

# Comprendre et prévenir le harcèlement psychologique au travail

GUIDE PRATIQUE DE L'EMPLOYEUR



LES NORMES DU TRAVAIL

Mieux les comprendre  
pour mieux s'entendre

# TABLE DES MATIÈRES

Un guide pratique

4

## SECTION 1

### Comprendre le harcèlement psychologique au travail

L'exercice du droit de gestion : une question de respect	6
Que dit la loi exactement	9
Qu'est-ce que le harcèlement psychologique ?	10
Comment reconnaître le harcèlement psychologique	11

## SECTION 2

### Prévenir le harcèlement psychologique au travail

Comment prévenir le harcèlement psychologique	16
---	----

## SECTION 3

### Intervenir pour régler la situation

Si une situation problématique vous est rapportée	20
Quand une plainte pour harcèlement psychologique est déposée à la Commission des normes du travail	23

## SECTION 4

### Des outils pour vous aider

Autodiagnostic	26
Déclaration d'engagement de l'employeur	29
Sept clés pour prévenir le harcèlement psychologique	31

# ACTIONS CONSEILS

## Un guide pratique pour comprendre et prévenir le harcèlement psychologique au travail

Les observations effectuées par la Commission des normes du travail depuis l'entrée en vigueur des dispositions sur le harcèlement psychologique au travail, le 1<sup>er</sup> juin 2004, démontrent que la prévention demeure la meilleure approche pour assurer un climat de travail sain dans les entreprises.

Bien des situations difficiles – par exemple des conflits, une gestion maladroite – auraient pu être évitées ou réglées avant qu'elles ne dégénèrent si des pratiques de gestion préventive avaient été mises en œuvre.

De plus, une gestion préventive a des effets bénéfiques importants pour une entreprise, entre autres :

- une plus grande rétention du personnel,
- moins d'absentéisme,
- un recrutement plus facile,
- le maintien de l'intérêt et de la motivation au travail,
- une meilleure productivité.

Ce guide est un outil conçu pour comprendre et prévenir le harcèlement psychologique au travail et aider ainsi les employeurs à respecter leurs obligations à l'égard de la Loi sur les normes du travail.

Vous y trouverez :

- des explications et des exemples concrets pour comprendre ce qu'est le harcèlement psychologique et bien le distinguer du droit de gestion de l'employeur ;
- un exemple de démarche de prévention avec des suggestions de gestes simples que vous pouvez poser afin de vous aider à prévenir le harcèlement psychologique ;
- des suggestions pour vous aider à intervenir lorsqu'une situation s'apparentant à du harcèlement psychologique est portée à votre connaissance.

# DROITS RESPECT

## L'exercice du droit de gestion : une question de respect

Il est important de ne pas confondre le harcèlement psychologique et l'exercice normal du droit de gestion. En tant qu'employeur, c'est vous qui décidez de l'organisation du travail dans votre entreprise : nature des tâches, façons de faire, ressources humaines, matériel à utiliser, etc. Vous exercez alors votre droit de gestion.

Le droit de gestion se définit comme le droit de l'employeur de diriger ses employés et de prendre des décisions liées à la rentabilité de l'entreprise dans l'intérêt de la bonne marche des affaires.

Il comprend notamment :

- l'attribution des tâches,
- la gestion courante du rendement au travail,
- la gestion courante de la discipline et des mesures disciplinaires,
- la gestion courante de l'assiduité et de l'absentéisme,
- l'application de sanctions,
- le licenciement, les mises à pied et le congédiement.

Dans la mesure où un employeur agit avec respect envers ses employés, que ses interventions sont axées sur les tâches à effectuer et non sur la personne, et qu'il n'exerce pas son droit de gestion de façon abusive ou discriminatoire, ses actions ne constituent pas du harcèlement psychologique.



## Des exemples d'exercice normal du droit de gestion<sup>1</sup>

### Suzanne veut qu'Antoine exécute correctement ses tâches

Suzanne est gérante dans une cafétéria. Pour remplacer le départ d'une employée, elle engage Antoine comme préposé au comptoir.

Dans les semaines qui suivent son embauche, Suzanne doit avertir Antoine plusieurs fois. Elle lui reproche son manque d'hygiène et lui indique qu'il n'exécute pas certaines tâches pour lesquelles il a été engagé, comme faire la vaisselle.

Antoine reçoit aussi plusieurs avertissements écrits. Un jour, alors que Suzanne lui demande de cesser de faire des commentaires négatifs sur la nourriture devant les clients, Antoine réplique qu'il ne fait que dire la vérité. Suzanne lui demande de quitter les lieux s'il ne peut exécuter ses tâches convenablement et s'abstenir de faire des commentaires, ce qu'Antoine refuse. Le lendemain, en arrivant au travail, Suzanne remet à Antoine une lettre de congédiement.

Suzanne a bien exercé son droit de gestion en demandant à Antoine d'effectuer correctement les tâches pour lesquelles il avait été engagé et de ne pas nuire à la réputation de l'entreprise par ses commentaires négatifs.

De plus, elle a respecté le principe de la gradation des sanctions avant de le congédier, en formulant plusieurs fois ses attentes et les améliorations à apporter, verbalement et par écrit.

### Benoît souhaite qu'Hélène respecte son horaire de travail

Benoît dirige le bureau des ventes dans une entreprise de fabrication d'armoires de cuisine. Hélène, sa secrétaire, quitte fréquemment son travail plus tôt. Benoît lui rappelle plusieurs fois qu'elle doit demeurer en poste jusqu'à la fin de son quart de travail.

Un jour, il convoque Hélène pour faire le point avec elle sur ses départs hâtifs qui s'ajoutent à ses nombreuses absences. Hélène se sent attaquée par ce rappel à l'ordre. Quelques mois plus tard, Benoît lui répète clairement que la situation doit s'améliorer. Hélène a de la difficulté à accepter les remarques de Benoît.

