

Enquêtes

# Les interventions pour harcèlement au travail se multiplient

Par Marie-Christine Bouchard, équipe d'enquête

22 avril 2025 à 04h00



Des gestes qui peuvent sembler anodins peuvent, mis bout à bout, créer un climat insupportable. (123RF)

Le nombre d'interventions de la CNESST pour harcèlement psychologique ou sexuel a fortement augmenté en quatre ans: 85 cas en 2021, contre 702 en 2024. Une multiplication par huit qui révèle une réalité encore souvent ignorée dans les milieux de travail.

Les secteurs les plus touchés? D'abord le domaine de la santé, dans près d'un cas sur quatre. Suivent dans l'ordre les secteurs de la fabrication, de l'hébergement et de la restauration, ainsi que l'administration publique.

Cette montée en flèche ne signifie pas nécessairement que le harcèlement est plus présent qu'avant – mais plutôt qu'il est davantage reconnu et

signalé, explique la Commission des normes, de l'équité, de la santé et sécurité au travail (CNESST).

Depuis quelques années, la CNESST intensifie ses actions préventives pour mieux outiller employeurs et employés face aux comportements toxiques. Une campagne publicitaire a même été lancée, en septembre dernier, pour sensibiliser à ces conduites «abusives, humiliantes et blessantes».

Seulement en 2023, les lésions professionnelles liées à la violence, au stress et au harcèlement ont coûté 190 millions en indemnités à la CNESST.

## **Comprendre pour prévenir**

Professeur à l'Université du Québec à Montréal, Angelo Dos Santos-Soares se spécialise en harcèlement psychologique au travail depuis près de 30 ans. Les formations qu'il donne sur le sujet lui permettent de constater que le problème «est encore très peu compris».

«Pendant les pauses, des participants viennent me voir et me disent: "Je crois que j'ai déjà harcelé quelqu'un sans le savoir!"»

Le harcèlement peut venir d'un supérieur, d'un collègue, ou même d'un client ou d'un patient.

### **«L'érosion d'une falaise»**

Des gestes qui peuvent sembler anodins — ne pas saluer un collègue, ignorer ses courriels, faire des remarques répétées sur sa performance — peuvent, mis bout à bout, créer un climat insupportable.

«Le harcèlement, c'est comme l'érosion d'une falaise. Chaque incident semble mineur, mais un jour, tout s'effondre. Les victimes ne réalisent souvent l'ampleur du problème qu'une fois qu'elles craquent», souligne Dos Santos-Soares.

Le harcèlement n'atteint pas que les individus touchés, ajoute-t-il.

**«Le harcèlement mine aussi les organisations. L'ambiance se dégrade, la productivité chute, l'absentéisme grimpe et le roulement de personnel s'accélère.»**

— Angelo Dos Santos-Soares, spécialiste en harcèlement psychologique au travail

L'expert en harcèlement recommande de régler la situation au plus bas niveau hiérarchique possible. Et le plus rapidement possible.

«Une enquête ne devrait pas dépasser un ou deux mois. Plus les procédures s'éternisent, plus elles deviennent ingérables: les arrêts de travail se multiplient, la santé des employés se détériore et la spirale devient difficile à briser.»

