Cela a pour effet d'alléger quelque peu le fardeau financier et psychologique d'un plaignant, mais, dans certains cas, au détriment de lui procurer une réparation adéquate sous la forme d'une indemnité.

Dans les milieux régis par une convention collective, un employé a naturellement accès à l'aide financière, psychologique et juridique offerte par des représentants syndicaux qui font des représentations en son nom, en plus de pouvoir profiter des options susmentionnées émanant du droit public, sauf si ces options sont réputées être déjà incluses dans la convention collective. Dans les faits, ce dernier scénario transfère les recours de droit public dans la sphère juridique quasi privée de l'arbitrage.

En somme, la répartition du fardeau financier et psychologique dans un milieu syndiqué est très différente de celle qu'on trouve dans les milieux régis par la *common law*.

Les considérations qui précèdent se conjuguent pour suggérer le besoin d'une initiative de réglementation quelconque, qui, à tout le moins, assurerait qu'on s'en remette à une juridiction unique et à un régime de réparation unique pour tous les employés, peu importe où ils travaillent au Canada ou s'ils travaillent dans un milieu syndiqué ou non syndiqué.

Les lois sur la santé et la sécurité au travail sembleraient représenter le cadre le plus prometteur pour une telle initiative, mais elles comportent certaines restrictions du fait qu'elles relèvent de la compétence des provinces et des territoires, sauf en ce qui concerne les employés de la fonction publique fédérale. On pourrait soulever des objections semblables en lien avec d'autres cadres législatifs, tels ceux relatifs à l'indemnisation des accidentés du travail, aux normes d'emploi et aux droits de la personne.

Cela dit, cette situation pourrait fournir une occasion de discuter de la possibilité d'adopter des directives fédérales qui pourraient aider d'autres sphères de compétence à définir la forme et le contenu que pourraient prendre certaines initiatives particulières. Ces directives ne seraient pas contraignantes, mais elles auraient le poids d'une pression normative.

Une option limitée pourrait être d'élaborer des directives nationales relatives à la mesure des dangers pour la santé mentale au travail. Cela pourrait se faire en parallèle avec d'autres initiatives du gouvernement fédéral dans les secteurs de la santé, notamment en matière d'activité physique et de nutrition.

À cet égard et à d'autres, l'approche du Royaume-Uni en matière de stress en milieu de travail pourrait s'avérer d'une aide considérable. L'approche axée sur la mesure et les normes, préconisée au Royaume-Uni, favorise de doter tous les milieux de travail de diverses ressources sous la forme de méthodes d'évaluation et de mesure du risque, de normes de conduite et de matériel didactique et de formation s'y rattachant.

Il existe au Royaume-Uni un organisme administratif, connu sous le nom d'*Advisory, Conciliation and Arbitration Service* (Acas), dont le mandat a été élargi pour inclure la mise en œuvre de ces directives et pour assurer un certain soutien aux milieux de travail qui ont besoin d'aide. Cet organisme central a pour fonction importante de fournir de l'enseignement et de la formation relatifs à la compréhension et à la mise en œuvre des normes de gestion.

Bien que les normes du Royaume-Uni concernant la conduite au travail en vertu de la *Health and Safety at Work Act* n'aient aucun poids juridique en elles-mêmes, elles requièrent néanmoins que l'employeur procède à l'évaluation des risques pour la santé mentale que présente son entreprise et le défaut de la faire pourrait donner lieu à l'intervention d'inspecteurs de la santé et de la sécurité au travail. À la limite, le défaut continu de se conformer aux exigences en matière d'évaluation pourrait donner lieu à des poursuites, mais cela ne semble pas s'être produit à ce jour, ce qui vient du même coup renforcer l'esprit des règles, qui est d'aider les employeurs à se conformer à la loi et non de les punir.

Au Canada, aujourd'hui, une crainte est souvent exprimée, selon laquelle le fait de s'engager plus loin sur la voie de la santé et de la sécurité au travail pourrait donner lieu à une avalanche

de réclamations pour dommages psychologiques en vertu des lois sur l'indemnisation des accidentés du travail. Bien que les deux ne soient d'aucune façon liés inextricablement, on a le sentiment que si l'on reconnaît le stress comme une question relevant de la santé et de la sécurité au travail, on aura tôt fait de le considérer aussi comme une question relevant du régime d'indemnisation des accidentés du travail. Si la prévention de dommages psychologiques à l'avant du système relève légitimement de la santé et de la sécurité au travail, il pourrait donc en être ainsi également de l'indemnisation à l'arrière du système sous la forme de mesures de dédommagement basées sur l'évaluation du stress en tant qu'accident ou maladie attribuable au travail. L'approche fondée sur la mesure et les normes, en place au Royaume-Uni, est décrite de manière plus détaillée dans le document d'accompagnement à celui-ci. Il vaut toutefois la peine de souligner ici que celle-ci est fondamentalement une approche hybride juridico-éducative que certains observateurs ont décrite comme une stratégie d'amélioration de la santé de la population. On l'a décrite ainsi parce que son but premier est d'améliorer la santé mentale globale des travailleurs en améliorant leurs relations au travail plutôt qu'en assurant des recours qui existent déjà en vertu d'autres mécanismes juridiques. Une question reste à résoudre, celle de savoir si ou dans quelle mesure la politique du Royaume-Uni est assez exhaustive en ce qui a trait à la réduction et à l'indemnisation des dommages liés au stress en milieu de travail. Cela dit, nous aurions intérêt à suivre de près ce qui se passe au Royaume-Uni, car c'est une approche qui semble très prometteuse et dont le Canada pourrait beaucoup apprendre.

### **Un dernier mot**

On pourrait facilement se perdre dans les détails en scrutant les lois et les politiques. Ce qui ressort des tentatives destinées à amener les employeurs à reconnaître la nécessité de réduire le stress excessif qui pose un danger pour la santé mentale, c'est le fait que très peu d'entre eux sont au courant de la tempête de blâmes qui se prépare dans de nombreux secteurs de notre jurisprudence. En effet, la plupart des employeurs semblent prendre connaissance de la menace d'être poursuivi seulement après qu'une telle action s'est concrétisée. Les faits tendent à démontrer qu'il existe un besoin criant d'éducation et de formation dans ce domaine. Comme priorité, l'approche la plus efficace pourrait être d'allouer des ressources destinées à amener les employeurs à prendre davantage conscience du contexte juridique dans lequel ils évoluent actuellement et de leur fournir des ressources qui leur permettraient de s'autoréguler en ce qui a trait aux dangers liés aux stress. L'approche de la mesure et des normes, dont il a été question ci-dessus, est effectivement en harmonie avec une telle stratégie. La détermination de si ou de la mesure dans laquelle voudrions créer un mécanisme national pour mettre une telle stratégie en œuvre dépendra de ce qui ressortira du processus d'élaboration des politiques qui, espère-t-on, sera bientôt enclenché au fur et à mesure qu'on en saura davantage au sujet du fardeau attribuable au stress au travail, ainsi que de ses répercussions juridiques et sociales.

## **Annexe du chapitre 2 : six illustrations des lois à l'œuvre**

Comme on l'a souligné dans le cadre du chapitre qui précède, en règle générale, les lois canadiennes ne s'intéressent pas au stress en soi; elles visent plutôt à établir à quel point certains comportements injurieux, des pressions ou des exigences excessives émanant d'un large éventail de sources possibles sont à l'origine ou contribuent à des dommages psychologiques ou physiques bien distincts, qu'un employeur a le devoir de prévenir ou pour lesquels il doit accorder une forme quelconque de dédommagement, lorsqu'ils surviennent. Ainsi, les lois s'intéressent autant à ce qu'on pourrait qualifier de tension nerveuse (la conséquence d'un stress qu'on ne peut pas gérer) qu'au stress même (la force d'impulsion ou le stimulus excessif qui peut être à l'origine de la tension nerveuse, si elle est mal gérée).

Bien qu'on le décrive rarement en autant de mots, le devoir de contribuer à atténuer les comportements injurieux et le stress excessif au travail pourrait émaner de tout un éventail de sources juridiques (quelle que soit la formulation juridique de ce devoir).

Comme on l'a souligné dans le chapitre précédent, ces sources incluent le contrat d'emploi même (incluant les conventions collectives), un devoir de diligence plus général fondé sur le droit de la négligence (dans le droit des délits civils) ou dans certaines dispositions statutaires, dont les lois sur la santé et la sécurité au travail, sur les droits de la personne, sur les normes d'emploi et sur l'indemnisation des accidentés du travail.

Les scénarios qui suivent illustrent comment ces ressources juridiques pourraient être utilisées par les parties à un litige ou des plaignants potentiels.

Le but de ces scénarios est de faire ressortir les enjeux liés au traitement juridique du stress et de la tension nerveuse. On attirera notamment l'attention du lecteur sur le fait qu'il existe des différences considérables relatives aux types de recours dont peuvent se prévaloir les parties à un litige ou les plaignants dans les différentes régions du pays, ce qui donne lieu à des résultats assez différents au chapitre des dédommagements individuels et des mesures correctrices systémiques.

Ce qui ajoute aux répercussions de ces variations régionales, c'est que la gamme des options qui s'offrent au sein des sphères de compétences mêmes crée de la confusion chez les parties à un litige ou les plaignants potentiels. En effet, cette confusion se reflète dans l'incertitude à laquelle font face les employeurs en ce qui a trait aux attentes précises des lois à leur égard et à la nature des mesures correctrices qu'on cherchera à obtenir à leurs dépens.

Du point de vue d'un employé, la nature et la qualité du résultat obtenu dépendent grandement des recours intentés. Par exemple, le montant des dommages-intérêts fluctue de manière importante selon la nature du recours intenté par que les parties au litige ou les plaignants en vertu de plusieurs dispositions statutaires, du droit contractuel ou du droit de la responsabilité délictuelle.

Dans une certaine mesure, on pourrait penser que les fluctuations actuelles ne sont qu'un phénomène passager – une expression de la diversité naturelle offrant un contexte dont ressortiront les stratégies les plus efficaces ou les plus convenables. Mais cette perspective sociobiologique s'avère peu rassurante pour les parties à un litige ou les plaignants potentiels,

déroutés par la complexité du paysage juridique qui se révèle, une fois qu'ils ont décidé d'entreprendre un recours juridique quelconque.

## **Les scénarios et les options juridiques**

### *Scénario n° 1*

Une employée d'un milieu non syndiqué travaille dans des conditions qu'elle juge très stressantes, parce que son superviseur lui demande sans cesse d'en faire trop, malgré ses demandes répétées de lui accorder un peu de répit. Elle présente des signes d'anxiété et d'épuisement professionnel évidents pour son médecin, ses collègues de travail et sa famille. Tout ce qu'elle souhaite, c'est de vivre moins de stress, mais son gestionnaire maintient que tous les employés doivent en faire plus en raison de la réduction des effectifs.

#### *Les options juridiques*

Il y a peu de choses que cette employée puisse faire tant qu'elle est en mesure de fonctionner et qu'elle continue de se présenter au travail régulièrement. Elle pourrait envisager de se retirer de son milieu de travail en alléguant qu'elle a fait l'objet d'un congédiement déguisé; en d'autres mots, en alléguant que l'employeur lui a rendu la vie si difficile qu'elle considère que le contrat d'emploi a été rompu unilatéralement. Cela ouvrirait la porte à une action en dommages-intérêts contre l'employeur pour avoir failli à son obligation de lui donner un préavis raisonnable, auxquels pourraient peut-être se greffer des dommages-intérêts pour lui avoir négligemment infligé une souffrance psychologique. Dans ce contexte, pour établir qu'il y a eu négligence, l'employée doit démontrer que son employeur a manqué à son devoir de diligence envers elle et que cela a eu pour conséquence de lui causer des dommages psychologiques reconnaissables. Bien que chaque cause dépende du fond de l'affaire, une tendance de plus en plus forte se dégage, en vertu de laquelle les tribunaux reconnaissent que l'employeur a envers ses employés un devoir de diligence d'offrir un milieu de travail ne comportant aucun danger pour la santé mentale. L'imposition d'exigences excessives constituera dans bien des cas un défaut d'offrir un tel environnement, puisqu'elle peut donner lieu et contribuer concrètement à des niveaux d'anxiété et de dépression imprévisibles chez certaines personnes. Dans bien des cas, les juges feront remarquer à un employeur défendeur qu'il doit accepter ses employés, tels qu'ils se présentent à lui, et que le critère de la prévisibilité raisonnable de dommages psychologiques a trait à ce qui aurait pu ou aurait dû être prévu dans le cas de personnes particulières. Cette remontrance laisse entendre qu'un employeur devrait être conscient de toute vulnérabilité pouvant être discernée chez ses employés, sans qu'il ait à s'ingérer dans leur vie privée. Cela exige toutefois qu'un employeur concilie son devoir de diligence ayant pour objet d'éviter tout dommage raisonnablement prévisible, d'une part, et, d'autre part, les attentes raisonnables de ses employés en matière de vie privée, dont la violation pourrait, en soi, donner lieu à des poursuites.

En règle générale, la négligence, comprise comme le défaut d'éviter ou de prévenir des dommages qui auraient pu ou auraient dû être prévus, ouvre la porte à une poursuite fondée en droit sur la responsabilité délictuelle qui, comme son nom le suggère, a trait à des « délits » ou inconduites qui causent un dommage.

Le fait d'infliger une souffrance psychologique constitue un délit civil qui pourrait, en théorie, donner lieu à une action en dommages-intérêts pendant que l'employé est toujours en emploi, par opposition à une action intentée lorsque la relation d'emploi a été rompue, lorsqu'un employé a été licencié ou qu'il a fait l'objet d'un congédiement déguisé. Toutefois, cela ne semble pas se produire en pratique, et ce, même si les tribunaux se sont montrés critiques des relations d'emploi donnant lieu à l'infliction par négligence de souffrances psychologiques.

Néanmoins, de tels propos tenus par des juges ont pour effet de démontrer aux employeurs que la négligence donnant lieu à l'infliction de souffrances psychologiques au cours d'une relation d'emploi peut ouvrir la porte à une poursuite pour congédiement déguisé. Cela devrait en soi avoir un effet dissuasif quelconque pour prévenir l'infliction par négligence de souffrances psychologiques.