Lorsque celui-ci la convoque à nouveau pour sa rencontre annuelle d'évaluation et de révision salariale, il l'avise qu'elle n'aura pas d'augmentation salariale pour l'année suivante en raison de son taux d'absentéisme hors norme, tout en lui disant que la qualité de son travail n'est pas mise en cause. Hélène n'accepte pas cette décision et choisit de démissionner.

Benoît a utilisé correctement son droit de gestion concernant les horaires de travail pour corriger la situation et prévenir qu'elle se reproduise. Il n'y a pas d'hostilité dans son comportement envers Hélène qui, de son côté, accepte mal les commentaires de son patron.

1. Les exemples présentés dans ce guide ne constituent pas une opinion juridique. Ils ne sont fournis que pour illustrer des situations.

## Des exemples d'abus du droit de gestion



### Alain crée une situation difficile pour Thomas

Alain dirige une petite entreprise d'infographie. Il engage Thomas à titre de chargé de projet. Alain critique souvent Thomas sur ses capacités et sur son jugement lorsqu'il pose des questions sur les dossiers en cours, le traitant de « sans génie » et de « pas vite ».

De plus, il compte beaucoup sur Thomas pour accomplir, en plus de son travail normal, des tâches diverses : sortir les ordures, déneiger l'entrée, raccompagner un collègue.

Après quelques mois, Thomas se plaint qu'il devient un homme à tout faire. Alain lui répond : « Ces jeunes-là, ça ne connaît rien, ça sort de l'école. Je suis en train de te former. » Thomas exprime aussi à Alain son inconfort par rapport à ses nombreuses critiques qu'il trouve blessantes. Au fil des mois, la relation entre Alain et Thomas se dégrade. Thomas décide d'écrire à Alain pour lui dire que son milieu de travail ne lui convient plus et qu'il souhaite des changements. Peu après, Alain congédie Thomas.

Alain a mal exercé son droit de gestion. Il a créé un climat de travail malsain pour Thomas par des propos blessants et en lui demandant d'exécuter des tâches ne correspondant pas à son contrat d'engagement.

### Paule commet des erreurs envers Julie

Paule est propriétaire d'une bijouterie. Elle emploie Julie et Fanny. Fanny se plaint constamment de Julie. Paule demande donc à Julie de modifier son comportement. Julie demande à Paule de tenir une réunion pour discuter de la situation.

Paule convoque la rencontre, précisant que c'est à la demande de Julie. Lors de la rencontre, Fanny devient agressive envers Julie et lui crie de s'en aller. Paule laisse Fanny parler quelques minutes avant d'intervenir pour lui demander de se calmer.

Toutefois, Julie se sent humiliée et décide de démissionner sur-le-champ. Paule la convainc de rester, lui promettant de modifier son horaire pour qu'elle n'ait plus à travailler avec Fanny. Toutefois, quelques jours plus tard, Paule annonce à Julie qu'elle doit la congédier, car elle n'a pas pu modifier son horaire.

Paule a commis plusieurs erreurs qui ont contribué à la dégradation de la situation. Elle a présumé que le problème venait uniquement de Julie.

Puis, en faisant porter l'initiative de la réunion sur Julie, elle n'a pas montré qu'elle prenait la situation en mains. Surtout, elle a toléré le comportement agressif de Fanny pendant la rencontre. Enfin, en choisissant de congédier Julie, elle a manqué d'équité.

# OBLIGATIONS RESPONSABILITÉS

## Que dit la loi exactement

Au Québec, tout employeur a la responsabilité de mettre en place des moyens pour prévenir le harcèlement psychologique dans son entreprise. Il a aussi le devoir d'intervenir de manière à faire cesser toute situation de harcèlement qui est portée à sa connaissance.

La Loi sur les normes du travail énonce en effet que tout salarié a droit à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique. Elle précise aussi que l'employeur a l'obligation de prendre les moyens raisonnables pour prévenir et faire cesser le harcèlement psychologique lorsqu'il est informé d'une telle situation<sup>2</sup>. Il a également la responsabilité de veiller à ce que ses salariés adoptent une conduite exempte de harcèlement psychologique.

- En tant qu'employeur, vous avez la responsabilité de mettre en place des moyens adéquats pour prévenir le harcèlement psychologique dans votre entreprise.
- Si une situation de harcèlement psychologique est portée à votre connaissance, vous devez intervenir pour y mettre fin : vous êtes la seule personne à avoir l'autorité requise pour agir et vous avez la responsabilité de le faire.

Les dispositions concernant le harcèlement psychologique s'appliquent à tous les salariés syndiqués ou non syndiqués et à tous les niveaux de la hiérarchie organisationnelle, y compris les cadres supérieurs. Toutes les entreprises du Québec sont visées, autant celles du secteur privé que celles du secteur public, à l'exception des entreprises qui sont de compétence fédérale.

### **Le harcèlement psychologique peut se manifester à tous les niveaux dans une entreprise :**

- par des gestionnaires envers des employés,
- entre des collègues de travail,
- par des employés envers leurs supérieurs.

Le harcèlement peut provenir d'un individu ou d'un groupe de personnes. Il peut aussi venir de l'extérieur de l'entreprise : client, usager, fournisseur ou visiteur.

La loi ne fait pas de distinction : que la source du harcèlement vienne de l'intérieur ou de l'extérieur de votre entreprise, vous avez les mêmes obligations et vous devez intervenir pour mettre fin à la situation.

2. Loi sur les normes du travail, art. 81.19.

# RECONNAÎTRE

## Qu'est-ce que le harcèlement psychologique ?

Il faut que cinq conditions soient réunies pour conclure à la présence de harcèlement psychologique<sup>3</sup> :

1. une conduite vexatoire (c'est-à-dire abusive, humiliante ou blessante),
2. des paroles, des gestes ou des comportements hostiles ou non désirés,
3. le caractère répétitif des actions,
4. l'atteinte à la dignité (c'est-à-dire au respect, à l'amour-propre) ou à l'intégrité (c'est-à-dire à l'équilibre physique, psychologique ou émotif),
5. un milieu de travail rendu néfaste pour le salarié.