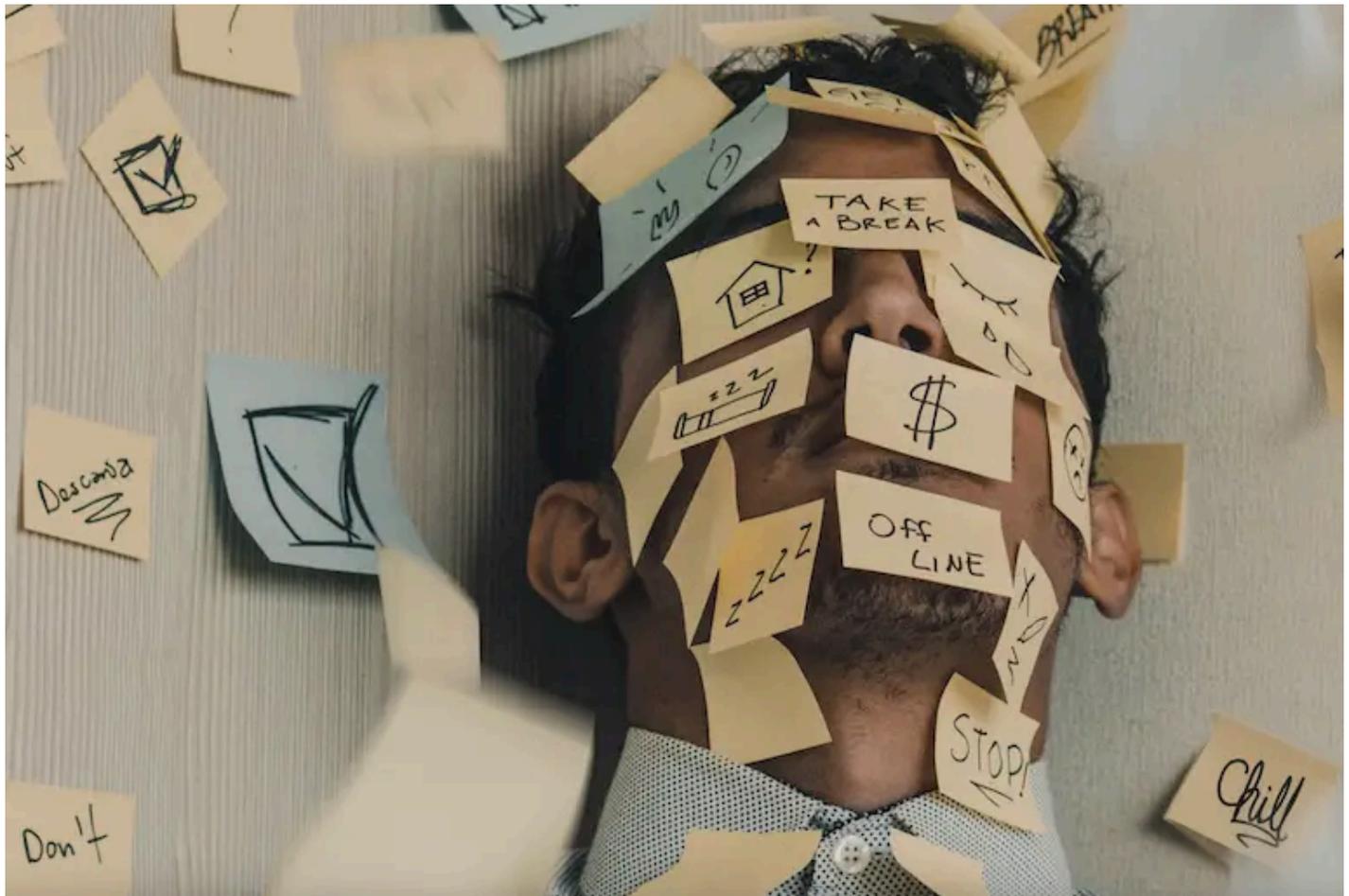
Agir rapidement, c'est aussi éviter que le climat de travail ne se détériore pour l'ensemble du personnel.

« Les blessures causées par le harcèlement ne se voient pas toujours, mais elles laissent des marques durables», rappelle Angelo Dos Santos-Soares. Pour les victimes, il est crucial de demander du soutien psychologique, ajoute-t-il.

[Accueil](#) | [Dossiers](#) | [Maudite job!](#)

## Une simple question, et votre anxiété s'envole!

OLIVIER SCHMOUKER | PUBLIÉ IL Y A 2 MINUTES | MIS À JOUR IL Y A 13 SECONDES



Les bouffées d'anxiété peuvent littéralement saper le quotidien au travail. (Photo: Luis Villasmil pour Unsplash)





# MAUDITE JOB

À lire les mardis et jeudis

Olivier Schmouker répond à vos interrogations les plus croustillantes [et les plus pertinentes] sur le monde de l'entreprise moderne...

*Vous avez envie de participer? Envoyez-nous votre question à [mauditejob@groupecontex.ca](mailto:mauditejob@groupecontex.ca)*

**Q. — «Peut-être est-ce la faute à Donald Trump. Ou plutôt aux flatulences – pardon, turbulences – qu’il crée et projette tout autour de lui. Il se trouve que ça brasse en ce moment pour notre PME, et ça me cause d’insupportables bouffées d’anxiété. Comment me calmer les nerfs?» – Jeff**

PUBLICITÉ



R. — Cher Jeff, j’ai une belle suggestion à vous faire, me semble-t-il. Il se trouve en effet qu’il peut vous suffire d’une simple question pour voir votre anxiété s’envoler d’un seul coup lorsque celle-ci vous étreint. Si, si...