Selon certains avocats, la rareté des actions pour négligence fondées sur la conduite d'un employeur au cours d'une relation d'emploi s'explique par le fait que de telles causes ne sont pas rentables, tant pour le client que pour son avocat, compte tenu des faibles montants des dommages-intérêts accordés dans de tels cas. C'est pourquoi les réclamations pour négligence sont habituellement accessoires à des poursuites pour congédiement injuste ou déguisé, dans le cadre desquelles le montant des dommages-intérêts accordés est, en règle générale, plus élevé. Toutefois, si ces considérations d'ordre économique s'appliquent en droit de la responsabilité délictuelle, la situation pourrait s'avérer différente en droit des contrats, comme on le souligne ci-dessous.

Il se pourrait qu'en droit de la responsabilité délictuelle certains recours limités puissent s'offrir à l'employée dans le présent scénario pendant qu'elle demeure toujours en emploi (par opposition au cas où elle aurait été congédiée ou profiterait d'un congé pour invalidité), mais de nouveaux frappants se sont produits dans une autre branche du droit, qui pourraient lui offrir une autre possibilité. Il s'agirait pour elle de prétendre que le contrat d'emploi même comporte implicitement certains avantages d'ordre psychologique.

L'étendue de ces avantages est loin d'être claire, on a considéré jusqu'à ce jour qu'ils comportaient notamment de pouvoir jouir d'une paix d'esprit et d'une certaine assurance de pouvoir œuvrer dans un milieu de travail ne comportant aucun danger pour la santé mentale.

On pourrait caractériser un tel milieu de travail comme un milieu où l'employeur prend toutes les mesures nécessaires pour s'assurer qu'aucun dommage psychologique ne peut être infligé aux employés tant par négligence que par insouciance ou intentionnellement. Le défaut d'offrir un milieu de travail ne présentant aucun danger pour la santé mentale peut servir de fondement à une allégation voulant que le contrat d'emploi ait été rompu, avec tout ce que cela implique en termes de dommages-intérêts.

Toutefois, on peut se demander si une telle poursuite aurait pour effet de rétablir la relation de travail à son état antérieur ou si elle contribuerait essentiellement à y mettre fin, puisqu'il est peu probable que les parties à une telle poursuite puissent travailler ensemble de nouveau

et entretenir une forme quelconque d'harmonie productive. Et dans les milieux de travail non syndiqués, une fois qu'il a été établi que la relation de travail a pris fin, pour quelque raison que ce soit, il n'existe aucun droit de réintégration. En d'autres mots, il n'existe aucun moyen de reprendre son emploi, même si on a reçu de dommages-intérêts en remplacement.

### *Scénario n° 2*

Un employé œuvrant dans un milieu régi par une convention collective ne sait plus à quel saint se vouer. Il a tenté à maintes reprises de convaincre son employeur du fait qu'il lui était impossible de continuer de travailler sous les ordres d'un superviseur qui le rabaisse sans cesse et le fait se sentir comme un bon à rien. Il dort mal, ses relations intimes se détériorent et il est devenu très déprimé. Et même si elle ne considère pas qu'il souffre d'une dépression clinique, son médecin lui a prescrit des antidépresseurs légers. Il rencontre son représentant syndical dans l'espoir de trouver une mesure correctrice quelconque et un grief est déposé en son nom.

#### *Les options juridiques*

Dans le cas de violence verbale et psychologique ou de simple intimidation, les arbitres se penchent d'abord sur le contenu de la convention collective pour établir qui a l'autorité de condamner de tels comportements. Il est toutefois devenu de plus en plus commun pour un arbitre de laisser entendre que la convention collective comporte implicitement certaines dispositions exigeant que l'employeur ait une conduite raisonnable et juste. En effet, il a récemment été décidé que toute convention collective devrait être réputée contenir les dispositions des lois sur la santé et la sécurité au travail pertinentes dans la sphère de compétence où se déroule l'affaire. Cela signifie que l'obligation générale d'offrir un régime de travail sûr, telle qu'elle est enchâssée dans les lois sur la santé et la sécurité au travail, devient une partie intégrante de toute convention collective, qu'elle y soit incluse de manière explicite ou non. Ajoutons à cela une interprétation large de l'obligation imposée par la loi et il en résulte une obligation implicite pour toute convention collective conclue au Canada d'assurer un milieu de travail ne comportant aucun danger pour la santé mentale.

Compte tenu de la définition très large des notions de violence et de harcèlement proposée récemment dans le cadre de conventions collectives, il semblerait que le grief déposé par plaignant dans le présent scénario aurait de bonnes chances d'être recevable. Le cas échéant, le règlement de ce grief inclurait vraisemblablement des mesures correctrices ainsi que certaines directives données par l'arbitre exigeant que le travail soit organisé de manière à ce que le harceleur et sa victime n'aient jamais à se rencontrer. D'autres mesures correctrices pourraient s'ajouter, tel le remaniement des politiques régissant le harcèlement et une formation connexe à l'intention de tous les employés.

Au Québec, l'employé aurait un avantage supplémentaire et unique, celui de pouvoir présumer que les dispositions de la *Loi sur les normes du travail*, qui vient d'être modifiée et qui inclut maintenant certaines dispositions interdisant le harcèlement psychologique, sont réputées faire partie de sa convention collective. Les peines prévues en vertu de cette *Loi* incluent des amendes imposées à l'employeur et des mesures

correctrices à l'intention de l'employé comprenant une contribution destinée à couvrir les frais de counseling.

En Saskatchewan, l'employé aurait l'avantage de pouvoir déposer une plainte en vertu de l'*Occupational Health and Safety Act* qui a récemment été modifiée et qui inclut maintenant certaines dispositions interdisant le harcèlement. L'Ontario semble engagé sur la même voie. Toutefois, les recours en vertu de la *Loi* de la Saskatchewan sont de nature systémique plutôt que personnelle. Cela veut dire que l'employé pourrait profiter d'une ordonnance remédiate destinée à corriger la situation problématique ainsi que d'amendes imposées à l'employeur visant à faire en sorte qu'il ne permette plus qu'une telle situation se produise de nouveau, mais il ne sera pas admissible personnellement à des dommages-intérêts ou autre dédommagement financier.

### *Scénario n° 3*

Un employé a été absent de son travail pour un congé lié au stress, comme on le dit communément dans son milieu de travail; mais il revient maintenant au travail dans un cadre qui, selon ce qu'on lui a laissé croire, correspondrait à un régime gradué de conditionnement au travail. Voilà toutefois qu'il doit immédiatement faire face à la même surcharge de travail qui, selon lui, avait nécessité qu'il s'absente de son travail pour un congé lié au stress. Ses symptômes, de vives sautes d'humeur, sont réapparus et sont mêmes pires qu'ils ne l'étaient auparavant. Il parle même de suicide aux gens qui sont près de lui. Son employeur semble penser qu'il devrait pouvoir faire face au stress « puisque tous les autres le peuvent ».

#### *Les options juridiques*

Certains recours s'offrent à cet employé, notamment loger une plainte en vertu des lois sur les droits de la personne et, s'il œuvre dans un milieu non syndiqué, tenter une poursuite pour infraction intentionnelle ou négligente de souffrances psychologiques.

Dans un cadre régi par une convention collective, un recours parallèle pourrait être de déposer un grief en vertu de dispositions particulières de cette convention ou en vertu de dispositions implicites plus larges que des arbitres reconnaissent à de telles ententes en ce qui a trait à l'obligation d'offrir un milieu de travail ne comportant aucun danger pour la santé mentale.

Dans le cas d'une plainte liée aux droits de la personne, presque partout au Canada, cette plainte s'appuierait sur le défaut de l'employeur de mettre en œuvre des mesures d'adaptation en fonction de l'incapacité de son employé, dans les limites du raisonnable. Il faudrait toutefois que l'employé établisse d'abord qu'il est bel et bien frappé d'une incapacité.

Le « congé lié au stress » est expression non technique, large et ambiguë pouvant s'appliquer à nombre de situations couvertes par l'assurance-invalidité à court et à long terme d'un employeur, que cette protection soit financée à l'interne ou qu'elle soit acquise à l'extérieur.

Dans bien des cas, pour que des prestations de maladie soient accordées, il suffit qu'une lettre soit adressée à l'employeur par le médecin de l'employé, dans laquelle il est précisé que l'employé doit s'absenter de son travail pour une période définie en raison du stress vécu au travail. Il arrive parfois que l'avis du médecin soit contesté par l'employeur ou son assureur, mais rarement. Toutefois, s'il arrive qu'un diagnostic de trouble mental, reconnu par l'*American Psychiatric Association*, soit posé par un professionnel qualifié au cours de son congé-maladie ou avant qu'il ne débute, l'employé sera vraisemblablement en bien meilleure position pour prétendre que son employeur a failli à son devoir de mettre en œuvre des mesures d'adaptation à son incapacité lors de son retour au travail, en meilleure position que s'il avait bénéficié d'un congé-maladie rémunéré en vertu d'une disposition générale de la police d'assurance ou même en vertu du pouvoir discrétionnaire du gestionnaire des ressources humaines.

L'employeur devrait-il ou dans quelle mesure devrait-il prendre la peine de se renseigner sur l'état mental d'employés dont on sait, ou au sujet desquels on devrait savoir, qu'ils sont à risque de subir d'autres dommages psychologiques à leur retour au travail à l'issue d'un congé-maladie lié au stress? Cette question demeure sans réponse précise au Canada. Toutefois, une série de décisions rendues au Royaume-Uni, que peuvent facilement consulter les cours et les tribunaux canadiens, affirment que le fait qu'un employé ait subi un effondrement psychologique ayant nécessité qu'il prenne un congé-maladie devrait amener l'employeur à faire preuve d'une plus grande vigilance lorsque cet employé réintègre le travail. En d'autres mots, ce qu'il sait d'une maladie antérieure devrait l'amener à anticiper une rechute. Bien qu'elle semble favoriser une certaine myopie intellectuelle chez l'employeur, cette doctrine contribue de fait à protéger les employés contre des enquêtes trop poussées de l'employeur sur leur état mental, des enquêtes que l'on pourrait voir comme des atteintes à la vie privée passibles de poursuites.

Dans les milieux non syndiqués, la possibilité d'intenter une poursuite pour infraction négligente ou intentionnelle de souffrances psychologiques demeure, mais elle est assujettie aux restrictions énoncées dans le scénario n° 1. Une autre considération s'impose lorsqu'il s'agit d'intenter une poursuite civile de ce type, notamment dans le cas de cet employé; celle-ci a trait au stress généré par un litige qui pourrait s'étendre sur des périodes interminables et dont les résultats sont très incertains. Les tribunaux du Royaume-Uni ont parlé de ce phénomène en termes de « *litigation anxiety* » [anxiété découlant des procédures judiciaires]. Il s'agit d'une préoccupation réelle dans les cas où la santé mentale du plaignant est déjà compromise.

#### *Scénario n° 4*

Un employé d'un réseau de transport en commun est finalement devenu inapte au travail et jouit d'un congé-maladie, comme conséquence d'avoir eu à composer avec plusieurs incidents de violence verbale et de menaces à sa personne proférées par des usagers au fil des ans. Il est constamment en proie à des crises d'anxiété et il a du mal à dormir la nuit. Il revit sans cesse les incidents auxquels il attribue son état actuel. Il croit souffrir d'une incapacité liée au stress au travail et qu'il devrait être admissible à des prestations du régime d'indemnisation des accidentés du travail, mais la Commission des accidents du travail n'est pas d'accord.

### *Les options juridiques*

Cet employé aurait sans doute beaucoup de peine à convaincre quelle commission des accidents du travail que ce soit au pays de son admissibilité à des prestations. Une règle générale s'applique : si le stress dont on se plaint s'est manifesté de manière graduelle, les troubles mentaux qui en découlent ne sont pas indemnifiables. Le seul type d'incapacité indemnifiable liée au stress est celui qui d'ordinaire est attribuable à un incident traumatisant et aigu, survenu en cours d'emploi.

Il semble toutefois que cette règle soit quelque peu étanche. Son étanchéité se manifeste dans les causes qui font l'objet d'un appel devant les commissions des divers régimes d'indemnisation des accidentés du travail et, occasionnellement, dans les causes qu'un tribunal renvoie à une commission après avoir rejeté une action en responsabilité délictuelle. On a été témoin historiquement d'un jeu de pouvoir dans le système en ce qui a trait au caractère indemnifiable de l'incapacité liée au stress, et témoin aussi de changements de politiques comparables au va-et-vient des marées. Ces politiques font l'objet d'un vif débat au Canada, mais, entre-temps, les demandeurs doivent composer avec une incertitude extrême en ce qui a trait à leurs demandes d'indemnisation pour incapacité liée au stress.

Advenant qu'un employé se heurte à un mur en présentant une demande à une commission d'indemnisation des accidentés du travail, il peut toujours chercher d'autres recours, mais ceux-ci sont limités également. Il pourrait alléguer que son employeur a été négligent en ne lui offrant pas un milieu de travail ne comportant aucun danger pour la santé mentale, conformément aux doctrines émergentes énoncées ci-dessus, mais les chances de succès d'une telle réclamation semblent très incertaines, en l'absence d'une réclamation de l'assuré pour congédiement déguisé, qui viendrait soutenir la première. Cependant, le fait que ses dommages psychologiques soient si étroitement liés à une menace à son intégrité physique pourrait l'aider à rattacher sa réclamation aux exigences d'un régime de travail sûr qu'il incombe clairement à l'employeur d'assurer.

### *Scénario n° 5*

Une employée et une collègue de travail font l'objet d'une campagne de harcèlement sexuel et verbal, menée par leur superviseur immédiat. L'une des femmes sent que ses conditions de travail sont devenues si dommageables sur le plan psychologique qu'elles constituent une menace évidente pour sa santé mentale. Elle décide d'invoquer son droit de refuser d'effectuer un travail risqué tant que ses conditions de travail n'auront pas été améliorées. L'employeur la congédie alors pour cause d'insubordination, sans même s'être penché sur ses doléances.

### *Les recours juridiques*

La Saskatchewan est la seule sphère de compétence où le fait de revendiquer le droit de refuser un travail potentiellement dangereux pour la santé mentale pourrait avoir une chance de réussir. En effet, l'*Occupational Health and Safety Act* de cette province, récemment modifiée, comporte certaines dispositions dont la portée pourrait s'étendre au droit de refuser d'effectuer un travail comportant des dangers pour la santé mentale.