Une seule conduite grave peut aussi être considérée comme du harcèlement psychologique si elle porte atteinte à la dignité ou à l'intégrité de la personne et qu'elle a un impact nocif durable.

La définition de la Loi sur les normes du travail inclut le harcèlement sexuel. Elle comprend aussi le harcèlement lié à de la discrimination pour un des motifs contenus dans l'article 10 de la Charte des droits et libertés de la personne, c'est-à-dire :

- la race,
- la couleur,
- le sexe,
- la grossesse,
- la langue,
- l'état civil,
- la religion,
- l'orientation sexuelle,
- l'âge (sauf dans la mesure prévue par la loi),
- les convictions politiques,
- l'origine ethnique ou nationale,
- la condition sociale,
- le handicap ou l'utilisation d'un moyen pour pallier ce handicap.

3. À l'article 81.18 de la Loi sur les normes du travail, on peut lire :

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

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

Pour plus de précisions, consultez le guide Interprétation et jurisprudence dans le site de la Commission des normes du travail : [www.cnt.gouv.qc.ca](http://www.cnt.gouv.qc.ca).



## Comment reconnaître le harcèlement psychologique

Le harcèlement psychologique peut se manifester de plusieurs façons :

- empêcher une personne de s'exprimer : l'interrompre sans cesse, lui interdire de parler aux autres ;
- isoler une personne : ne plus lui adresser la parole, l'ignorer, l'éloigner, la priver des moyens de communication (téléphone, ordinateur, courrier, etc.) ;
- déstabiliser une personne : se moquer de ses convictions, de ses goûts, de ses points faibles, faire des commentaires désobligeants, mettre en doute son jugement ;
- déconsidérer une personne : répandre des rumeurs à son égard, la ridiculiser, l'humilier, l'injurier ou la harceler sexuellement ;
- discréditer une personne : ne plus lui donner de tâches à accomplir, lui attribuer des tâches inférieures à ses compétences ou qu'elle n'a pas la capacité de faire, la mettre en échec, simuler des fautes professionnelles, la dénigrer devant les autres ;
- menacer, agresser la personne : hurler, la bousculer, endommager ses biens.

## Des exemples de harcèlement psychologique au travail



### Des blagues qui tournent au vinaigre

Éric est agent de sécurité. Depuis qu'il a discuté de l'aménagement de son horaire de travail avec son supérieur immédiat, ce dernier ne cesse de faire des remarques humoristiques sur sa motivation au travail.

Au fil du temps, les remarques se transforment en critiques ouvertes. Il s'adresse à Éric sur un ton agressif sans raison apparente. Il lui demande de se conformer à une directive alors que ses collègues de travail n'ont pas à le faire.

Il l'accuse de s'absenter pour de faux motifs et il laisse planer sur lui une menace constante de réprimande. Devant ses collègues, il l'insulte en lui disant qu'il donne une mauvaise image de la compagnie. Éric tente de se confier à ses collègues, mais ceux-ci, par peur de représailles, évitent d'être aperçus en sa compagnie.

Éric se met à douter de ses compétences et, pour ne plus croiser son supérieur ou ses collègues, il choisit de ne plus manger dans la salle de repos. Il se sent de plus en plus seul et malheureux au travail et songe à démissionner.

### Un patron trop entreprenant

Annie est serveuse dans un restaurant. La gérante étant en vacances pour quelques semaines, c'est le propriétaire qui la remplace.

Annie trouve son patron un peu trop entreprenant. En effet, au bout de quelques jours, il se permet des familiarités avec elle. Par exemple, il gratte des taches imaginaires sur ses vêtements, près des seins, sur les fesses et les cuisses.

Un jour, il lui donne une tape sur une fesse pendant qu'ils montent un escalier. Enfin, il lui fait des propositions directes et sans équivoque. Annie refuse toutes les avances de son patron. Celui-ci se met à l'injurier presque tous les jours et met en doute sa capacité à faire son travail.

Annie se demande pourquoi son patron agit de cette manière. Elle pleure au restaurant et chez elle. Elle a de la difficulté à dormir la nuit. Un soir, alors que le restaurant est plein, son patron l'accuse de perdre du temps à faire la conversation dans la cuisine au lieu de faire le service aux tables. Il la congédie sur-le-champ.



### Du chantage et des fausses rumeurs

Louis est un comptable qui cherche à être irréprochable en tout point au travail, ce qui ne plaît pas à tout le monde.

À son arrivée dans un nouveau poste, il est surpris de découvrir plusieurs irrégularités financières impliquant des sommes d'argent considérables. Ces irrégularités sont commises par un de ses collègues. Celui-ci, craignant d'être dénoncé, se met alors à le menacer, à falsifier son travail pour tenter d'acheter son silence.

Il détruit des éléments de preuves manuscrites et électroniques qui auraient permis à Louis de se défendre et répand une rumeur selon laquelle Louis souffre de problèmes psychologiques.

Lorsque Louis apprend qu'une telle rumeur circule, il demande à son collègue de retirer ses paroles. Celui-ci dit que c'est une blague. Louis est déstabilisé. Il se tourne vers ses autres collègues, mais personne ne veut l'aider. Il est isolé et se sent impuissant.

Après plusieurs semaines d'absence, incapable de retourner travailler, il demande d'être muté dans un autre établissement.

### Trop de chefs gâtent la sauce...

Martine est gestionnaire du personnel dans une petite entreprise de produits alimentaires qui emploie 20 personnes. Les conditions de travail ont toujours été difficiles, mais l'ambiance entre collègues est bonne, et Martine aime son travail.

