



# Prévenir

le harcèlement psychologique,  
**c'est l'affaire de tous !**

## Un guide de prévention sur le harcèlement psychologique au travail

La Commission des normes du travail considère que la prévention est l'approche à privilégier afin de rendre les milieux de travail exempts de harcèlement psychologique. De cette manière, il est possible de régler à la source les situations pouvant conduire au harcèlement psychologique et de limiter les effets négatifs sur les individus et l'entreprise.

Soucieuse de répondre aux besoins des employeurs de la petite entreprise, la Commission des normes du travail suggère une démarche de prévention en matière de harcèlement psychologique au travail. Les moyens proposés dans ce guide sont en fonction du contexte particulier prévalant dans la petite entreprise. Ils ne sont ni exhaustifs ni limitatifs.

Vous trouverez dans ce guide :

- La définition du harcèlement psychologique au travail
- Les obligations de l'employeur
- Le contenu d'une démarche pour prévenir le harcèlement psychologique dans une petite entreprise
- Des moyens pour faire cesser le harcèlement psychologique au travail
- Un exemple de grille pour détecter les facteurs de risque
- Une affiche : Qu'est-ce que le harcèlement psychologique au travail ?
- Un exemple de déclaration de l'engagement de l'employeur
- Mieux vaut prévenir...

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

La Loi sur les normes du travail définit le harcèlement psychologique comme étant :

Une conduite vexatoire se manifestant soit par des comportements, des paroles, des actes ou 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.

Par ailleurs, une seule conduite grave peut aussi constituer du harcèlement psychologique. Il faut démontrer que cette conduite a porté atteinte à la dignité ou à l'intégrité physique ou psychologique et qu'elle a produit un effet nocif continu pour le salarié.

Cette définition inclut le harcèlement sexuel au travail ainsi que le harcèlement lié à un des motifs contenus dans l'article 10 de la Charte des droits et libertés de la personne. Ces motifs sont la race, la couleur, le sexe, la grossesse, l'orientation sexuelle, l'état civil, l'âge sauf dans la mesure prévue par la loi, la religion, les convictions politiques, la langue, l'origine ethnique ou nationale, la condition sociale, le handicap ou l'utilisation d'un moyen pour pallier ce handicap.

**Note :** Ce guide a pour unique objectif de renseigner les employeurs. Il ne constitue nullement une opinion juridique, ni ne doit être considéré comme une interprétation de la Loi sur les normes du travail.



## Quelles sont les obligations de l'employeur ?

Les dispositions de la Loi sur les normes du travail précisent que le salarié a droit à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique. Ainsi, 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 conduite.

Il s'agit d'une obligation de moyens pour l'employeur et non de résultats, c'est-à-dire que malgré toutes les mesures mises en place, il ne peut garantir l'absence de harcèlement psychologique dans son entreprise.

L'employeur qui connaît l'existence d'une situation de harcèlement psychologique, et qui agit comme s'il ne le savait pas, demeure responsable au sens de la loi. De plus, que l'auteur du harcèlement psychologique soit une personne qui travaille au sein de l'entreprise ou qu'elle provienne de l'extérieur, l'employeur a les mêmes obligations face à la loi.

### Un engagement clair et véritable

L'engagement ferme que prend l'employeur à prévenir et à faire cesser le harcèlement est connu de tout le personnel et rappelé à intervalles réguliers. L'employeur peut affirmer cet engagement dans une déclaration\* et la transmettre à tous les employés ainsi qu'aux nouveaux employés lors de leur embauche. Cette déclaration peut être distribuée lors de rencontres individuelles ou avec l'ensemble du personnel, avec le bulletin de paie, par note interne, par courriel, aux tableaux d'affichage : dans les vestiaires, la salle à manger, la salle de repos, etc.

À l'exception des entreprises qui sont de compétence fédérale, 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 – autant du secteur privé que du secteur public – sont visées.

\* Un exemple de déclaration d'un employeur est fourni à la fin du guide. Il peut aussi être téléchargé dans le site Internet de la Commission des normes du travail, [www.cnt.gouv.qc.ca](http://www.cnt.gouv.qc.ca).

# Le harcèlement psychologique au travail

## Comment prévenir le harcèlement psychologique au travail ?

### C'est d'abord en parler ouvertement.

Il est suggéré à l'employeur :

- **de s'informer** sur ce qu'est le harcèlement psychologique
  - en lisant les publications de la Commission des normes du travail, en consultant son site Internet, en s'adressant au Service des renseignements de la Commission ou en assistant à une séance d'information sur le sujet,
  - en se référant à une association, un regroupement ou un réseau d'entreprises afin d'obtenir de l'information,
  - en s'informant auprès d'une personne compétente dans le domaine ;
- **d'informer** les employés de son engagement à prévenir et à faire cesser le harcèlement et de les conscientiser quant à leur responsabilité individuelle pour rendre leur milieu de travail exempt de harcèlement psychologique
  - en faisant connaître la procédure mise en place,
  - en organisant des rencontres avec l'ensemble du personnel,
  - en transmettant des notes de service, des courriels ou des dépliants à chaque employé,
  - en posant des affiches ou des notes dans le vestiaire, la salle à manger, la salle de repos, etc. ;
- **de se concerter** avec les employés pour prévenir le harcèlement psychologique ;
- **de sensibiliser** les personnes externes à l'entreprise et avec qui l'employeur interagit que des mesures ont été prises pour prévenir et faire cesser le harcèlement psychologique dans l'entreprise
  - en posant une affiche au quai de livraison ou dans la salle d'attente,
  - en transmettant un feuillet d'information sur le sujet avec le contrat de service, etc.