Toutefois, la portée de ce droit n'a pas encore été mise à l'épreuve pleinement et reste à clarifier. Si on interprétait ce congédiement comme des représailles injustes de l'employeur à l'égard d'une employée pour avoir exercé les droits que lui confère la loi, l'employeur serait alors passible d'une amende considérable et l'employée serait réintégrée dans ses fonctions.

Elle ne pourrait toutefois pas être recevoir d'indemnité, exception faite du remboursement du salaire perdu et des avantages accumulés au cours de la période où elle a été absente du travail. Dans un milieu syndiqué, il aurait peut-être été préférable que l'employée dépose un grief pour congédiement injustifié en s'appuyant sur des normes plus générales relatives à ce qui est raisonnable et juste dans un milieu de travail ou en alléguant que les dispositions de la loi sur la santé et la sécurité au travail pertinente sont réputées faire partie de la convention collective et que ces dispositions requièrent que l'employeur offre un milieu de travail ne comportant aucun danger pour la santé mentale.

Dans un milieu non syndiqué, l'employée pourrait poursuivre son employeur pour congédiement non justifié, alléguant aussi qu'elle a été soumise à l'infliction intentionnelle ou négligente de souffrances psychologiques. Chacun de ces deux recours pourrait se solder par un dédommagement monétaire considérable.

En outre, dans toutes les sphères de compétence au Canada, une réparation potentielle pourrait s'offrir en vertu des lois sur les droits de la personne, puisque le milieu de travail de la plaignante serait vraisemblablement couvert par certaines dispositions interdisant d'offrir des conditions de travail malsaines découlant du harcèlement et de la discrimination. Le montant des dédommagements en vertu de ce type de loi est d'ordinaire plus bas que ceux découlant de réclamations en vertu du droit contractuel ou de la responsabilité délictuelle.

### *Scénario n° 6*

Un employé fait l'objet de propos racistes répétés de la part d'un collègue de travail, mais son superviseur fait la sourde oreille à toutes ses plaintes. Il devient très éperdu, éploré et déprimé, ce qui a pour effet d'inciter son collègue de travail à le persécuter encore davantage du fait qu'il le croit faible.

### *Les recours juridiques*

Divers recours s'offrent à cet employé en fonction de la région du pays où il travaille. Dans la plupart des sphères de compétence, sinon toutes, il pourrait déposer une plainte en vertu des lois ou du code sur les droits de la personne. Mais le pouvoir réparateur des tribunaux et des commissions diffère d'un endroit à l'autre. C'est l'Ontario qui offre le plus large éventail de recours, parce que, en collaborant, un tribunal et une commission peuvent ordonner une réparation à la fois personnelle et systémique qui procure non seulement un dédommagement à la personne pour les dommages psychologiques qu'elle a subis, mais qui impose en outre à l'employeur d'améliorer les conditions de travail, qui engendrent le harcèlement et la discrimination. Bien qu'on retrouve dans la jurisprudence

sur les droits de la personne de la plupart des sphères de compétence une version quelconque de la doctrine relative aux « conditions de travail malsaines », l'Ontario est allé plus loin que les autres pour harmoniser les interventions systémiques et les dédommagements personnels dans les cas où on conclut à l'existence d'un tel environnement malsain. Cette approche d'harmonisation en est toujours à ses balbutiements, mais, en théorie, elle permet à la commission de revenir sur des plaintes personnelles logées auprès de tribunaux, des plaintes qui se veulent des signaux d'alerte à des problèmes systémiques, tels des milieux de travail malsains. La commission a le pouvoir d'ordonner qu'on améliore les conditions de travail psychosociales, que l'on juge engendrer des cas de malveillance entre les personnes.

## **Chapitre 3**

### **Normes de gestion et stress en milieu de travail au Royaume-Uni : contexte et observations**

## Introduction

La politique en matière de gestion du stress en milieu de travail au Royaume-Uni a soulevé un intérêt considérable au Canada. Bien qu'il soit difficile de déterminer l'origine de cette hypothèse, au Canada on semble avancer que cette politique repose sur une approche fondée sur les lois en matière de santé et sécurité au travail. En d'autres mots, on croit généralement qu'au Royaume-Uni, l'exposition au stress en milieu de travail est réglementée de la même façon que l'exposition à l'amiante ou à tout ce qui présente un risque pour la santé et la sécurité.

On suppose que cette hypothèse vient du fait que, à la fin des années 90 et au début des années 2000, l'organisme responsable de la politique sur la santé et la sécurité au travail au Royaume-Uni – la Commission de la sécurité et de la santé (*Health and Safety Commission* [HSC]) créée en 1974 – a mené une étude et une consultation approfondies sur les avantages et l'aspect pratique de l'adoption d'une approche législative.

Finalement, une telle approche a été abandonnée en faveur d'un modèle hybride inusité qui, bien qu'il soit inspiré de la loi et en dépende dans une certaine mesure, n'en fait pas partie.

Cela étant dit, le Canada peut tirer profit de l'expérience du Royaume-Uni dans l'élaboration et l'application de son propre modèle hybride juridico-éducatif.

### Éléments clés de l'approche du Royaume-Uni : un hybride juridico-éducatif

L'approche du Royaume-Uni est essentiellement la suivante :

La HSC, en se basant sur des preuves scientifiques réunies et interprétées à la demande du gouvernement, a décidé de mettre au point une série de normes de gestion pour aider les employeurs à agir sur ce qu'on croit être les plus importantes sources de stress lié au travail.

Cependant, ces normes n'ont aucune valeur juridique et apparemment il n'a jamais été question qu'elles en aient. Elles sont plutôt, comme le suggère leur nom, une description des « conditions du milieu de travail » que les employeurs sont invités à satisfaire dans la mesure où il est pratique pour eux de le faire. Elles n'ont pas le même poids que les « codes de pratique approuvés » en vertu de l'article 17 de la loi de 1974 sur la santé, la sécurité et le bien-être au travail (HSWA)<sup>140</sup>.

Les normes elles-mêmes découlent d'une recherche qui identifie six éléments de l'organisation et de la conception du travail qui sont largement sous le contrôle de l'employeur et qui agissent sur la santé mentale de l'employé par l'intermédiaire du processus du stress<sup>141</sup>.

---

<sup>140</sup> *Health and Safety at Work Etc. Act* (Eliz.2 1974 c.37).

<sup>141</sup> Voir notamment : RICK, J., L. THOMSON, R. B. BRINER, S. O'REGAN et K. DANIELS (2002). *Review of existing supporting knowledge to underpin standards of good practice for key work-related stressors – Phase 1*, HSE Books, Her Majesty's Stationary Office, Norwich, U.K., Research Report #024.

Le *Health and Safety Executive* [HSE]) définit le stress comme étant : la réaction négative des gens aux pressions excessives ou à d'autres types d'exigences qui leur sont imposées.

Cette définition fait une distinction importante entre la *pression*, un état qui peut être positif s'il est géré correctement, et le *stress* qui peut nuire à la santé.

On croit que les personnes sont plus facilement stressées quand les normes énumérées ci-après ne sont pas respectées.

Les six éléments de l'organisation du travail associés aux réactions au stress sont décrits dans les six normes qui suivent. Elles ont finalement été adoptées en 2004 après une période d'essai-pilote. Le site Web de la HSE semble en avoir été le premier instrument de diffusion<sup>142</sup>.

## **Volet éducatif du modèle hybride : les normes de gestion**

### 1. Exigences

La norme veut :

- que les employés déclarent qu'ils peuvent satisfaire aux exigences de leur emploi;
- que des mécanismes soient prévus sur place pour répondre à toute inquiétude d'ordre personnel;
- que les exigences de l'employeur en ce qui a trait aux heures de travail normales soient justes et réalisables;
- que les compétences et les capacités des employés correspondent aux exigences de leur emploi;
- que les emplois sont conçus de façon à correspondre aux aptitudes des employés;
- qu'on tienne compte des préoccupations des employés concernant leur milieu de travail.

### 2. Contrôle

La norme veut :

- que les employés déclarent qu'ils ont leur mot à dire sur la façon dont ils font leur travail;
- que des mécanismes soient prévus sur place pour répondre à toute inquiétude d'ordre personnel;
- que dans la mesure du possible, les employés exercent un contrôle sur la cadence de leur travail;

---

<sup>142</sup> La HSE est chargée de faire respecter la HSWA 1974 et s'acquitte des obligations imposées à la HSC par la *Loi*. Elle donne aussi des conseils sur les politiques à la HSC qui, à son tour, conseille les ministres intéressés par les questions liées à la santé et à la sécurité. Lorsque les fonctionnaires de la HSE conseillent les ministres, ils le font au nom de la HSC et avec son accord.

- qu'on encourage les employés à utiliser leurs compétences et à faire preuve d'initiative pour faire leur travail;
- que dans la mesure du possible, on encourage les employés à acquérir de nouvelles compétences qui les aideront à entreprendre des projets nouveaux et stimulants;
- que l'employeur encourage les employés à se perfectionner;
- que les employés aient leur mot à dire sur l'heure des pauses;
- que l'on consulte les employés sur leurs régimes de travail.

### 3. Soutien

La norme veut :

- que les employés déclarent qu'ils reçoivent des renseignements et un soutien pertinents de la part de leurs collègues et de leurs supérieurs;
- que des mécanismes soient prévus sur place pour répondre à toute inquiétude d'ordre personnel;
- que l'employeur ait des politiques et des procédures pour soutenir adéquatement les employés;
- que des mécanismes soient en place pour encourager les gestionnaires à soutenir leur personnel et leur permettre de le faire;
- que des mécanismes soient en place pour encourager les employés à soutenir leurs collègues et leur permettre de le faire;
- que les employés connaissent les programmes de soutien sur lesquels ils peuvent compter, la façon d'y accéder et à quel moment ils peuvent le faire;
- que les employés sachent comment accéder aux ressources dont ils ont besoin pour faire leur travail;
- qu'on fournisse régulièrement aux employés une rétroaction constructive.

### 4. Relations

La norme veut :

- que les employés déclarent qu'ils ne sont pas victimes de comportements inacceptables, p. ex., l'intimidation au travail;
- que des mécanismes soient prévus sur place pour répondre à toute inquiétude d'ordre personnel;
- que l'employeur favorise les comportements positifs au travail pour éviter les conflits et assurer l'équité;
- que les employés échangent des renseignements concernant leur travail;
- que l'employeur ait des politiques et des procédures établies pour empêcher ou régler les comportements inacceptables;
- que des mécanismes soient en place pour encourager les gestionnaires à réagir aux comportements inacceptables et leur permettre de le faire;
- que des mécanismes soient en place pour encourager les employés à signaler les comportements inacceptables et leur permettre de le faire.

## 5. Rôles

La norme veut :

- que les employés déclarent qu'ils comprennent leur rôle et leurs responsabilités;
- que des mécanismes soient prévus sur place pour répondre à toute inquiétude d'ordre personnel;
- que l'employeur s'assure que, dans la mesure du possible, les différentes exigences imposées aux employés sont compatibles entre elles;
- que l'employeur fournisse de l'information qui permet aux employés de comprendre leur rôle et leurs responsabilités;
- que l'employeur s'assure que, dans la mesure du possible, les exigences imposées aux employés sont claires;
- que des mécanismes soient en place pour permettre aux employés de s'exprimer, sur toute incertitude ou conflit lié à leur rôle et à leurs responsabilités.

## 6. Changement

La norme veut :

- que les employés déclarent que l'employeur sollicite fréquemment leur participation quand il effectue un changement organisationnel;
- que des mécanismes soient prévus sur place pour répondre à toute inquiétude d'ordre personnel;
- que l'employeur fournisse, en temps opportun, de l'information aux employés pour leur permettre de comprendre les raisons des changements proposés;
- que l'employeur s'assure de consulter suffisamment les employés sur les changements et leur donne l'occasion d'influencer les propositions;
- que les employés soient au courant des conséquences probables de tout changement apporté à leur emploi et, le cas échéant, qu'ils reçoivent la formation requise pour s'adapter à ce changement;
- que les employés connaissent le calendrier des changements;
- que les employés aient accès à des programmes de soutien au cours de la période de mise en œuvre des changements.

L'approche axée sur les normes de gestion a été décrite comme étant une stratégie sur la santé de la population visant à augmenter le niveau de santé moyen des effectifs en réduisant l'exposition à certains types de facteurs de stress connus pour leurs effets néfastes sur la santé.<sup>143</sup>

Cette approche se distingue de celle qui tente d'identifier et de traiter les personnes à haut risque. Elle se fonde sur l'hypothèse selon laquelle il est socialement plus efficace de réduire un petit risque pour plusieurs personnes que de réduire un grand risque pour un petit nombre d'entre elles. L'hypothèse contraire veut que de petits gains pour plusieurs personnes soient socialement

---

<sup>143</sup> MACKAY, C. J., R. COUSINS, P. J. KELLY, S. LEE et R. H. MCCAIG (2004). « "Management Standards" and Work-Related Stress in the UK: policy background and science » *Work and Stress*, vol. 18, n° 2, p. 91-112.

plus appréciables que des gains importants pour un petit nombre d'entre elles pour ce qui est des traitements et des interventions planifiés.

Les normes de gestion telles qu'elles s'appliquent à la population active en emploi constituent des « situations organisationnelles » considérées comme souhaitables. Bien que cette approche n'ait aucune conséquence juridique directe, on considère qu'un employeur qui s'efforce de les respecter fait preuve de bonne foi. Cela peut être particulièrement pertinent pour ce qui est de l'évaluation des risques liés au stress en milieu de travail puisque l'absence d'évaluation semble être le seul aspect de l'obligation de mettre en place un système de travail sécuritaire sur le plan psychologique qui attire l'attention du milieu juridique sous forme d'avis sur les améliorations à apporter émis par des inspecteurs.

Comme le rapportent Mackay et coll. : [TRADUCTION] « L'approche n'était pas censée avoir force de loi, mais devait être utilisée pour aider les employeurs à respecter les obligations imposées par la loi<sup>144</sup>. »

Les normes prévoient qu'un pourcentage minimal des effectifs doit confirmer l'existence d'une certaine situation organisationnelle. Cette situation est définie par un « énoncé de base » ou un « seuil » à l'intérieur de chaque norme.