Tout bascule lorsque la cousine du patron est nommée directrice. La nouvelle directrice surveille les moindres gestes de Martine. Par exemple, ses pauses de travail sont chronométrées, et elle est rappelée à l'ordre chaque fois qu'elle ose chantonner ou rire un peu en travaillant.

De plus, elle lui retire certaines de ses responsabilités et, devant le patron, elle attribue ses propres erreurs à Martine. Lorsque Martine tente de se défendre, elle hérite d'un bureau isolé des autres, et la directrice agit de manière à ce que Martine ne soit plus informée et qu'elle soit isolée des activités sociales de l'entreprise. Martine a de plus en plus de difficulté à accomplir ses tâches de gestion courante et devient mal considérée par son employeur.

Désespérée devant la dégradation de sa situation au travail, elle décide de quitter l'entreprise.



## Le bouc émissaire

Georges est technicien en électronique dans une usine. Quelques collègues le trouvent trop conformiste et s'amuse à l'induire en erreur sur les lieux de son travail. Souvent, ces collègues s'organisent pour que Georges ne se présente pas dans les bons locaux aux bons moments.

Ses présences injustifiées dans des départements où il n'a jamais été appelé, ou encore dans les réunions où il n'a jamais été convoqué et celles où il arrive en retard, ont fini par le détruire peu à peu.

Il est constamment l'objet de sarcasmes. Sa réputation de ponctualité, de vigilance au travail et sa crédibilité sont durement affectées. Georges ne sait pas comment réagir, ni à qui se fier dans l'usine. Il commence à chercher du travail ailleurs.

## Quand les préjugés l'emportent

Matys est nouvellement engagé dans une équipe de représentants commerciaux dont font aussi partie Jean-Claude, William et Daniel. Lors de sa première journée de travail, Matys, qui porte un petit diamant à l'oreille et des vêtements à la dernière mode, croise Jean-Claude à la cafétéria.

Celui-ci lui demande s'il compte aussi porter un collier et, pourquoi pas, une jupe. Quelques jours après, Jean-Claude revient à la charge et dit à Matys qu'il n'est pas invité au 5 à 7 du jeudi, car c'est une sortie entre « gars » seulement.

Les semaines passent. Matys apprend au hasard d'une conversation avec une collègue qu'une entreprise importante ouvrira quelques succursales dans le territoire qu'il dessert et que la représentation a été confiée à Jean-Claude. Il interroge son supérieur.

Celui-ci lui explique qu'il n'a malheureusement pas eu le temps de lui parler et finit par dire que, s'il a fait ce choix, c'est parce qu'il ne dégage pas suffisamment une image « combative », bref que son image ne passera pas. Plus tard, à l'occasion d'une réunion d'équipe, Matys apprend devant tous ses collègues que William a été désigné à sa place pour accompagner Daniel dans un salon d'affaires à New York. Tous savent que Daniel a insisté pour ne pas voyager avec Matys par crainte d'être étiqueté comme un « gai ». Avec le temps, les allusions et les attaques blessantes des collègues se multiplient. Toutes sortes de rumeurs circulent. Des employés d'autres services ont même commencé à éviter Matys. Découragé et se sentant rejeté, Matys cherche un autre emploi où son orientation sexuelle sera respectée.

# INFORMER ÉCOUTER CORRIGER

## Comment prévenir le harcèlement psychologique au travail

Cette démarche préventive vous est proposée uniquement à titre de suggestion. Elle ne constitue pas une obligation légale, mais bien un exemple d'une façon de faire pouvant être utilisée pour prévenir le harcèlement psychologique.

### 1. INFORMEZ VOTRE PERSONNEL

- Informez votre personnel que vous ne tolérez aucun harcèlement dans votre entreprise et que vous veillerez à le prévenir. Donnez-vous une déclaration d'engagement, ou une politique qui serait élaborée en tenant compte de la taille et du type de votre entreprise, par exemple<sup>4</sup>. L'avantage de se doter d'un tel outil est de permettre notamment d'identifier une personne fiable dans l'entreprise qui interviendra aussitôt informée. Diffusez-le à tous les employés ainsi qu'aux nouveaux employés :
  - lors de rencontres individuelles ou avec l'ensemble du personnel,
  - avec le bulletin de paie,
  - par note interne,
  - par courriel.
- Sensibilisez votre personnel à sa responsabilité individuelle dans le maintien d'un climat de travail sain. Insistez sur l'importance du respect entre les personnes. Consultez vos employés sur les moyens de prévention à mettre en place. Établissez une procédure qui permet à tous vos employés de vous aviser facilement dès qu'une situation problématique survient. Faites régulièrement des rappels :
  - placez des affiches ou des notes dans le vestiaire, la salle à manger, la salle de repos,
  - transmettez des notes de service, des courriels ou des dépliants à chaque employé,
  - profitez de rencontres individuelles ou en groupes pour faire des rappels.

- Sensibilisez vos clients et vos fournisseurs au fait que des mesures ont été prises pour prévenir le harcèlement psychologique dans votre entreprise, par exemple :
  - en posant une affiche au quai de livraison ou dans la salle d'attente,
  - en transmettant un feuillet d'information sur le sujet avec vos contrats de service.

### 2. SOYEZ VIGILANT ET À L'ÉCOUTE DE VOTRE MILIEU

- Détectez les facteurs de risque :
  - soyez attentif aux tensions entre les personnes;
  - tenez des rencontres individuelles avec vos employés pour discuter notamment de leurs attentes par rapport à leur travail;
  - consultez votre personnel et faites avec lui la liste des facteurs de risque dans votre entreprise;
  - discutez avec tout employé qui quitte votre entreprise pour connaître les raisons de son départ;
  - dressez un bilan des événements survenus dans votre entreprise au cours de la dernière année (taux d'absentéisme, taux de roulement, nature des doléances, etc.).