Dans une chronique parue dans le magazine *Psychology Today*, le psychologue américain Jeffrey Bernstein note que l’anxiété adore les «et si...». Les exemples sont aussi nombreux qu’angoissants: «Et si elle ne m’aimait plus...», «Et si je tombais malade...», «Et si mon enfant mourait

subitement...», etc. C'est que les «et si...» alimentent l'incertitude, exacerbent les peurs et entravent la capacité du cerveau à penser avec clarté.

Fort heureusement, explique-t-il, on peut inverser le flux négatif des «et si...», et mieux, le tourner en un flux positif. Comment ça? À l'aide d'une interrogation de huit mots: «Quelle est la pire chose qui puisse arriver?».

Mine de rien, cette question agit «comme un extincteur mental» de nos bouffées d'anxiété. «Elle n'encourage pas les pensées catastrophiques, explique le psychologue. Bien au contraire, elle incite le cerveau à ralentir, à évaluer la réalité et à réaliser que même si le pire venait à se produire, on y survivrait.»

Cette simple question est efficace pour quatre raisons principales, estime l'auteur du livre «10 Days to a Less Defiant Child»:

- Elle brise la spirale. Elle empêche le cerveau de s'emballer, de paniquer.
- Elle ancre dans la réalité. On est dès lors obligé d'être précis plutôt que de se perdre dans un brouillard de «et si...».
- Elle développe la résilience émotionnelle. On commence ainsi à avoir confiance en sa capacité à faire face à ce qui nous angoisse.
- Elle révèle notre force intérieure. On réalise qu'on a déjà géré des situations difficiles et qu'on est en mesure de le faire de nouveau.

La question seule ne suffit pas, il convient d'y répondre posément. Pour ce faire, Jeffrey Bernstein préconise d'agir avec méthode.

Pour commencer, il faut se murmurer à soi-même la question. Calmement, sans sarcasme. Il ne s'agit pas d'un défi à soi-même, ni de se faire peur. Mais plutôt de s'adresser à soi-même comme on s'adresserait à quelqu'un d'autre qui serait au bord de la panique. L'idée première est de calmer le jeu.

## PUBLICITÉ



Ensuite, il convient d'apporter une réponse. La première venue devrait faire l'affaire, aussi épouvante soit-elle. Car elle devrait vous permettre de réaliser que le «pire» n'est, en vérité, pas si terrible que ça. Cela devrait même vous apporter une amorce de soulagement.

Prenez ensuite un peu de recul. Recadrez la réponse trouvée. Demandez-vous: «Et comment gèrerais-je cela?» «C'est cette dernière interrogation qui vous permettra de renforcer votre confiance», dit le psychologue.

Bref, les «et si...» suscitent la panique. Et la question «Quel est le pire qui pourrait arriver?» incite à la relativisation. À la clé, la libération de l'anxiété. Tout simplement.

Voilà, Jeff. La prochaine fois que vous fermerez les yeux et verrez à un gros bonhomme à face orange et au toupet blanc en train de vous sourire sadiquement, ne paniquez pas. Non, posez-vous la question libératrice «Quel est le pire qui pourrait arriver?», répondez-y calmement, et le tour devrait être joué.

En passant, le philosophe danois Søren Kierkegaard a dit dans «Le concept d'angoisse»: «L'angoisse est le vertige de la liberté.»

[Accueil](#) | [Dossiers](#) | [Grands de la comptabilité 2025](#)

## Un régime flexible pour partir à la retraite plus rapidement

CHARLES POULIN | PUBLIÉ LE 17 AVRIL 2025



Le Baromètre du degré de préparation à la retraite 2025 de Mercer montre que même si vous commencez à épargner à 45 ans, vous devrez peut-être travailler jusqu'à 69 ans, surtout si vous êtes un travailleur à faible revenu au Canada. (Photo: 123RF)



**IL ÉTAIT UNE FOIS  
VOS FINANCES**

La rubrique où ils vécurent heureux et eurent beaucoup d'argent...  
ou presque!

**les affaires**

**IL ÉTAIT UNE FOIS... VOS FINANCES.** L'heure du départ à la retraite semble s'éloigner pour de plus en plus de travailleurs, particulièrement s'ils ont commencé à épargner sur le tard. Mais une nouvelle tendance dans les régimes de retraite utilisés par les employeurs pourrait raccourcir le temps qu'il vous reste avant de «puncher» une dernière fois.



En cette période incertaine, les récentes fluctuations du marché boursier, inflation et autres tarifs douaniers ont fait augmenter le coût de la vie ou encore jouent au yoyo avec vos placements de retraite.

Cette situation vous amène sans doute à vous demander si vous aurez assez d'argent pour prendre votre retraite.