Par exemple, l'énoncé de base ou le seuil de la norme « exigences » (décrite ci-dessus) est que 85 % des employés déclarent qu'ils peuvent satisfaire aux exigences de leur emploi et que des mécanismes sont prévus sur place pour répondre à leurs préoccupations.

Ces seuils numériques et les indicateurs utilisés pour évaluer la conformité aux normes proviennent des mêmes documents de recherche.<sup>145</sup> Comme le disent Mackay et coll. : [TRADUCTION] « Lorsqu'un organisme atteint ce seuil, cela signifie que ses pratiques de gestion sont conformes aux bonnes pratiques en ce qui a trait à la prévention du stress lié au travail<sup>146</sup>. »

Cependant, les pourcentages indiqués sont « informatifs » plutôt que « normatifs » laissant entendre que les normes doivent être interprétées dans des contextes de travail précis. De plus, il y a encore une grande part d'arbitraire dans l'utilisation de tels pourcentages, soulignent Mackay et coll.

Cela dit, cette approche a l'avantage d'être basée sur la participation des employés et sur le consensus d'un nombre déterminé d'entre eux. Il s'agit essentiellement d'une approche ciblée sur la santé de la population fondée sur l'identification de déterminants de la santé à un moment, à un endroit et pour un groupe donné.

L'indicateur susmentionné consiste essentiellement en une série de questions qui permettent à un organisme de mesurer son rendement par rapport aux normes. Il existe de nombreuses versions

---

<sup>144</sup> *Ibid.*

<sup>145</sup> Voir notamment : SMITH, A., S. JOHAL, E. WADSWORTH, G. DAVEY SMITH et T. PETERS (2000). *The Scale of Occupational Stress: the Bristol Stress and Health at Work Study*, Sudbury: HSE Books [the "SHAW" study], HSE Contract Research Report 265/2000.

<sup>146</sup> Voir *supra*, note 137.

de ces indicateurs qui vont de l'outil dit de « diagnostic préliminaire » aux outils plus élaborés et plus précis<sup>147</sup>.

« La raison d'être de cette approche provient de plusieurs sources. Les normes en matière de santé et de sécurité par rapport à d'autres types d'exposition, comme les risques physiques ou ergonomiques, ne visent pas toujours à protéger toute la population, car on reconnaît les effets de la variabilité biologique chez celle-ci. Les pourcentages exacts dépendront de la gravité des conséquences, de la valeur de la preuve et de la facilité avec laquelle les mesures de contrôle peuvent être appliquées<sup>148</sup>. »

Après avoir observé qu'environ 20 % d'une population donnée se disait assez ou extrêmement stressée au travail, on a jugé, lors de l'introduction initiale des normes de gestion, qu'une réduction de 5 % des données sur la prévalence du stress constituait un objectif raisonnable et ferait en sorte que seulement 15 % de la population continuerait d'y être exposée; d'où l'objectif de 85 % dans 3 des normes de gestion (exigences, contrôle, soutien).

Pour les besoins de la mise à l'essai des normes dans les études pilotes, on a réduit le pourcentage à 65 pour les 3 autres normes de gestion (rôles, relations et changement). On reconnaît que ce pourcentage ne peut être justifié d'un point de vue empirique et qu'on pourrait craindre qu'une minorité importante d'une population donnée soit encore exposée, même si l'on estime que la norme est respectée. (105)

### *L'Acas fait son entrée*<sup>149</sup>

Récemment, un organisme paragouvernemental, l'*Advisory, Conciliation and Arbitration Service* (Acas), qui a pour rôle principal la médiation et l'arbitrage des conflits de travail, a élargi son mandat afin de pouvoir donner des conseils et de la formation aux employeurs qui se demandent comment appliquer les normes, et leur offrir des services consultatifs<sup>150</sup>.

---

<sup>147</sup> Pour en savoir plus sur ces outils, consulter les Annexes 1,2 et 3.

<sup>148</sup> McKay et coll., voir *supra*, note 137, § 104.

<sup>149</sup> Le nom de cet organisme est toujours en minuscule dans les documents du Royaume-Uni.

<sup>150</sup> Le lundi 12 mars 2007, Lord Jones of Cheltenham (parti libéral-démocrate) demandait au gouvernement de Sa Majesté : « Quelles mesures celui-ci prenait-il pour réduire le stress au Royaume-Uni et quels conseils étaient donnés (a) aux employeurs et (b) aux employés pour réduire le niveau de stress? » On lui a répondu que : « Le gouvernement reconnaît l'importance de lutter contre le stress lié au travail tant pour l'économie que pour la santé de la nation, le sujet étant aussi abordé dans la stratégie sur la santé, le travail et le bien-être (*Health Work and Wellbeing Strategy*), ainsi que dans le travail effectué par le *Department for Work and Pension* sur la réforme de l'aide sociale. Le stress lié au travail est aussi une des priorités de la stratégie en matière de santé et sécurité au travail (*Strategy for workplace health and safety 2010*) de la HSC. En 2004, la HSE instaurait les normes de gestion afin de contrer le stress lié au travail et d'appuyer les organismes tout au long du processus. Près de 1500 organismes des secteurs ciblés par la HSE (gouvernement central, administration locale, services financiers, de santé et d'éducation) ont reçu un appui sous forme de plans de mise en œuvre (*sector implementation plan – SIP*). Pendant la première phase (SIP1), près de 80 organismes ont reçu un appui direct de la part d'un

Dernièrement, l'Acas a été évalué par le *National Institute of Economic and Social Research* (Royaume-Uni)<sup>151</sup>.

Comme on le mentionne dans l'introduction du rapport, l'Acas se fonde sur le principe et sur la politique voulant que, si on parvient à réduire les conflits en milieu de travail, il y aura des retombées positives sur l'efficacité, la productivité et l'avantage concurrentiel à l'échelle nationale.

Par conséquent, l'objectif global de l'Acas est « de réduire le niveau et l'incidence des conflits en milieu de travail et de faire la promotion de bonnes relations au travail. »

La réduction du type de stress mentionné dans les normes de gestion est vraisemblablement vue dans le contexte plus large de la promotion de relations de travail harmonieuses, une perspective qui cadre avec l'approche axée sur la santé de la population, dont il vient d'être question.

On a tenté, dans l'évaluation, d'accorder une valeur pécuniaire au travail de l'Acas dans le vaste cadre conceptuel de l'amélioration des relations de travail.

Le résultat global de l'analyse suggère, sous réserve de nombreuses mises en garde méthodologiques, que chaque livre investie dans les activités de l'Acas en rapportait 16 en 2005-2006, l'année de l'étude.

Pour la même année, les retombées économiques nettes étaient de 787 000 000 £ pour un investissement gouvernemental de 49 000 000 £.

L'auteure de l'étude, Pamela Meadows, souligne que, malgré les mises en garde méthodologiques, la valeur de l'amélioration des relations au travail a probablement été sous-estimée de beaucoup dans ses calculs.

Les activités de l'Acas appartiennent aux grandes catégories suivantes :

1. Conciliation individuelle;
2. Conciliation collective;
3. Site Web et publications;
4. Projets en milieu de travail (y compris la formation adaptée au lieu de travail);
5. Formation ouverte (où des participants venus de différents milieux de travail sont inscrits);
6. Ligne d'aide de l'Acas.

---

inspecteur de la HSE et le Service de consultation, de conciliation et d'arbitrage (Acas) leur a donné accès à près de 300,000 £ en temps de consultation. La phase 2 (SIP2) a commencé à la fin de 2006 et au début de 2007 par la tenue d'une série de 69 ateliers auxquels plus de 1400 organismes ont participé. Le soutien pour les organismes de la phase 2 prend la forme d'une ligne d'aide, d'une série d'ateliers de maître et de conseils quant à la sélection de services professionnels, si nécessaire. »

<sup>151</sup> MEADOWS, P. (2007). *A Review of the Economic Impact of Employment Relations Services Delivered by Acas*, National Institute of Economic and Social Research, 2 Dean Trench Street, Smith Square London, SW1P 3HE.

De ces activités, les quatre dernières semblent s'appliquer particulièrement à la promotion des normes de gestion dans la mesure où les utilisateurs du service peuvent demander des conseils, de la formation et d'autres formes de consultation qui les concernent, et dans la mesure où le font. Toutefois, selon le rapport, les services de conciliation peuvent aussi susciter l'intérêt pour les normes.

Les sites Web de la HSE et de l'Acas sont étroitement liés à cet égard. Cependant, comme on le note dans le rapport, il est difficile de mesurer les répercussions de ces quatre ensembles d'activités parce qu'on tente d'évaluer l'absence d'une chose plutôt que sa présence, un problème endémique dans l'évaluation des activités de prévention. Dans ce contexte, Meadows attire l'attention sur les mises en garde associées aux genres d'étude où l'attribution de la causalité est toujours un problème quand il n'y a, par définition, aucun comparateur.

D'après les déclarations faites récemment au Parlement britannique en réponse aux demandes d'information des ministres, il semblerait que l'Acas joue un rôle de plus en plus important dans la mise en œuvre des normes de gestion au moyen de projets en milieu de travail, de séances de formation et de la prestation de conseils personnalisés donnés sur le Web, dans des publications et sur la ligne d'aide<sup>152</sup>.

L'Acas présente aussi un modèle idéal du milieu de travail comme un type de vision vers laquelle les employeurs peuvent concentrer leurs énergies.

#### *Portion juridique du modèle hybride : les exigences relatives à l'évaluation*

Bien que les normes de gestion elles-mêmes n'aient pas force de loi, l'évaluation des risques liés au non-respect de celles-ci est obligatoire, du moins sur papier, et contrevenir à ces dispositions peut, en théorie, mener à des poursuites.

L'aspect évaluation et mesure de la politique en matière de gestion du stress du Royaume-Uni représente la portion « juridique » du modèle hybride juridico-éducatif. Il est possible, même probable que cette situation hybride soit attribuable à la position quelque peu ambiguë du Royaume-Uni au sein de l'Union européenne (UE). Par exemple, il y a de sérieuses raisons de croire que le fondement juridique des exigences relatives à l'évaluation énoncées dans les Règlements de 1999 de la HSWA de 1974 est en grande partie le fruit des interventions de la Communauté européenne (CE), qui n'a cessé de faire pression sur le Royaume-Uni devant la cour européenne de justice.

La CE se plaignait que l'approche législative en matière de stress du Royaume-Uni ne respectait pas la Directive 89/391 de l'UE parce qu'on avait inclus dans la loi de 1974 (HSWA) une disposition qui soumettait l'obligation générale d'assurer un milieu de travail sécuritaire à la condition « de ce qui est estimé raisonnable et pratiquement réalisable ». On croyait que cette

---

<sup>152</sup> Voir *supra*, note 144.

disposition visait à soumettre la santé et la sécurité du personnel (y compris leur santé mentale) à des conditions financières et à des critères d'efficacité que la CE jugeait inacceptables.

Le Royaume-Uni a finalement eu gain de cause, mais le processus mis en branle par ce long litige a donné lieu aux Règlements de 1999, en particulier à l'article 3<sup>153</sup>.

*Règlements de 1999 sur la gestion de la santé et de la sécurité au travail (Management of Health and Safety at Work Regulations 1999)*

Les règlements de 1999 ont été créés pour uniformiser les règlements existants de la HSWA et pour respecter les normes de la Directive cadre 89/391/EEC de l'UE (ci-dessus), ce que les règlements de 1992 n'avaient pas fait.

L'article 3 exige que l'employeur « fasse une évaluation convenable et suffisante... des risques à la santé et à la sécurité auxquels sont exposés ses employés au travail... afin de déterminer les mesures qu'il doit prendre pour respecter ses obligations en vertu de la loi de 1974 et de tout autre règlement en matière de santé et de sécurité. »

Toute personne qui contrevient aux règlements en matière de santé et de sécurité commet une infraction *criminelle* en vertu de l'article 33(c) de la HWSA.

De plus, manquer à une obligation imposée par le règlement en matière de santé et de sécurité est passible de sanction, dans la mesure où ce manquement cause des dommages [article 47(2) de la HWSA] y compris, comme il a déjà été mentionné, la mort ou des blessures à des personnes, incluant toute maladie ou invalidité physique ou *mentale* [article 47(6) de la HWSA]. [Les italiques sont de l'auteur.]

Lorsque les inspecteurs émettent des avis sur les améliorations à apporter, ils invoquent l'article 3 des Règlements de 1999<sup>154</sup>.

Cependant, il y a très peu d'activité de nature juridique dans le cadre des Règlements de 1999, sauf l'utilisation des avis sur les améliorations à apporter, lesquels sont émis par des inspecteurs lorsqu'on omet de mesurer ou d'évaluer les risques liés au stress.

Bien que plusieurs de ces avis aient été émis, il y a peu de raison de croire que les mesures d'application de l'inspecteur vont au-delà de l'obligation de faire une évaluation. Aucun suivi ne semble être effectué auprès des employeurs, une fois qu'ils ont respecté cette exigence.

---

<sup>153</sup> « Commission of the European Communities c. United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland » (2007).

<sup>154</sup> Voici des exemples de libellés trouvés sur des avis sur les améliorations à apporter. 1. « Vous avez omis d'évaluer adéquatement et suffisamment les risques à la santé et à la sécurité de vos employés associés à l'exposition à des facteurs de stress liés au travail, y compris les exigences imposées aux infirmières soignantes. » 2. (Vous) « avez omis d'évaluer adéquatement et suffisamment les risques à la santé et à la sécurité de vos employés associés à l'exposition à des facteurs de stress liés au travail, y compris la fatigue découlant du travail par quart des employés préposés à l'enregistrement ».

Cela dit, il est possible, en théorie, qu'un plaideur dans une cause liée au stress puisse faire valoir soit l'absence d'évaluation soit l'omission de donner suite à une évaluation à l'appui de l'argument selon lequel l'employeur manquait à son obligation de maintenir un système de travail sécuritaire (au niveau psychologique).

À l'inverse, mais toujours en théorie, les employeurs pourraient alléguer avoir fait une évaluation ou avoir tenté de bonne foi de prendre les mesures qui s'imposaient pour se défendre contre un employé qui se plaindrait de négligence causant des dommages psychologiques. Toutefois, il y a des limites à ce genre de défense parce que le droit de la négligence reconnaît les torts causés à une personne même dans un milieu favorable.