4. Vous trouverez un modèle de déclaration d'engagement à la fin de ce guide. La trousse d'information dans le site de la Commission des normes du travail comprend un canevas de politique ainsi que plusieurs autres outils qui pourraient vous être utiles pour déterminer quels sont les moyens que vous pourriez mettre en place pour prévenir le harcèlement psychologique.

- Quelques exemples de situations à surveiller :
  - le manque de respect entre les personnes;
  - les conflits;
  - l'envie, la jalousie ou la rivalité;
  - la compétition excessive;
  - l'absence de communication entre la direction et les employés, et entre les employés;
  - l'ambiguïté ou le manque de précision par rapport aux tâches à réaliser;
  - une répartition inégale de la charge de travail ;
  - le manque de formation ou d'accompagnement à l'occasion d'un changement technologique;
  - des outils de travail mal adaptés;
  - un changement majeur dans la structure ou l'organigramme;
  - l'arrivée d'un nouveau gestionnaire, une promotion interne.
- Saviez-vous que les facteurs souvent relevés pour expliquer la dégradation du climat de travail sont :
  - le déni de l'existence possible du harcèlement psychologique dans l'entreprise;
  - l'aveuglement volontaire face aux problèmes;
  - la tolérance d'une conduite déviante;
  - la gestion absente ou déficiente de la diversité (origine ethnique, orientation sexuelle, salarié en milieu non traditionnel, employés de différentes générations, etc.).

### 3. CORRIGEZ LES SITUATIONS À RISQUE

- Évaluez le niveau de risque de harcèlement psychologique au sein de votre entreprise<sup>5</sup>. Déterminez quelles sont les mesures que vous devrez prendre pour corriger les situations à risque que vous aurez identifiées. Donnez-vous un échéancier pour les mettre en œuvre. Plusieurs ressources peuvent vous aider à déterminer les mesures que vous devriez prendre :
  - inspirez-vous de l'expérience d'autres entreprises;
  - faites-vous conseiller par des ressources spécialisées en gestion des ressources humaines ou en psychologie;
  - faites appel à une association, à un regroupement ou à un réseau d'entreprises qui offrent ce type de service.
- Faites le suivi des mesures que vous avez mises en place pour vous assurer que vous obtenez les résultats désirés.

#### Pour favoriser le respect entre les personnes

- Assurez une communication ouverte entre vous et votre personnel ainsi qu'entre les employés.
- Distribuez le travail de manière équitable.
- Favorisez la collaboration.
- Clarifiez les attentes et les malentendus.
- Veillez à ce que les compétences du salarié correspondent aux exigences de l'emploi.
- Définissez clairement les rôles et les tâches de chacun.
- Gérez précocement les conflits et de manière appropriée.

5. Vous trouverez un autodiagnostic à la fin de ce guide pour vous aider à évaluer le risque de harcèlement psychologique dans votre entreprise.



## Des exemples de situations à surveiller

### Les conflits au travail

Lucie et Michelle travaillent dans la même équipe depuis plusieurs mois. Récemment, Lucie a été nommée responsable d'un important projet de modernisation des systèmes informatiques, mais Michelle n'accepte pas cette décision.

Son comportement change vis-à-vis de Lucie et elle lui laisse entendre que c'est elle qui aurait dû avoir cette responsabilité. Depuis, Michelle limite sa collaboration au projet. Les relations entre Lucie et Michelle sont tendues, et il existe de sérieux problèmes de communication. Michelle ne parle plus du tout à Lucie.

Cette situation pourrait dégénérer en harcèlement si aucune intervention n'est faite pour régler le conflit. Par contre, une bonne gestion de ce conflit pourrait amener une clarification des responsabilités de chacune des personnes impliquées et permettre l'assainissement des relations au sein du personnel.

### Les changements organisationnels et technologiques

Jean-Pierre a plus de 50 ans et travaille dans une imprimerie. Depuis plusieurs mois, son employeur a commencé à introduire des ordinateurs pour réaliser plus efficacement le travail et pour augmenter la productivité. Les tâches ont donc été révisées. Ayant manifesté une forte résistance au changement, Jean-Pierre a été l'un des derniers à suivre la formation. Maintenant, il n'a plus le choix. Il doit accomplir ses nouvelles tâches avec un ordinateur.

Cette situation demande beaucoup d'efforts et de concentration à Jean-Pierre, mais elle ne constitue pas du harcèlement. Les changements organisationnels justifiés et non arbitraires ne constituent pas du harcèlement psychologique, mais peuvent être un facteur de risque s'ils sont mal gérés.

### Le stress lié au travail

Marc travaille comme préposé dans un stationnement. Tous les jours, à l'heure de pointe, automobilistes et piétons se bousculent pour entrer et sortir du stationnement. Il reçoit à l'occasion des insultes de la part des gens pressés qui attendent pour payer, et on lui envoie des commentaires désobligeants quand il exige qu'une voiture soit bien stationnée afin qu'elle n'empiète pas sur l'espace voisin. Marc accepte difficilement les insultes et les commentaires des clients. Son superviseur le rencontre régulièrement pour faire le point et pour lui proposer son aide.

Marc a beaucoup de difficulté à gérer le stress. Certains symptômes font leur apparition : maux de tête, insomnie, angoisse. Marc n'apprécie pas les fréquentes interventions de son superviseur qui cherche pourtant à le soutenir dans ses tâches.

Cette situation ne doit pas être confondue avec un cas de harcèlement psychologique. Son superviseur agit avec diligence dans les circonstances : le stress lié au travail est un facteur de risque qui doit être pris en compte. Il n'y a aucune hostilité dans son comportement. Il cherche à soutenir Marc.