Il semble que ce soit particulièrement vrai pour les travailleurs qui commencent à économiser sur le tard ou encore pour ceux qui sont à faibles revenus si l'on se fie à de récentes données publiées par la firme Mercer.

Le Baromètre du degré de préparation à la retraite 2025 de Mercer montre que même si vous commencez à épargner à 45 ans, vous devrez peut-être travailler jusqu'à 69 ans, surtout si vous êtes un travailleur à faible revenu au Canada.

«Il y a une dualité dans les priorités des travailleurs, explique Jean-Nicolas Royer, conseiller en investissement chez Mercer Canada. Particulièrement chez les jeunes travailleurs et parmi ceux qui ont de faibles revenus. La principale inquiétude de ces gens-là par les temps qui courent, c'est d'être en mesure de couvrir leurs besoins mensuels. Mais la capacité à prendre leur retraite les inquiète aussi beaucoup.»

## Aide de l'employeur

C'est alors que s'offre une solution aux employeurs pour qu'ils puissent aider leurs employés dans la préparation vers leur retraite, avance-t-il. Les régimes de retraite flexibles pourraient permettre aux employés de prendre leur retraite deux ans plus tôt, donc à 67 ans, selon les données avancées par le rapport de Mercer.

«Les données qu'on voit sur le marché démontrent que la participation au régime employeur augmente significativement avec l'âge et avec le revenu des participants, affirme Jean-Nicolas Royer. Donc, aider les participants qui vivent des situations financières difficiles à participer à un régime d'épargne-retraite devrait faire partie des éléments importants pour un employeur.»

Un régime d'épargne flexible est un régime d'épargne-retraite qui permet aux employés de cotiser dans un véhicule où les actifs ou les sommes sont accessibles immédiatement. On pense, par exemple, à un régime avec un CELI, un CELIAPP ou encore à un régime non enregistré, qui permet de commencer à recevoir tout de suite la contrepartie de l'employeur dans un véhicule d'épargne-retraite.

## Argent non immobilisé

L'avantage du régime flexible se situe dans le fait que les sommes cotisées ne sont pas immobilisées comme dans un REER ou un régime de pension à prestations ou à cotisations déterminées. Un employé ne serait pas pénalisé fiscalement de retirer des sommes cotisées.

«Dans plusieurs cas, les régimes employeurs demandent une cotisation de base de l'employé avant de recevoir la contrepartie de l'employeur, note Jean-Nicolas Royer. Profiter d'un régime flexible permet de commencer, pour les employés qui ont des difficultés financières, à recevoir la cotisation de leur employeur tout en ne nuisant pas à leur capacité à couvrir leurs besoins mensuels.»

Pour les travailleurs plus jeunes ou à faibles revenus qui ont tendance à ne pas mettre d'argent dans un régime de retraite parce qu'ils doivent d'abord subvenir à leurs besoins, ces régimes flexibles (qui deviennent une tendance dans l'industrie, souligne Jean-Nicolas Royer) leur permettent d'y mettre de l'argent en sachant qu'ils pourront la retirer et pourront tout de même compter sur la part de l'employeur.

«Ce type de régime permet de convenir à ces populations diverses et à aux différentes générations qui travaillent pour nous en tant qu'employeur, poursuit-il. On offre plus de flexibilité et on aide aussi les employés à trouver une meilleure balance entre santé financière et préparation à la retraite. On crée de plus en plus une habitude d'épargne, et c'est non négligeable.»

## Risques

Il faut toutefois comprendre et, surtout, communiquer aux employés qu'un régime flexible comporte un principal risque: celui que les sommes dédiées à la retraite finissent par servir à autre chose.

«L'employeur offre de la flexibilité à ses employés, précise Jean-Nicolas Royer. Il a confiance que ses employés vont prendre de bonnes décisions pour leur santé financière, mais il n'a pas la certitude que ce sera le cas.»

L'autre aspect dont il faut tenir compte est de nature fiscale. Un CELI aura ses gains protégés de l'impôt, mais ne pourra profiter de la déduction fiscale que procure un REER ou un régime de retraite habituel. Du côté du CELIAPP, ce ne sont pas tous les travailleurs qui pourront y avoir accès (il ne faut notamment pas déjà être propriétaire). Un régime non enregistré n'aura pas non plus de déductions fiscales et les rendements seront imposables.

«Il va y avoir des considérations fiscales pour les employés dans la façon dont ils vont faire leur choix, rappelle Jean-Nicolas Royer. C'est pour ça qu'il faut, pour l'employeur, mettre de l'emphase sur l'importance de la stratégie de communication envers ses employés.»