Cependant, abstraction faite de la théorie, il a été impossible de relever un cas réel où un lien entre le non-respect de l'article 3 des Règlements de 1999 et la cause d'un plaideur a été établi par les tribunaux.

D'ailleurs, il semble que, au Royaume-Uni, le système légal régissant le stress lié au travail et les dispositions de la common law et de la législation sur la négociation collective sur la même question ne se recoupent pas et sont essentiellement des formes parallèles de recours utilisées à des fins différentes. L'approche axée sur la mesure et les normes, malgré qu'elle soit modelée sur les lois et la politique publique, vise à créer un milieu de travail plus harmonieux et moins stressant par suite de mesures qui n'offrent à peu près aucun recours aux employés et qui sont fondées sur des interventions au niveau des systèmes ou de l'ensemble du personnel d'un organisme. Parallèlement, le droit de la responsabilité délictuelle et le droit contractuel continuent de prévoir des recours pour les employés qui ont subi des dommages psychologiques au travail. En fait, l'approche axée sur la mesure et les normes vise l'amélioration générale des relations dans le milieu de travail, tandis que les recours offerts dans le cadre du droit privé visent l'indemnisation des personnes lésées. De plus, cette approche repose sur des recherches qui définissent de manière générale les facteurs de stress propres à un organisme et à la conception du travail. Il y a peu ou pas du tout d'intérêt à trouver les responsables des conditions défavorables, une fois qu'elles sont identifiées. Par contre, l'approche du droit privé repose sur l'ampleur du préjudice subi par une personne à cause d'actions ou d'omissions coupables de la part d'une autre. Au Royaume-Uni, une jurisprudence très complexe s'est accumulée relativement aux conditions dans lesquelles la responsabilité sera attribuée à ceux dont les actions ou les omissions pourraient avoir causé des dommages psychologiques à d'autres personnes.<sup>155</sup>

En ce qui concerne le modèle hybride juridico-éducatif, on hérite d'une situation où il y a une mesure incitative législative, bien qu'elle soit modeste, d'évaluer les risques pour la santé

---

<sup>155</sup> Voir, notamment, le raisonnement bien étayé dans « Sutherland c. Hatton », *CA 2002 ICR 613* et « Barber c. Somerset County Council », *HL 2004 ICR 457* (voir l'Annexe 4). Les 15 principes énoncés dans la cause « Hatton » sont d'une importance capitale pour tous les tribunaux qui désirent clarifier les motifs qui pourraient entraîner la responsabilité à l'égard des dommages psychologiques.

mentale au travail et à peu près aucune mesure incitative législative pour donner suite aux résultats de l'évaluation. Cela semble avoir été l'intention de la HSC et de la HSE.

Alors, au-delà de l'exigence législative de base d'évaluer les risques pour la santé mentale découlant d'un ensemble de facteurs de stress déterminés en grande partie à l'avance, la loi ne dit rien sur ce que les employeurs doivent faire avec les résultats de l'évaluation.

Cependant, le gouvernement fournit, à ce point de chute juridique, d'importantes ressources pour la consultation, l'éducation et la formation afin d'appuyer les efforts que déploient les employeurs pour respecter les normes auxquelles les évaluations se rattachent.

Au départ, ces ressources provenaient de la HSE seulement, mais maintenant elles proviennent aussi de l'Acas. Les deux organismes collaborent étroitement, et partagent les services d'aiguillage entre leurs ressources respectives.

De toute évidence, comme on l'a déjà fait remarquer, l'approche favorisant la consultation et la conciliation à l'égard de la réduction du stress et des conflits en milieu de travail semble se renforcer au Royaume-Uni, grâce à la preuve de sa valeur sociale et économique.

*Comment l'expérience du Royaume-Uni pourrait-elle s'appliquer au Canada?*

Au Canada, les lois en matière de santé et de sécurité au travail relèvent en grande partie de la compétence des provinces et des territoires, sauf si elle s'applique à des milieux de travail relevant de l'administration fédérale ou sont sous réglementation fédérale. Donc, si l'on désire utiliser le modèle du Royaume-Uni comme exemple, les initiatives stratégiques qui suivent s'imposent d'elles-mêmes.

1. Envisager de faire de l'administration fédérale et des organismes sous réglementation fédérale des bancs d'essai pour l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation de mesures et de normes semblables à celles du Royaume-Uni. Il existe déjà beaucoup d'éléments sur lesquels on peut miser relativement à ces normes, p. ex., la stratégie de renouvellement des ressources humaines au gouvernement fédéral et l'utilisation systématique de mesures haut de gamme pour évaluer les risques organisationnels en amont pour la santé mentale et physique.
2. Établir un Centre national de la santé mentale en milieu de travail dont le fonctionnement repose sur quatre des six pratiques qui caractérisent l'Acas au Royaume-Uni. Cela exclut les services d'arbitrage et de conciliation, mais inclut la formation, l'éducation, la consultation et la prestation de conseils. Dans l'ensemble, le rôle du Centre serait de donner des conseils et de fournir des ressources aux employeurs relativement à l'évaluation et à la réduction des risques pour la santé mentale au travail. Il serait aussi le carrefour de la connaissance et du réseautage pour les établissements d'enseignement, les organismes et les ministères au Canada, qui ont le mandat d'évaluer et de réduire les risques pour la santé mentale au travail.

Le Centre pourrait aussi diriger un groupe de réflexion sur les politiques, qui analyserait et évaluerait les résultats des initiatives actuelles et futures, qu'elles aient une portée juridique ou non, à l'échelle nationale. Par exemple, on a relevé une multitude d'approches juridiques différentes au pays relativement aux recours possibles dans les cas d'allégations de dommages psychologiques.

Certains recours peuvent être exercés par des personnes, alors que d'autres sont plus de nature systémique. Parfois, des recours multiples peuvent être intentés.

Les recours du secteur privé par rapport à ceux du secteur public et les hypothèses philosophiques de chacun soulèvent de nombreuses questions. Il faut trouver un ensemble de critères cohérents, qui permette de juger l'efficacité de ces approches tant pour les employés et les employeurs que pour la société en général.

Une partie de la réponse se trouve, sans aucun doute, dans l'importance qu'on accorde, avec l'exemple du Royaume-Uni, à la perception que le stress lié au travail est un enjeu de santé de la population. Si on le voit ainsi, même en partie, il y aura de l'intérêt à transférer la santé mentale ou les dommages psychologiques du milieu de travail à la société, avec toutes les répercussions sur la politique sociale que cela comporte<sup>156</sup>.

Dans un cadre de santé de la population, l'utilisation d'une approche axée sur l'évaluation et les normes est logique au départ parce que, bien qu'elle laisse beaucoup d'autonomie aux différents employeurs, elle crée des attentes sociales par rapport aux façons dont le milieu de travail peut et doit contribuer au bien commun en maximisant le bien-être ou à tout le moins en ne causant aucun dommage qu'on ne peut raisonnablement prévoir.

L'approche axée sur l'évaluation et les normes n'entrave d'aucune façon l'exercice de recours individuels devant les tribunaux pour des dommages liés au stress, même si l'on peut espérer qu'un jour, il y aura plus de cohérence et d'uniformité juridiques dans ces recours, à l'échelle du pays.

Pourtant, une chose semble certaine : la solution canadienne sera unique et elle sera adaptée à nos valeurs et à nos besoins.

---

<sup>156</sup> Pour une discussion sur le transfert de la santé du lieu de travail à la société, consulter : SHAIN, M. et H. SUURVALI (2006). « Work-induced risks to mental health: conceptualization, measurement and abatement », *International Journal of Mental Health Promotion*, vol. 8, n° 2, p. 12-22.

## Annexe 1

### Informations générales sur les outils de diagnostic

#### *Introduction*

La HSE travaille avec ses partenaires pour mettre au point des normes en matière de pratiques de saine gestion, lesquelles permettront aux employeurs d'évaluer leur capacité de lutter contre une série de facteurs de stress importants.

Après la publication d'une évaluation des preuves scientifiques à l'appui des normes relatives aux facteurs de stress : exigences, contrôle et soutien, à l'été 2002 (HSE Research Report 024), une première ébauche d'une norme possible a été préparée pour discussion avec les partenaires. Ces discussions ont permis de conclure que la norme devrait être beaucoup plus simple à comprendre et à appliquer.

#### *Approche modifiée*

À la lumière des discussions avec ses partenaires, la HSE a modifié radicalement son approche et a préparé une deuxième ébauche des normes de gestion. À une réunion ultérieure, les partenaires ont convenu que ces normes pouvaient être utilisées dans le cadre d'un projet pilote. Pour chacun des facteurs de stress identifiés dans son document d'orientation (*Tackling work-related stress* [HSG 218]), la HSE a cherché à établir comme paramètre un pourcentage d'employés exposés aux conditions qui correspondent à celles des facteurs de stress en milieu de travail. C'est là l'état actuel de la gestion du stress.

Étant donné la prévalence du stress en milieu de travail et de l'absentéisme qui en résulte, le programme prioritaire de la HSC visant à réduire la prévalence et l'incidence exige que cette situation soit améliorée. Une augmentation du pourcentage précisé dans la norme ferait en sorte qu'il faudrait apporter d'importants changements organisationnels pour la respecter et améliorer la gestion du stress au travail.

#### *Méthodologie de la HSE*

Afin de satisfaire aux demandes de ses partenaires pour une approche simple à comprendre et à appliquer, la HSE a mis au point une approche ou « méthodologie » pour aider les participants au projet pilote à mettre à l'épreuve les normes de gestion dans leur organisme. Cette méthodologie vise à leur permettre de définir leur situation actuelle par rapport à ces normes et à examiner les problèmes de plus près. L'approche comporte un outil de diagnostic préliminaire et un outil de diagnostic approfondi (sous forme de questionnaires), ainsi qu'un processus de consultation avec les employés.

Utilité, facilité d'utilisation et simplicité de fonctionnement

Dans la trousse des participants, il est suggéré d'utiliser les outils de diagnostic et d'analyse. Cette approche a été élaborée en accordant une importance particulière à l'utilité, à la facilité d'utilisation et à la simplicité de fonctionnement. L'approche suggérée reconnaît le succès de la trousse *Work Positive* de la *Health Education Board for Scotland* (HEBS) et mise sur celui-ci. Bien qu'au départ, la trousse de la HEBS ait été destinée aux petites entreprises, son format était clair et convivial et les commentaires informels des utilisateurs ont été très positifs.

*Une approche progressive – un produit qui n'est pas encore au point*

L'approche est progressive et ne constitue pas une méthodologie entièrement validée ou un processus complet. Le projet pilote donne l'occasion aux participants de la mettre à l'épreuve. Il est prévu que celle-ci soit modifiée et adaptée en fonction des commentaires des participants relativement à son utilité pratique et à la facilité d'utilisation des outils.

*Avantages et inconvénients de l'utilisation de questionnaires basés sur des recherches subventionnées par la HSE*

On a soulevé, dans un examen critique de l'évaluation des risques psychosociaux (CRR 356/2001), les problèmes liés à l'évaluation des facteurs de stress au moyen de questionnaires types existants. On trouve aussi dans le document HSG218 une liste des avantages et des inconvénients pour un organisme d'utiliser des questionnaires pour évaluer la situation actuelle de la gestion du stress lié au travail. Il vaut la peine de répéter la mise en garde apparaissant dans le document HSG218, disant que les employeurs ne devraient pas s'en remettre à une seule évaluation du stress lié au travail et, en particulier, devraient éviter d'utiliser uniquement des questionnaires. Il est important de dresser un tableau d'ensemble en tenant compte des données provenant de plusieurs sources, y compris celles qui font valoir le dialogue direct et les consultations auprès du personnel.

*Recherches qui sont à la base des questionnaires et des seuils*

Les questions de l'outil de diagnostic approfondi et les seuils sont basés sur deux éléments clés des recherches subventionnées par la HSE : *The Scale of Work Related Stress (the Bristol study: CRR 265/2000)* et *Work-related factors and ill health (the Whitehall II study: CRR 266/2000)*.

*Questionnaires*

Les deux études ont fait état du lien entre les facteurs de stress en milieu de travail et les problèmes de santé. L'étude Bristol a démontré qu'un employé sur cinq a rapporté être « très » ou « extrêmement » stressé par son travail. L'étude Whitehall II a donné des preuves convaincantes que les « exigences » imposées aux employés, le « contrôle » qu'ils exercent sur leur travail et le « soutien » qu'ils reçoivent sont associés aux problèmes de santé. Par

conséquent, les questionnaires de l'étude Whitehall II ont été utilisés pour les facteurs de stress : exigences, contrôle et soutien, dans l'outil de diagnostic approfondi.

#### Seuils des facteurs de stress

Pour les besoins du projet pilote, on a présumé (selon les résultats de l'étude Bristol) que 20 % des employés d'un organisme donné sont « très » ou « extrêmement » stressés par leur travail.

Pour arriver à améliorer la situation, les seuils des facteurs de stress : exigences, contrôle et soutien ont été fixés à 85 % (l'étude Whitehall II présente des preuves solides que ces facteurs sont liés aux problèmes de santé). Cela signifie qu'un organisme respectera la norme si au moins 85 % de son personnel indique qu'il est satisfait de la façon dont ces éléments du travail sont gérés. Pour tenir compte de cette réalité, les seuils de ces facteurs ont été fixés à 85 % dans les diagnostics préliminaire et approfondi.

Au moment de la rédaction du présent document, les preuves établissant un lien entre les facteurs de stress : relations, rôles et changement et les problèmes de santé ne sont pas aussi solides. Par conséquent, les seuils de ces facteurs ont été fixés à 65 %. Donc, un organisme respectera la norme si au moins 65 % de son personnel indique qu'il est satisfait de la façon dont ces éléments du travail sont gérés.

#### *Autres recherches pertinentes*

En plus des recherches susmentionnées, une recherche récente subventionnée par la HSE : *Interventions to control stress at work in hospital staff* (CRR 435/2002) fournit des exemples qui illustrent comment les sources de stress lié au travail ont été identifiées et gérées dans certains centres hospitaliers. Le rapport décrit le processus de gestion du risque au moyen d'exemples d'études de cas, y compris l'utilisation de groupes de discussion, pour illustrer celui-ci.