# AGIR SOUTENIR GÉRER

## Si une situation problématique vous est rapportée

### 1. INTERVENEZ RAPIDEMENT

- Par exemple, selon la nature de la situation et de son évolution :
  - cherchez à connaître tous les faits :
    - discutez avec les personnes concernées, individuellement ou ensemble;
  - déterminez comment vous allez intervenir pour rétablir la situation :
    - dans des situations complexes et délicates exigeant des compétences précises, vous pouvez envisager d'avoir recours à une ressource externe spécialisée (conseiller en ressources humaines, psychologue, médiateur) en vue de régler la situation;
  - jugez s'il est nécessaire d'offrir un soutien temporaire ou d'instaurer des sanctions.

### **Pour vous aider à déterminer si une situation s'apparente à du harcèlement psychologique, posez-vous les questions suivantes :**

- La conduite reprochée serait-elle généralement considérée comme offensante par une autre personne qui se trouverait dans la même situation ?
- Les comportements, les paroles, les actes ou les gestes reprochés sont-ils hostiles ou non désirés ?
- Est-ce une conduite qui humilie, diminue ou rabaisse la personne visée ?
- Dans le cas où il s'agit d'une seule conduite grave, y a-t-il des impacts durables pour la personne qui l'a subie ?
- La conduite rend-elle le milieu de travail néfaste pour la personne visée ?

### 2. SOUTENEZ LES PERSONNES CONCERNÉES

- Selon les circonstances, vous pouvez offrir des mesures de soutien aux personnes concernées.
- Des mesures d'accompagnement peuvent aussi être mises en place pour faciliter le retour au travail des personnes qui ont été impliquées dans une situation de harcèlement.
- Vous devrez peut-être intervenir pour rétablir de bonnes relations dans une équipe de travail si le harcèlement a eu des effets sur l'ensemble du groupe ou si le harcèlement était commis par un groupe.
- Vous pouvez aussi recourir à des ressources externes pour vous faire conseiller.

#### **Si vous devez imposer des sanctions**

- Assurez-vous notamment que la mesure disciplinaire est proportionnelle à la gravité de la faute.
- Tenez aussi compte du principe de la gradation des sanctions et des circonstances aggravantes ou atténuantes.

#### **Si le harcèlement provient de l'extérieur de votre entreprise**

Vous devrez prendre des mesures selon la gravité de la situation. Par exemple, vous pourriez demander de changer d'interlocuteur, de modifier votre contrat de service ou, ultimement, rompre votre lien d'affaires.



### Des exemples de mesures de soutien

- Congé à durée déterminée, avec ou sans solde
- Formation ou aide professionnelle
- Retour au travail progressif à la suite d'un congé de maladie
- Compensation financière pour traitements médicaux ou médicaments non couverts par la Régie de l'assurance maladie du Québec

### 3. VÉRIFIEZ RÉGULIÈREMENT SI VOS PRATIQUES DE GESTION POURRAIENT ÊTRE AMÉLIORÉES

À partir de la situation que vous avez vécue dans votre entreprise, vous pourriez choisir de revoir vos façons de faire concernant par exemple :

- les valeurs de l'entreprise,
- le style de gestion,
- l'organisation du travail,
- la communication interpersonnelle,
- le règlement des conflits.

**N'ATTENDEZ PAS DE SAVOIR S'IL S'AGIT DE HARCÈLEMENT AVANT D'AGIR.  
INTERVENEZ LE PLUS RAPIDEMENT POSSIBLE.**



## Des exemples d'interventions et de pratiques de gestion préventive

### Claude élabore un code de conduite

Claude est gérant dans une quincaillerie. Deux de ses employés sont ouvertement en conflit. Il n'est pas encore intervenu, se disant que les deux hommes étaient assez raisonnables pour régler leurs problèmes entre eux. Toutefois, la situation s'envenime : les deux employés montent le ton devant les clients et deviennent agressifs l'un envers l'autre. Claude voit bien qu'il doit faire quelque chose pour corriger la situation rapidement. Il rencontre les deux employés et obtient d'eux qu'ils cessent leurs hostilités.

Afin d'éviter que ce genre de situation se reproduise, il décide de produire un code de conduite à l'intention de tous ses employés. Il convoque ensuite une réunion du personnel au cours de laquelle il présente le code de conduite et explique clairement la position de l'entreprise, qui ne tolérera désormais aucune manifestation de manque de respect entre les personnes. Enfin, il indique qu'il s'engage à intervenir aussitôt qu'un malaise est porté à sa connaissance et précise la marche à suivre si jamais un employé subissait un manque de respect de la part d'un collègue.

### Marie-Josée gère le changement

Marie-Josée est gérante d'une boutique de vêtements pour dames. Elle supervise entre autres le travail de deux vendeuses expérimentées qui sont aussi de grandes amies. Marie-Josée doit s'absenter fréquemment pour des réunions à l'extérieur, car les affaires vont bien et la compagnie est en expansion.

Quelle n'est pas sa surprise un jour de voir les deux amies s'insulter, s'accusant mutuellement de mal travailler et de négliger leur apparence. Marie-Josée est consternée. Elle tient à garder ses deux employées. Elle consulte un conseiller en ressources humaines et, suivant ses conseils, elle rencontre les deux employées, séparément puis ensemble. Elle constate qu'elle a une certaine responsabilité dans le fait qu'une rivalité se soit développée entre les deux amies. En effet, son agenda chargé l'a empêchée de prendre le temps de bien leur expliquer les changements à venir dans l'entreprise. Cela a été une source d'insécurité qui a dégénéré en conflit.

Après avoir expliqué à ses vendeuses qu'elles n'avaient pas à craindre pour leur emploi, Marie-Josée s'entend avec elles sur l'importance de toujours se traiter avec respect entre collègues. De plus, afin d'améliorer leur qualité de vie au travail, elle aménage une petite salle de repos où elles pourront se retirer pour manger et pour prendre leur pause.