Une autre recherche subventionnée par la HSE : *Effective teamworking: reducing the psychosocial risks* (CRR 393/2001) présente les travaux de recherche existants sur le travail d'équipe, ainsi que les résultats de trois études menées par les auteurs. Le rapport décrit comment les employeurs qui adoptent le travail d'équipe peuvent faire des choix positifs qui améliorent les caractéristiques du travail et, par conséquent, la santé mentale des employés.

#### *Références bibliographiques*

COX, T., R. RANDALL et A. GRIFFITHS. *Interventions to control stress at work in hospital staff*, Institute of Work, Health and Organisations, University of Nottingham, CRR 435/2002.

HEAD, J., P. MARTIKAINEN, M. KUMARI, H. KUPER et M. MARMOT. *Work environment, alcohol consumption and ill-health. The Whitehall II study*, Department of Epidemiology and Public Health, University College London, CRR 422/2002.

HEALTH EDUCATION BOARD FOR SCOTLAND, HEALTH AND SAFETY AUTHORITY.  
*Work Positive: prioritising organisational stress.*

HSG218 *Tackling work-related stress. A managers' guide to improving and maintaining employee health and well-being.*

PARKER, S., et H.M. WILLIAMS. *Effective teamworking: reducing the psychosocial risks*, Institute of Work Psychology, University of Sheffield, CRR 393/2002.

RICK, J., L. THOMSON, R.B. BRINER, S. O'REGAN et K. DANIELS. *Review of existing supporting knowledge to underpin standards of good practice for key work-related stressors-Phase 1*, The Institute for Employment Studies, HSE Research Report 024.

RICK, J., R.B. BRINER, K. DANIELS, S. PERRYMAN et A. GUPPY. *A critical review of psychosocial hazard measures*, The Institute for Employment Studies, CRR 356/2001.

SMITH, A., S. JOHAL et E. WADSWORTH. *The scale of occupational stress – Bristol Stress and Health at Work Study*, Department of Experimental Psychology, University of Bristol, CRR 265/2000.

STANSFIELD, S., J. HEAD et M. MARMOT. *Work related factors and ill health: The Whitehall II Study*, CRR 266/2000.

Tous les rapports de recherche susmentionnés sont disponibles dans le site Web de la HSE, à l'adresse suivante : <http://www.hse.gov.uk/research/dissemination.htm> sous les rubriques *Research Reports* ou *Contract research reports*

## Annexe 2

### Outil de diagnostic préliminaire des sources de stress au travail

#### Introduction

Le présent questionnaire sur les sources de stress au travail fait partie d'un projet pilote entrepris par la HSE visant à mettre à l'essai de nouvelles normes de gestion en matière de stress lié au travail (voir la note explicative). Il s'agit d'une courte série de questions basées sur les normes de gestion et conçues pour définir l'importance du stress dans votre milieu de travail. Vos employeurs utiliseront l'information recueillie pour déterminer si le stress pose problème dans votre lieu de travail. Le questionnaire les aidera aussi à voir si des situations particulières doivent être examinées plus en profondeur. On appelle ce questionnaire – **Outil de diagnostic préliminaire** [First Pass Filter Tool] – parce qu'il constitue la première étape d'une démarche visant à déterminer si le rendement de votre organisme est acceptable. Ces diagnostics sont fondés sur les meilleures données disponibles permettant de lier une conception des tâches (médiocre) aux problèmes de santé.

*Nota : Vos réponses resteront anonymes et seules les données du groupe seront présentées. Le questionnaire **ne sera pas** utilisé pour évaluer votre travail ou vos capacités.*

Les six énoncés qui suivent touchent les points qui constituent les principales sources de stress au travail. Veuillez cocher la case qui traduit le mieux ce que vous pensez de votre emploi en ce moment. **Veuillez ne cocher qu'une case par énoncé.**

#### Exigences

**1. Je suis capable de composer avec les exigences de mon emploi.**

Souvent	Parfois	Rarement	Jamais/presque jamais
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### Contrôle

**2. J'ai mon mot à dire sur la façon dont je fais mon travail.**

Souvent	Parfois	Rarement	Jamais/presque jamais
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Soutien

3. Je crois que je reçois le soutien et l'information dont j'ai besoin de la part de mes collègues et de mes supérieurs.

Souvent	Parfois	Rarement	Jamais/presque jamais
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Relations

4. Je suis victime de comportements inacceptables (p. ex., intimidation) au travail.

Souvent	Parfois	Rarement	Jamais/presque jamais
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Rôles

5. Je comprends mon rôle et mes responsabilités au sein de l'organisme.

Souvent	Parfois	Rarement	Jamais/presque jamais
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Changement

6. L'organisme sollicite fréquemment la participation du personnel lorsqu'il entreprend un changement organisationnel.

Souvent	Parfois	Rarement	Jamais/presque jamais
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*Nous vous remercions d'avoir rempli ce questionnaire. Veuillez le retourner à l'endroit précisé dans la note explicative, avant la date indiquée.*

## Annexe 3

### Évaluation du projet pilote portant sur les normes de gestion psychosociales au Royaume-Uni – Extrait du site Web de la HSE

#### Contexte

Le projet pilote a commencé en avril 2003. Vingt-quatre organismes ont accepté d'y participer et l'évaluation a commencé en décembre 2003 pour se poursuivre jusqu'au début de mars 2004. Un rapport d'évaluation complet sera publié sous forme de rapport de recherche du HSL (*Health and Safety Laboratory*) pour coïncider avec le lancement prévu d'une consultation publique aux alentours de mai 2004. Les principales conclusions de l'évaluation du projet sont résumées dans la présente Annexe. Cet ouvrage est en évolution et sera mis à jour pour tenir compte de la rétroaction reçue des organismes qui participent au projet et qui sont actuellement en train de donner suite aux éléments essentiels du processus.

En plus du projet pilote « officiel », un petit groupe d'organismes a entrepris un projet pilote « officieux » portant sur les normes en matière de gestion du stress au moyen des documents affichés dans le site Web de la HSE en juin 2003. Les résultats des deux projets concordent et on fera état des résultats du projet « officieux » dans le rapport complet du HSL. Ils ne figureront pas dans la présente Annexe.

#### Organismes qui participent au projet pilote

En fait, 22 organismes ont participé au projet pilote sur les normes de gestion du stress de la HSE, y compris la HSE elle-même. Les participants au projet comprenaient 1 organisme de charité et 14 organismes du secteur public, soit 4 ministères gouvernementaux, 6 conseils municipaux et d'agglomérations urbaines, 2 établissements scolaires, 1 organisme du système de santé publique (NHS Trust) et 1 service de police. Les participants du secteur privé comprenaient : 2 entreprises manufacturières ou de production, 2 entreprises liées à la production et à l'approvisionnement énergétiques, 1 entreprise du secteur ferroviaire et 2 sociétés de crédit ou d'assurances (voir la liste ci-jointe des organismes participants).

#### Rétroaction

Les commentaires des participants ont été recueillis au moyen de questionnaires électroniques, d'entrevues face à face, d'entrevues téléphoniques et, dans deux cas, au moyen du rapport de l'équipe de projet présenté aux dirigeants sous forme de rapports internes des organismes.

Les commentaires ont été recueillis auprès de 21 des organismes participants (un organisme n'a pas utilisé notre approche, mais a fourni de la rétroaction sur ses travaux actuels). Un des organismes a lancé le projet avec un peu de retard et n'avait pas encore donné de rétroaction détaillée. Les organismes qui ont participé au projet et qui ont donné leur rétroaction ont été encouragés à considérer que tous les aspects du projet pilote étaient à l'état d'ébauche et qu'ils pouvaient être améliorés ou modifiés. Selon un des organismes participants : [TRADUCTION] « Les conclusions sont accompagnées d'un message de mise en garde : ce projet pilote en est un dans

tous les sens du terme, c'est-à-dire que le processus, les questionnaires, les outils d'évaluation et les normes de gestion elles-mêmes font l'objet d'un examen minutieux. »

### **Secteurs choisis par les organismes**

Les organismes participants ont pu choisir les secteurs de leur organisation qui prendraient part au projet pilote. Les secteurs (ou le personnel) choisis comprenaient :

- un mélange d'unités fonctionnelles choisies dans toute l'entreprise, depuis l'ingénierie jusqu'aux opérations de vente;
- une usine de fabrication;
- un service au sein d'un grand organisme gouvernemental;
- deux régions différentes et trois unités fonctionnelles distinctes au sein d'un grand organisme gouvernemental;
- tous les enseignants relevant d'une autorité locale responsable de l'éducation;
- le personnel des secteurs ruraux et urbains;
- les gestionnaires de première et de deuxième ligne;
- un bureau de secteur et un bureau satellite au sein d'un conseil local;
- le personnel de la réception et celui des services sociaux au sein d'un conseil local;
- une variété d'employés préposés aux opérations de première ligne, d'employés de bureau et de personnel de supervision;
- une Direction des ressources humaines et de la santé et de la sécurité au travail;
- deux services/directions au sein de deux conseils locaux;

Deux organismes (de 145 et 488 employés respectivement) ont mené le projet pilote dans l'ensemble de leur organisation, pendant qu'un conseil local a utilisé ses propres données d'enquête sur le personnel pour réunir l'information équivalant à celle obtenue avec l'outil de diagnostic préliminaire pour toute son organisation (en excluant les écoles).

On retrouvait parmi les participants à l'étude : des superviseurs, des gestionnaires, des ouvriers d'usine, du personnel administratif, du personnel de bureau de première ligne, des enseignants, des conférenciers, des médecins, des infirmières, des employés de conseil et des policiers.

### **Pourquoi ces secteurs ont-ils été choisis?**

Les organismes participants ont adopté des méthodes très différentes pour choisir les groupes qui prendraient part au projet pilote. Certains ont demandé des volontaires, un organisme a choisi certains secteurs de son organisation pour obtenir un « échantillon représentatif », certains ont choisi un secteur de leur organisation qui constituait « une entité autonome », un organisme a choisi le personnel de première ligne parce qu'il « serait le plus touché par les problèmes liés au stress », et un autre a choisi les participants « en fonction des secteurs où l'on sait que le personnel a une charge de travail variée et exigeante ».

Trois organismes ont choisi en fonction de l'intérêt de leurs gestionnaires supérieurs pour le projet; un de ces organismes a motivé son choix de la façon suivante : [TRADUCTION] « Parce que les cadres supérieurs étaient impliqués et prêts à se faire les champions de la mise en œuvre. »

Deux organismes ont choisi des secteurs de leur organisation parce qu'ils traversaient une période de changement organisationnel importante ou qu'il venait d'en traverser une récemment, tandis qu'un autre a choisi un secteur où « aucun changement important n'avait lieu au moment de la sélection ».

Un organisme a choisi un service où tout le personnel travaillait dans le même édifice parce que « cela facilitait la logistique, c'est-à-dire la distribution des questionnaires papier, les communications, etc. », tandis qu'un autre a choisi un service qui avait des bureaux satellites parce que « le bureau satellite donnait l'occasion d'examiner les effets de l'éloignement physique des gestionnaires supérieurs. »

Un des deux plus petits organismes participants a inclus tout son personnel et a noté qu'il ne voulait tenir aucun secteur à l'écart « pour éviter les soupçons ».

### **Nombre d'employés ayant participé au projet pilote**

Le nombre total d'employés qui ont participé au projet s'élève à environ 11,000, allant de 26 dans un organisme à 6 000 dans un autre (celui qui a utilisé ses propres données d'enquête sur le personnel). Les organismes qui ont participé au projet ont rapporté un taux de réponse aux questionnaires allant de 30 % à plus de 80 % et même jusqu'à 95 % dans un secteur au sein d'un organisme du secteur public. Les deux organismes qui ont obtenu le plus haut taux de réponse étaient tous les deux du secteur public et avaient mis en place une version électronique du questionnaire.

### **Impressions générales**

Les impressions générales des participants sur le projet pilote des normes de gestion ont été en grande partie positives.

[La plupart des citations ci-dessous sont paraphrasées de l'anglais qui était présenté en langage parlé.]

- « Ça va. Le processus est facile à comprendre et à suivre; d'après les premières indications, tout semble fonctionner assez bien. »
- « Bien, même s'il est trop tôt pour en juger. Nous en sommes au premier stade et nous aurons beaucoup de travail à faire après. Je suis particulièrement satisfait de la façon dont le tout s'est déroulé. »
- « Oui, les normes nous ont fourni d'excellents renseignements, ainsi que des liens vers d'autres domaines, comme de l'information sur les groupes de discussion, etc. »

Un des organismes a souligné qu'il ne savait pas par où commencer pour mener une évaluation des risques liés au stress et que les normes de gestion et le processus qui y est associé l'ont aidé à s'atteler à cette tâche :

- « Nous avons de la difficulté à définir ce qu'était une évaluation des risques liés au stress. Les normes nous aident à lui donner une structure, ce qui nous est très utile. Il y a ici un moyen qui semble logique et qui est à la portée de tous. »

En général, les autres participants sont heureux d'avoir eu l'occasion de prendre part au projet pilote sur les normes de gestion :

- « Nous tentions de faire avancer le travail sur cette question et le projet pilote nous a donné l'occasion de montrer que nous faisons quelque chose de positif. Cela a aussi aidé à modeler le travail en cours. »

- « C'est bien de constater que, si la HSE adopte ces normes, nous aurons pu, avec les autres, avoir une influence, si minime soit-elle, sur le produit final. »

### **Réserves exprimées et mises en garde**

Bien qu'ils appuient l'approche générale en matière de normes de gestion, certains organismes ont exprimé des réserves relatives à certains aspects du processus du projet pilote et du temps qu'on devait y consacrer :

- « Il y avait beaucoup plus de travail que je ne l'avais prévu au départ et il y a eu beaucoup plus de discussion, ce qui en soi est positif. À mon avis, la simplicité du processus n'a pas de commune mesure avec ses résultats, car celui-ci soulève beaucoup de questions. Dans l'ensemble, cela s'est très bien déroulé. »
- « Je pense que, si nous devons consulter des centaines et des centaines d'employés, notre point de vue serait un peu moins positif, mais étant donné que nous avons utilisé des données existantes pour l'ensemble du personnel de notre organisme au lieu du diagnostic préliminaire et que les questionnaires n'ont été remplis que par de petits groupes d'employés, cela a été gérable. Par contre, si je devais saisir manuellement les données pour des milliers d'employés, je pense qu'il y aurait un gros problème. »

Un autre organisme a noté que la simplicité de certaines parties du processus a fait en sorte qu'il a été plus difficile d'obtenir l'implication des gestionnaires supérieurs :

- « Lors de la réunion, les questions ont été considérées comme trop simples par certains – les directeurs généraux et les directeurs – il y a donc eu des critiques à ce sujet. »

### **Obtenir l'engagement de la haute direction**

Lorsqu'on a demandé précisément quels étaient les facteurs importants qui avaient permis d'obtenir l'engagement de la haute direction, presque tous ceux qui ont répondu à cette question (16) ont dit que « le respect d'un engagement existant à l'égard de la lutte contre le stress en milieu de travail » dans leur organisme et (15) « le désir d'être vu comme un bon employeur », constituaient les principaux facteurs. Bon nombre d'entre eux ont cité les facteurs suivants :

- la réputation et le rôle réglementaire de la HSE (13);
- la simplicité du projet de normes (12);
- la trousse d'outils d'évaluation des risques fournie aux organismes participant au projet pilote (12).