### Patrick responsabilise son personnel

Patrick est chef d'équipe dans une entreprise de portes et fenêtres. Lorsqu'il s'aperçoit qu'un de ses employés colporte des ragots sur la vie privée d'un collègue, il y a déjà beaucoup de tort causé : dans une petite ville, la rumeur circule vite et une réputation peut facilement être brisée.

La victime parle de démissionner et de déménager dans une autre localité. Patrick convoque le rapporteur dans son bureau et lui demande de cesser immédiatement son comportement inapproprié. Celui-ci promet d'arrêter, mais n'en fait rien. Découvrant cela, Patrick le suspend pendant une journée. L'expérience vécue lui a fait prendre conscience du fait qu'il doit modifier ses pratiques de gestion et faire plus d'efforts pour être attentif à son personnel. Pour éviter que des situations semblables se reproduisent, Patrick décide de sensibiliser l'ensemble du personnel à l'importance du respect entre collègues et sur la responsabilité personnelle de chacun dans le maintien d'un climat de travail harmonieux. Il pose des affiches dans le vestiaire et dans la salle de repos. Il joint des dépliants au bulletin de paie. Il décide aussi de tenir des rencontres individuelles et en groupes avec les employés avant l'ouverture du magasin pour discuter du climat de travail.

# RECOURS

## Quand une plainte pour harcèlement psychologique est déposée à la Commission des normes du travail

- Selon la Loi sur les normes du travail, un salarié non syndiqué qui croit être victime de harcèlement psychologique au travail peut porter plainte dans les 90 jours de la dernière manifestation de harcèlement.
- Si un de vos employés dépose une plainte à la Commission des normes du travail, sachez que la loi vous interdit toute forme de représailles à son endroit<sup>6</sup>.

### Le rôle de la Commission des normes du travail

- Si la Commission des normes du travail reçoit une plainte contre votre entreprise et que cette plainte répond aux critères lui permettant de la traiter, un médiateur communiquera avec vous et avec le salarié qui l'a déposée pour vous proposer une rencontre de médiation. Il s'agit d'une démarche libre et volontaire au cours de laquelle les parties tentent, avec l'aide du médiateur, de trouver une solution satisfaisante à leur problème.
- Si l'offre de médiation est acceptée et que vous parvenez à une entente avec le salarié, la Commission des normes du travail met fin à son intervention.
- Si l'offre de médiation est refusée ou qu'aucune entente n'a pu être conclue pendant la médiation, la Commission des normes du travail confie le dossier à un de ses enquêteurs en harcèlement psychologique.
- L'enquêteur en harcèlement psychologique recueille alors les renseignements qu'il lui faut pour analyser la situation. Il détermine s'il y a lieu ou non de donner suite à la plainte. Il vérifie aussi les dispositions mises en place dans l'entreprise pour prévenir le harcèlement psychologique et les moyens utilisés pour le faire cesser. Notez que l'obligation de faire cesser le harcèlement psychologique se poursuit pendant toute l'intervention de la Commission des normes du travail.
- Même si le processus d'enquête est amorcé, vous et votre employé pouvez en tout temps décider de reprendre la médiation afin de parvenir à une entente.

6. L'article 122 de la Loi sur les normes du travail énonce en effet qu'il est interdit à un employeur ou à son agent de congédier, de suspendre ou de déplacer un salarié, d'exercer à son endroit des mesures discriminatoires ou des représailles ou de lui imposer toute autre sanction, notamment :

- à cause de l'exercice par ce salarié d'un droit, autre que celui visé par l'article 84.1, qui lui résulte de cette loi ou d'un règlement ;
- en raison d'une enquête effectuée par la Commission dans un établissement de cet employeur ;
- pour le motif que ce salarié a fourni des renseignements à la Commission ou à l'un de ses représentants sur l'application des normes du travail ou qu'il a témoigné dans une poursuite s'y rapportant ;
- dans le but d'éluder l'application de cette loi ou d'un règlement.

Pour plus de détails, consultez le guide Interprétation et jurisprudence que vous trouverez dans le site de la Commission des normes du travail.

### **Le rôle de la Commission des relations du travail**

- À la suite de l'enquête, si la Commission des normes du travail considère qu'il y a lieu de donner suite à la plainte et si aucune entente n'a été conclue, la plainte est transmise à la Commission des relations du travail pour une audience devant un juge administratif. C'est alors que commence le processus quasi judiciaire au cours duquel le salarié devra démontrer qu'il a subi du harcèlement psychologique. Un avocat de la Commission des normes du travail le représentera gratuitement. De votre côté, si le juge conclut qu'il y a bien eu du harcèlement, vous aurez à démontrer que vous avez pris les moyens raisonnables pour prévenir la situation de harcèlement et pour la faire cesser.
- La Commission des relations du travail, qui est un tribunal administratif, décidera s'il y a eu harcèlement psychologique et si vous avez fait défaut de remplir vos obligations à titre d'employeur. Si c'est le cas, elle pourra notamment vous ordonner de :
  - réintégrer le salarié;
  - prendre les moyens raisonnables pour faire cesser le harcèlement psychologique;
  - verser au salarié une indemnité pour perte d'emploi;
  - modifier le dossier disciplinaire du salarié victime de harcèlement psychologique;
  - payer au salarié une indemnité jusqu'à un maximum équivalent au salaire perdu;
  - verser des dommages et intérêts punitifs et moraux;
  - financer le soutien psychologique requis par le salarié, pour une période déterminée raisonnable par l'instance.