L'offre de soutien de la part de la HSE et de l'Acas a aussi été notée comme facteur important par 8 des organismes participants. « Les renseignements sur les coûts et les avantages » apparaissent comme un élément négligeable pour plusieurs, seuls 2 organismes ont dit qu'ils constituaient un facteur important.

Pour plusieurs organismes participants, la question de l'implication de la haute direction ne se posait pas parce que les gestionnaires supérieurs s'étaient déjà engagés à lutter contre le stress lié au travail :

- « Le stress fait partie des préoccupations de notre Conseil depuis un certain temps et nous avons commencé à travailler ce dossier avant même que le projet de normes ne soit publié. Par conséquent, ce n'était pas un problème pour nous. »

D'autres organismes participants ont noté que prendre part à un projet pilote cadrerait bien avec leurs plans actuels et représentait la suite logique des travaux sur le stress qu'ils avaient déjà réalisés :

- « Nous avons déjà entrepris l'évaluation et la gestion des risques liés au stress, de former nos employés et nos gestionnaires, avant d'entreprendre, plus récemment, un sondage sur le climat parmi les employés. Il était donc naturel de participer au projet pilote sur le stress de la HSE. »

Toutefois, deux organismes du secteur public qui participaient au projet ont consacré beaucoup de temps et d'efforts à obtenir l'engagement de la haute direction.

### **Évaluation du rendement de l'organisme par rapport aux normes**

La HSE a mis au point sa propre approche ou « méthodologie » pour aider les organismes qui ont participé au projet pilote. La méthodologie comportait un outil de diagnostic préliminaire et un outil de diagnostic approfondi (sous forme de questionnaires), ainsi que des directives précises et des documents connexes sur la façon de mener des groupes de discussion.

Parmi les participants, 17 ont utilisé l'outil de diagnostic préliminaire de la HSE pour évaluer le rendement de leur organisme par rapport aux normes de gestion et 18 ont utilisé l'outil de diagnostic approfondi. Un organisme a utilisé son propre questionnaire plutôt que les outils de la HSE. Deux organismes ont utilisé des questions équivalentes dans leurs sondages maison pour remplacer celles du questionnaire de diagnostic préliminaire de la HSE, tandis qu'un autre participant a fait la même chose dans son sondage maison, mais pour remplacer les questionnaires du diagnostic préliminaire et du diagnostic approfondi. Un des participants susmentionnés a utilisé une version adaptée de l'outil d'analyse de la HSE pour examiner les données de son sondage maison.

La HSE a aidé plusieurs organismes à adapter les outils pour satisfaire à leurs exigences particulières (par exemple, quand des données existantes ont été utilisées) et plusieurs autres les ont adaptés eux-mêmes (par exemple, en mettant au point des versions électroniques des questionnaires).

### **Dans quelle mesure le processus s'est-il intégré aux politiques des ressources humaines et aux processus en place?**

La plupart des participants ont jugé que l'approche axée sur les normes de gestion cadrerait ou s'intégrait bien avec les politiques des ressources humaines et les processus d'évaluation des risques déjà établis :

- « Très bien. Notre politique en matière de stress est entrée en vigueur en 2002 et a été rédigée par la Direction des ressources humaines et de la santé au travail. »
- « Généralement conformes à nos politiques et à nos processus. »

D'autres organismes examinaient leurs politiques actuelles à la lumière des normes de gestion.

- « Nous sommes encore en train de formuler notre politique en matière de stress, mais le processus semble cadrer avec les autres politiques en matière de ressources humaines; p. ex., santé et sécurité, gestion du rendement, intimidation, etc. »

### **L'énoncé du pourcentage requis a-t-il été utile?**

Lorsqu'on a demandé si le pourcentage requis énoncé dans les normes de gestion était utile pour décider si l'on avait atteint l'objectif fixé, la plupart des organismes qui ont participé au projet ont estimé qu'il l'avait été.

- « Oui, les gestionnaires semblent aimer le fait qu'ils ont un point de repère précis. »
- « Oui, cela a permis une rétroaction positive dans les domaines où peu de préoccupations ont été soulevées et de nous concentrer sur les éléments médiocres ou prioritaires. »
- « Le pourcentage requis? Honnêtement, s'il n'y avait pas eu un paramètre quelconque, je ne sais pas si nous serions allés bien loin. C'était plus qu'utile pour nous, c'était essentiel. Vous savez, sans instrument de mesure, nous n'aurions pas pu passer à l'action du tout, je crois. »

Cependant, le pourcentage requis a été fortement critiqué aussi. Plusieurs organismes se sont demandé si les résultats du diagnostic préliminaire étaient vraiment représentatifs des problèmes liés au stress dans leur groupe pilote de répondants :

- « Oui, en mettant un bémol : les normes ont été respectées (sans difficulté) et j'avais des réserves quant à ce résultat étant donné qu'il s'agissait d'enseignants, qu'on possède des données concernant le stress chez ces travailleurs, et la nature particulière de l'enseignement dans ce milieu (nom de l'autorité locale). »

On a aussi critiqué les pourcentages moins élevés (65 %) relatifs à trois des facteurs de stress; les syndicats et d'autres organismes ont notamment critiqué le pourcentage attribué à l'élément « relations ».

- « Pour ce qui est des critiques formulées par les participants, ainsi que par notre syndicat, ils n'avaient aucun problème avec le paramètre de 85 %, mais tous étaient mécontents d'un paramètre de 65 % pour les éléments relations, rôles et changement. Ils estimaient que ce n'était pas assez élevé, surtout pour l'élément *relations*; ils trouvent "qu'il n'est pas vraiment acceptable qu'un tiers du personnel ait des relations médiocres, soit intimidé, etc." »

### **Facilité d'utilisation des outils de soutien**

La documentation du projet pilote et les outils de soutien ont été présentés comme des « prototypes » qui devaient être adaptés et améliorés pendant et après le processus.

Plusieurs organismes participants ont apprécié la simplicité du processus et des outils de soutien :

- « Je l'ai aimé parce qu'il était très simple et que je pouvais jumeler les questions de base aux facteurs de stress. J'ai effectivement fait beaucoup de recherche sur les divers facteurs de stress, les outils et ainsi de suite, mais tout était compliqué et, à la fin, j'avais tellement d'information que je me demandais : "Qu'est-ce que je fais maintenant?" »

En ce qui concerne l'aspect pratique du processus et l'utilité des outils d'analyse, la plupart des répondants ont rapporté qu'il était facile de savoir si leur organisme avait atteint les objectifs fixés :

- « En utilisant le système de feux de circulation et les pourcentages, il a été facile de voir si les normes étaient respectées, selon les questionnaires. »
- « Facile d'utiliser l'outil de notation. »
- « L'outil d'analyse Excel est facile à utiliser et donne une représentation numérique et une représentation graphique des résultats. »

Pendant le projet et dans leur rétroaction, les organismes participants ont soumis des commentaires sur la facilité d'utilisation et la fonctionnalité des outils de soutien et ont suggéré des améliorations, à savoir :

- la nécessité de trouver un moyen qui permettrait aux organismes d'obtenir des résultats ventilés par sous-groupes;
- la nécessité de trouver un moyen ou une procédure pour traiter les formulaires incomplets, les données manquantes et les formulaires multiples;
- la nécessité de mettre au point un formulaire électronique, plutôt qu'un formulaire papier, pour permettre aux organismes de composer avec un grand nombre de répondants;
- la nécessité de créer un hyperlien pour le traitement électronique des questionnaires.

- « Le personnel a préféré la simplicité du système automatisé. »

Comme il a déjà été mentionné, pendant le projet pilote, la HSE a aidé plusieurs organismes à adapter les outils pour satisfaire à leurs exigences particulières. Plusieurs autres organismes ont adapté les outils de la HSE eux-mêmes, incluant l'élaboration de versions électroniques des questionnaires. Deux des organismes qui ont utilisé une version électronique des questionnaires ont enregistré un taux de réponse élevé et un d'entre eux a déclaré : « Même les collègues moins versés en informatique ont aimé soumettre leurs réponses par voie électronique. »

### **Capacité des outils de soutien de reconnaître avec exactitude les secteurs les plus vulnérables**

Les organismes participants ont exprimé des opinions diverses sur la capacité des outils de soutien de reconnaître avec exactitude les secteurs les plus vulnérables. Certains ont estimé qu'ils étaient précis :

- « Je pense que les outils déterminent avec exactitude les secteurs les plus vulnérables, mais nous aurions aimé des questions plus précises sur la gestion du temps et les heures de travail prolongées, mais nous avons réglé le problème en ajoutant une question supplémentaire. »
- « Ils étaient relativement précis, mais le résultat final pourrait être différent si l'on augmentait le nombre de répondants. »

Et un autre participant a noté qu'ils étaient :

- « Utiles pour ce qui était de cerner les grandes questions et pour faciliter le débat. »

Toutefois, plusieurs participants ont exprimé des réserves à propos de la fiabilité du processus et de la capacité des outils de reconnaître avec exactitude les secteurs les plus vulnérables.

- « Dans une certaine mesure, le processus lui-même est simple, mais j'ai des questions en ce qui concerne les renseignements à donner aux réunions du personnel et les outils de diagnostic. Je ne sais pas jusqu'à quel point tout cela est fiable. »
- « Nous avons trouvé de faux positifs et de faux négatifs. »

Pendant le projet et dans leur rétroaction, les organismes participants ont soumis des commentaires sur l'outil de diagnostic préliminaire et sur l'outil de diagnostic approfondi et ont noté les questions qui étaient ambiguës :

- « Certaines questions étaient ambiguës et sujettes à interprétation, p. ex., dans l'élément "relations", aux questions 1 et 2, on demandait si l'organisme avait des politiques et des procédures "efficaces" relatives au comportement. Il était aussi clair, d'après les commentaires informels, que le personnel avait des avis différents sur la signification du mot

“efficace” à cause de son manque d’expérience. Il avait aussi de la difficulté à définir ce qu’était une “organisation”. »

Ils ont aussi relevé certaines questions trompeuses, mal rédigées ou qui, selon eux, ne s’appliquaient pas au facteur de stress en cause :

- « Certaines questions n’étaient peut-être pas les bonnes, par exemple, le fait que le personnel ait à travailler vite et de façon intensive n’est pas nécessairement stressant, si ce même personnel exerce un très bon contrôle sur son travail et s’il est bien soutenu. Il semblerait préférable de poser des questions sur les effets du rythme du travail, de la façon suivante : “Êtes-vous à l’aise avec la cadence à laquelle vous devez travailler?” »

Les organismes participants ont exprimé leur point de vue sur certains aspects des systèmes de notation et de pondération :

- « L’outil d’évaluation (questionnaire) de la HSE aura sans doute besoin d’être modifié étant donné le nombre de résultats parfaits (100 %) obtenus. Il semble probable que la pondération accordée aux deux réponses servant de facteur modérateur était insuffisante. »

### **Diagnostic préliminaire par opposition à diagnostic approfondi**

On a beaucoup débattu pendant le projet pilote des avantages et des inconvénients d’avoir des outils de diagnostic distincts. On a fait valoir les avantages sous l’angle de la commodité et de la facilité d’utilisation :

- « L’avantage d’avoir un diagnostic préliminaire suivi d’un diagnostic approfondi, c’est que les ressources requises sont moins importantes et cela semble moins lourd, ce qui convient parfaitement aux organismes. C’est très pratique. »

Les inconvénients se rapportaient à un certain nombre de facteurs, y compris le manque de précision de l’outil de diagnostic préliminaire :

- « Le désavantage sera que vous n’obtiendrez pas le même taux de réponse aux questions de l’outil de diagnostic approfondi parce que le nombre de personnes qui remplissent le questionnaire en ont déjà rempli un. En outre, c’est sans aucun doute un avantage qu’ils soient distincts si le diagnostic préliminaire est assez précis pour recueillir toutes les données. En général [toutes choses étant égales d’ailleurs], je préférerais qu’ils soient distincts. »

Certains organismes ont trouvé que les résultats des deux diagnostics se ressemblaient.

- « Les résultats du diagnostic approfondi viennent appuyer les résultats du diagnostic préliminaire. »

Un certain nombre d’organismes ont indiqué qu’ils avaient trouvé que les résultats du diagnostic préliminaire pouvaient s’avérer trompeurs :

- « On trouve des différences intéressantes entre les résultats des questionnaires du premier et du second diagnostic, lesquelles semblent justifier notre décision de poursuivre, même si les résultats du diagnostic préliminaire montrent que la norme avait été respectée. »
- « Mais cette approche peut être trompeuse, comme nous l’avons constaté. Dans certains secteurs de l’organisation, nous étions au vert, mais après le diagnostic approfondi, les questions plus précises nous ont fait virer au rouge. Donc, le diagnostic préliminaire peut vous procurer un faux sentiment de sécurité parce qu’il ne pousse pas l’analyse assez loin. »

### **Implication auprès des employés**

Les organismes participants ont décrit les nombreuses approches qu'ils avaient adoptées relativement à leur implication auprès des employés. Ces approches ont montré que le personnel était appelé à y participer à divers degrés et comprenaient :

- des séances de formation;
- des séances de débriefage;
- des présentations par affiches ou sur Internet;
- des renseignements provenant des séances d'information des gestionnaires supérieurs;
- des présentations au personnel;
- des réunions d'équipe;
- des discussions individuelles;
- des groupes de travail mis sur pied pour examiner des sujets précis.