# AUTODIAGNOSTIC

## Quel est l'indice de bien-être dans votre milieu de travail ?

### Mesurez le risque de harcèlement psychologique dans votre milieu de travail

- |  |  |                          |
|--|--|--------------------------|
| 1. Dans votre milieu de travail, diriez-vous que les personnes se respectent : | A. beaucoup  | <input type="checkbox"/> |
|  | B. pas toujours  | <input type="checkbox"/> |
|  | C. rarement  | <input type="checkbox"/> |
| 2. De façon générale, l'atmosphère de travail est :                            | A. bonne   | <input type="checkbox"/> |
|  | B. inégale   | <input type="checkbox"/> |
|  | C. tendue  | <input type="checkbox"/> |
| 3. L'envie, la jalousie et la rivalité :                                       | A. n'existent pas  | <input type="checkbox"/> |
|  | B. se font ressentir à l'occasion                        | <input type="checkbox"/> |
|  | C. sont très présentes                                   | <input type="checkbox"/> |
| 4. Lors de conflits, l'employeur :   | A. règle la situation rapidement                         | <input type="checkbox"/> |
|  | B. demande aux employés de régler eux-mêmes la situation | <input type="checkbox"/> |
|  | C. ignore totalement la situation                        | <input type="checkbox"/> |
| 5. Les communications entre les employés et la direction sont :                | A. franches et ouvertes                                  | <input type="checkbox"/> |
|  | B. parfois difficiles                                    | <input type="checkbox"/> |
|  | C. très difficiles                                       | <input type="checkbox"/> |
| 6. La compétition entre employés :   | A. est saine   | <input type="checkbox"/> |
|  | B. crée parfois des tensions                             | <input type="checkbox"/> |
|  | C. est malsaine  | <input type="checkbox"/> |

7. Selon vous, les tâches :
- A. sont définies avec précision
  - B. sont parfois imprécises
  - C. se chevauchent
8. Diriez-vous que la charge de travail entre les employés est :
- A. répartie équitablement
  - B. répartie plus ou moins équitablement
  - C. très inégale d'un employé à l'autre
9. Lors de l'arrivée d'un nouveau supérieur, son rôle :
- A. est expliqué clairement à tout le personnel
  - B. est décrit vaguement
  - C. n'est jamais expliqué
10. Lors de changements technologiques, la formation et l'accompagnement sont :
- A. toujours prévus et adéquats
  - B. inadéquats
  - C. inexistantes
11. De façon générale, le matériel dont les employés ont besoin dans leur travail est :
- A. approprié
  - B. plus ou moins approprié
  - C. inadéquat

**Total**

**A**

**B**

**C**

**Interprétation des résultats à la page suivante**

### **Interprétation des résultats**

Si la majorité de vos réponses est A, l'indice de bien-être au travail est très bon. Restez tout de même aux aguets. Aucun milieu de travail n'est à l'abri du harcèlement psychologique. Mieux vaut le prévenir.

Si la majorité de vos réponses est B, alors vous marchez sur des œufs. Il vous faut trouver les moyens d'améliorer votre climat de travail. Dites-vous qu'en fin de compte, tout le monde sera gagnant.

Si la majorité de vos réponses est C, alerte! Votre climat de travail est vraiment à risque. Certaines situations pourraient conduire à du harcèlement psychologique. Soyez vigilant.

Dans tous les cas, renseignez-vous sur le harcèlement psychologique, sur les facteurs qui en favorisent le développement et sur les façons d'éviter les pièges.

Rappelez-vous que tout salarié a droit à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique et que vous avez l'obligation de prendre les moyens raisonnables pour le prévenir.

**Pour en savoir plus, consultez le site de la Commission des normes du travail : [www.cnt.gouv.qc.ca](http://www.cnt.gouv.qc.ca).**

## Déclaration d'engagement de l'employeur

Nom de l'entreprise : \_\_\_\_\_

Affirme que le respect entre les personnes est une valeur fondamentale de l'entreprise.

### Aucun comportement irrespectueux ne sera toléré :

1. d'un supérieur envers un employé,
2. d'un employé envers un supérieur,
3. d'un employé envers un collègue,
4. de plusieurs employés envers un collègue,
5. d'un tiers envers un employé de l'entreprise.

De plus, chaque employé a la responsabilité de contribuer, par sa conduite, à maintenir un climat de travail sain et exempt de harcèlement psychologique.

\_\_\_\_\_ s'engage à :  
Nom de l'entreprise

- prévenir le harcèlement psychologique au travail tel qu'il est défini par la Loi sur les normes du travail ;
- faire cesser le harcèlement psychologique lorsqu'une telle situation est portée à sa connaissance.

### En cas de problème

Tout employé qui croit être la cible de gestes ou de comportements inappropriés ou malveillants peut s'adresser à

\_\_\_\_\_   
Nom et fonction de la personne désignée

en toute confidentialité pour lui demander d'intervenir en vue de régler la situation rapidement.

J'assure que mon intervention sera impartiale, respectueuse et équitable, que j'agirai avec discrétion pour régler la situation et que j'exigerai la confidentialité des personnes qui seront rencontrées dans le cadre du règlement de la situation. Je garantis également qu'aucun employé ne sera pénalisé pour avoir demandé une telle intervention.

\_\_\_\_\_   
Signature de la personne désignée

\_\_\_\_\_   
Date

\_\_\_\_\_   
Signature de l'employeur

\_\_\_\_\_   
Date



## Sept clés pour prévenir le harcèlement psychologique dans votre milieu de travail

1. Le respect des personnes au travail
2. Une communication ouverte entre les employés et la direction
3. Une distribution équitable des charges de travail
4. La promotion de la collaboration
5. Des attentes clairement établies et des malentendus dissipés rapidement
6. Une concordance entre les exigences de l'emploi et les compétences des personnes
7. Des rôles et des tâches clairement définis

Le site de la Commission des normes du travail : une référence à consulter  
[www.cnt.gouv.qc.ca](http://www.cnt.gouv.qc.ca)

Trousse d'information sur le harcèlement psychologique :

- Affiche
- Autodiagnostic
- Capsules vidéo
- Le harcèlement psychologique au travail, parlons-en
- Modèle de politique et de déclaration d'engagement de l'employeur