Les organismes participants ont indiqué que les efforts déployés pour s'impliquer auprès des employés avaient été très fructueux.

### **Utilisation de groupes de discussion**

Dix organismes qui ont participé au projet pilote ont eu recours à des groupes de discussion pour s'impliquer auprès de leurs employés et cinq organismes participants avaient prévu former des groupes de discussion. La plupart de ces derniers ne l'avaient pas encore fait parce qu'ils venaient tout juste d'arriver à cette étape du processus ou pour d'autres raisons, mais prévoyaient le faire dans un avenir rapproché.

Les organismes qui ont participé au projet pilote ont adopté différentes approches pour diriger leurs groupes de discussion. Certains ont fait appel à des ressources internes comme facilitateurs, d'autres ont fait appel à l'Acas ou à des consultants externes. Un des organismes a choisi de mettre sur pied deux types de groupes de discussion. Les membres des premiers groupes provenaient des groupes de pairs et on avait prévu poursuivre avec des groupes de discussion axés sur l'équipe.

### **Réactions aux groupes de discussion**

En général, les réactions aux groupes de discussion ont été positives, même si plusieurs organismes n'avaient pas encore donné de rétroaction parce que les séances de groupe venaient tout juste d'avoir lieu. Un des organismes participants, qui s'inquiétait à l'idée de tenir les séances de groupes, a constaté qu'il en avait appris beaucoup en tenant les deux premières séries de séances.

- « Nous les avons menées séparément et nous avons appris beaucoup sur la façon dont nous ferons les choses à l'avenir. Je crois qu'elles se sont relativement bien déroulées. »

Par la suite, le même organisme a déclaré que les deux séries de séances s'étaient bien déroulées, plus particulièrement la seconde série, et qu'il les avait menées avec confiance.

Un organisme participant a demandé aux membres des groupes de discussion de livrer leurs commentaires et a indiqué que :

- « En général, les membres ont trouvé que les groupes de discussion étaient utiles pourvu qu'on donne suite aux mesures proposées. J'ai demandé des commentaires sur le processus à la fin des séances de groupes et on a dit que le processus était bon pourvu qu'on donne suite aux résultats par des mesures. »

Plusieurs organismes ont insisté sur le fait qu'on devrait former les facilitateurs qui dirigent les groupes de discussion. Un des organismes était d'avis que la personne qui dirige les groupes devrait posséder des compétences en formation, en travail d'équipe et animation de groupe, plutôt que des compétences traditionnelles en santé au travail. En fait, ils sont convaincus que les personnes formées de façon traditionnelle en santé au travail, comme le personnel infirmier, seraient plus portées à se concentrer sur les questions individuelles que sur les questions organisationnelles. Plusieurs organismes ont formulé des observations sur les problèmes de logistique et la longueur du calendrier de mise sur pied des groupes de discussion :

- « Malheureusement, le processus lié au groupe de discussion a traîné en longueur, nous avons commencé les séances des groupes à la mi-septembre et nous les avons terminées la semaine dernière (fin novembre). J'aurais aimé qu'elles soient plus rapprochées, mais la logistique ne le permettait pas. Mais oui, tout a très bien fonctionné. »

### **Participation des employés**

Les organismes qui ont participé au projet pilote ont indiqué n'avoir senti que très peu de résistance ou de préoccupations pour ce qui est d'obtenir la participation des employés. Bien que certains organismes aient rapporté un taux de réponse relativement bas aux questionnaires et à l'invitation d'assister aux groupes de discussion, certains autres ont rapporté un taux de réponse très élevé (95 % chez un des participants); ils ont aussi indiqué que des groupes d'employés se portaient volontaires pour prendre part au projet pilote.

- « Appui inconditionnel des dirigeants, du syndicat et des employés. »
- « Nous croyons que la méthode employée est une réussite. Nous avons obtenu un taux de réponse de 81 % lors du diagnostic préliminaire et de 76 % lors du diagnostic approfondi. »
- « AUCUNE résistance ou préoccupation relative à la participation des employés au processus; c'était plutôt le contraire au sein de notre organisme. Des groupes d'employés se sont portés volontaires pour participer et offrir des solutions pratiques. »

### **Participation des syndicats**

Un grand nombre d'organismes participants ont affirmé avoir engagé les syndicats dans le processus. Certains d'entre eux ont dû composer avec les réserves exprimées par ces syndicats, bien que celles-ci aient disparu par la suite. La plupart ont dit que les syndicats consultés étaient satisfaits du processus, ou, qu'au moins, ils n'avaient pas soulevé de problèmes majeurs.

- « Je pense que les syndicats en étaient très satisfaits, ils ont fait des commentaires comme : "Enfin, c'est ce que je voulais depuis très longtemps et je suis heureux que cela se fasse." »

### **Autres participants**

Bien que seulement trois organismes aient indiqué avoir eu recours aux services de l'Acas, au moment du rapport, plusieurs autres comptaient le faire et un autre trouvait que l'offre de services était la bienvenue. Les organismes participants ont aussi déclaré avoir utilisé les services de consultants ou de facilitateurs externes et avoir eu recours au personnel des autres organismes ou partenaires qui participaient au projet sur le stress afin de faciliter les groupes de discussion.

## Plans d'action et interventions

Même si plusieurs organismes ont donné suite aux recommandations des groupes de discussion en déterminant les interventions et en mettant au point des plans d'action, très peu d'entre eux avaient fait rapport sur cette étape du processus et un grand nombre d'organismes n'y étaient pas encore rendus. Comme on l'a déjà mentionné, plusieurs organismes étaient en train de tenir les séances de groupes ou prévoyaient le faire bientôt. Les commentaires sur ces séances seront recueillis et intégrés au rapport d'évaluation complet. Un des organismes participants, qui a utilisé les groupes de discussion pour déterminer les interventions nécessaires, a noté que plusieurs de celles-ci n'étaient pas liées au stress, comme on l'imagine généralement :

- « De nombreuses interventions n'étaient pas particulièrement liées au stress au point de nous amener à faire appel à un spécialiste, un consultant en style de vie, par exemple. Il était plutôt question de déjouer les obstacles pour pouvoir continuer et travailler plus rapidement. »

Le guide sur les interventions de la HSE intitulé « *Real Solutions, Real People* » (que la HSE avait prévu utiliser comme document d'appui au processus du projet pilote) a été publié à fin d'octobre 2003 alors que la période officielle du projet pilote était pratiquement terminée. Un des organismes participants, qui n'avait pas encore tenu de séances de groupes, a indiqué qu'il prévoyait utiliser le guide. Un autre participant a affirmé qu'il ne l'a pas utilisé parce qu'il a trouvé ses propres solutions, même s'il avait un exemplaire du guide et qu'il croyait qu'il était utile de l'avoir en cas de besoin.

- « Mais c'était bien de savoir qu'on pouvait le consulter, si c'était nécessaire. »

Dans la même optique, un des organismes participants a déclaré :

- « Eh bien, d'après moi, le guide est pratique si vous êtes à court d'idées, que vous ne savez pas où vous allez et que vous avez besoin de suggestions. »

## Coûts

Beaucoup d'organismes n'étaient pas encore en mesure d'estimer les coûts liés au processus du projet pilote. Un d'entre eux a indiqué qu'il ne croyait pas que les coûts seraient très élevés parce qu'il avait utilisé les données de son sondage maison auprès du personnel au lieu du diagnostic préliminaire.

## Récapitulation

En résumé, la plupart des organismes ont jugé que le projet de normes de gestion leur avait été utile et ont attribué une cote de 7 ou 8 sur 10 aux normes pour ce qui est de leur utilité.

- « Le processus n'a pas été pénible. Je ne ferais pas les choses autrement. Une expérience assez positive. »

## Annexe 4

### **Principes que les employeurs doivent considérer lorsqu'ils estiment leur responsabilité à l'égard des dommages psychologiques subis par les employés : leçons émanant des tribunaux du Royaume-Uni**

#### *Introduction*

Ces principes sont extraits d'une cause portée devant les tribunaux du Royaume-Uni, qui a été jugée par les plus hautes instances d'appel de ce pays<sup>157</sup>.

Cette cause a été choisie simplement parce qu'elle résume très bien les principes liés à la responsabilité à l'égard des dommages psychologiques subis par les employés. Aucune cause au Canada ne donne la même vue d'ensemble de façon aussi méthodique.

Cela dit, les principes qui suivent se retrouvent dans diverses causes jugées au Canada et par conséquent représentent très bien nos lois.

Bien que les principes soient décrits sur le plan de la législation telle qu'elle s'applique aux travailleurs non syndiqués, ils sont assez généraux pour s'appliquer aussi aux travailleurs syndiqués.

#### *Les principes*

Dans l'affaire *Hatton*, le tribunal a énoncé les principes suivants afin d'aider à déterminer les motifs de responsabilité à l'égard des dommages psychologiques subis par les employés.

(1) Aucun principe particulier ne s'applique aux réclamations au titre de dommage ou de trouble psychiatrique, de dommage psychologique ou de maladie mentale causés par le stress lié au travail qu'un employé est tenu d'accomplir. Les principes habituels de responsabilité de l'employeur s'appliquent.

(2) La question « seuil » – dont les réponses déterminent s'il peut y avoir responsabilité, sous réserve des autres conditions qui doivent être respectées – est de savoir si le type de dommage dont se plaint *l'employé était raisonnablement prévisible*.

Cela comporte deux éléments : (a) un dommage psychologique qui (b) est attribuable au stress lié au travail, par opposition à d'autres facteurs.

(3) La prévisibilité dépend de ce que l'employeur connaît (ou devrait raisonnablement connaître) à propos de l'employé. À cause de la nature d'un trouble mentale, il est plus difficile à anticiper qu'une lésion corporelle, mais peut être plus facilement prévisible chez un employé donné que

---

<sup>157</sup> *Sutherland c. Hatton*, CA 2002 ICR 613.

dans l'ensemble du personnel. Un employeur a normalement le droit de présumer qu'un employé peut supporter la pression normale associée à son emploi, à moins qu'il ne soit au courant d'un problème ou d'une situation particulière.

(4) Le critère est le même, peu importe le poste : aucun emploi ne devrait être considéré comme étant fondamentalement dangereux pour la santé mentale.

(5) Les facteurs susceptibles d'être pertinents lorsqu'on répond à la question seuil comprennent :

(a) La nature et l'importance du travail effectué par l'employé :

- La charge de travail est-elle plus importante que ce qui serait normal pour le poste en question?
- Le travail est-il particulièrement exigeant sur le plan intellectuel ou émotionnel pour l'employé?
- Les exigences imposées à l'employé sont-elles déraisonnables lorsqu'on les compare à celles imposées aux autres employés qui occupent les mêmes postes ou des postes comparables?
- Ou certains signes laissent-ils croire que les autres employés qui font le même travail sont aux prises avec des niveaux de stress dommageables?
- Le taux de maladie ou d'absentéisme chez les employés qui occupent le même poste ou travaillent dans le même service est-il anormal?

(b) Les signes que les dommages à la santé de l'employé sont imminents.

- La personne vit-elle une situation particulière ou est-elle particulièrement vulnérable?
- La personne a-t-elle déjà souffert d'une maladie attribuable au stress lié au travail?
- La personne s'absente-t-elle fréquemment ou pour de longues périodes, ce qui ne lui ressemble pas?
- Y-a-t-il des raisons de croire que ces absences sont attribuables au stress lié au travail, par exemple, à cause des plaintes ou des avertissements formulés par la personne elle-même ou d'autres?

(6) Les employeurs peuvent généralement croire leurs employés sur parole, à moins d'avoir de bonnes raisons de penser le contraire. Ils ne font pas habituellement d'enquêtes rigoureuses sur leurs employés ou ne demandent pas la permission de se renseigner davantage auprès des autorités médicales.

(7) Pour que l'obligation de prendre des mesures s'impose, les signes que des dommages à la santé à cause du stress lié au travail sont imminents doivent être assez apparents pour que tout employeur raisonnable réalise qu'il se doit d'intervenir.

(8) Ce n'est que lorsqu'un employeur omet de prendre des mesures raisonnables en fonction des circonstances, qu'il manque à ses obligations. Ils doit tenir compte de l'ampleur du risque que des dommages soient infligés, de la gravité des dommages possibles, des coûts et du caractère

pratique de la prévention de ceux-ci, ainsi que de ce qui pourrait justifier qu'il s'expose au risque.

(9) L'importance et la portée des activités de l'employeur, ses ressources et les exigences qui lui sont imposées sont pertinentes quand il s'agit de déterminer ce qui est raisonnable. Parmi ces considérations, on trouve les intérêts des autres employés et la nécessité de les traiter équitablement, par exemple, lors d'une redistribution des tâches.

(10) Il est raisonnable de s'attendre à ce qu'un employeur prenne des mesures qui contribueront à améliorer la situation : un tribunal aura vraisemblablement besoin de témoignages d'experts sur cette question.

(11) Il est peu probable qu'un employeur ait manqué à ses obligations, s'il offre un service de counseling confidentiel et des services d'aiguillage vers des services de consultation ou de traitement appropriés.

(12) Par conséquent, dans tous les cas, il est nécessaire de définir les mesures que l'employeur a prises ou aurait dû prendre avant de juger qu'il a manqué à son obligation de diligence.

(13) Le demandeur doit démontrer que le manquement à l'obligation de diligence a causé ou a contribué de façon appréciable aux dommages qu'il a subis. Il n'est pas suffisant de démontrer que le stress lié au travail en a été la cause.

(14) Lorsque les dommages subis ont plus d'une cause, l'employeur ne devrait payer que pour la portion de ceux-ci qui est attribuable à ses actes fautifs, à moins que les dommages ne puissent être divisés. Il revient à l'employeur défendeur de soulever la question de la répartition.

(15) L'évaluation des dommages tiendra compte de toute pathologie ou vulnérabilité préexistante et envisager la possibilité que le demandeur puisse de toute façon souffrir d'un trouble lié au stress.