### C'est aussi détecter les facteurs de risque et, pour éviter qu'ils ne conduisent au harcèlement psychologique, mettre en place des mesures appropriées.

Il est suggéré à l'employeur :

- **d'inventorier**, de préférence avec les employés, les facteurs de risque présents dans le milieu de travail. Cette approche a l'avantage de les conscientiser sur les circonstances pouvant entraîner du harcèlement ainsi que sur les conséquences possibles pour les individus concernés et le milieu de travail ;
- **d'évaluer** le niveau de risque et de déterminer l'échéancier de mise en œuvre des mesures à prendre. Un exemple de grille pour détecter les facteurs de risque en matière de harcèlement psychologique au travail est proposé à la page 11 du guide ;
- **de redresser les situations** en prenant des mesures appropriées. Selon les circonstances, ces mesures s'inscriront dans une approche globale de gestion des ressources humaines et de l'organisation du travail. L'entreprise peut comparer sa situation avec d'autres et bénéficier de leur expérience. L'employeur peut se faire conseiller par des ressources spécialisées en gestion des ressources humaines ou en psychologie. Il peut aussi faire appel à une association, un regroupement ou un réseau d'entreprises qui offrent ce type de service ;
- **de faire le suivi** des mesures mises en place afin de s'assurer qu'elles produisent les effets voulus.

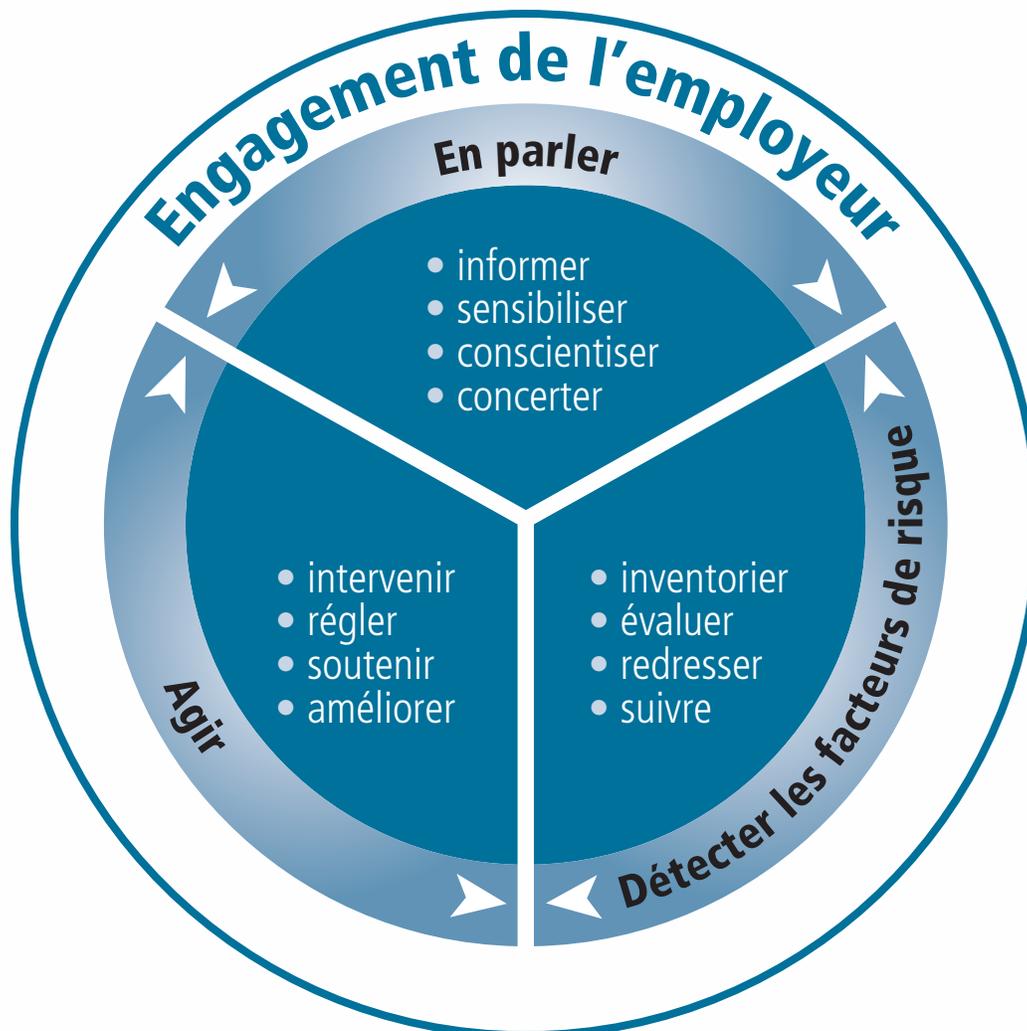
## Prévention



### Une procédure simple et efficace, connue de tous

L'employeur établit une procédure pour être avisé d'une situation de harcèlement psychologique. Une telle procédure permet à la personne qui croit être victime de harcèlement de s'adresser – si elle est capable de le faire – à son employeur, que ce soit de façon informelle ou de façon formelle par une plainte. Évidemment, l'employeur agira avec discrétion pour régler la situation qui lui est révélée et exigera la confidentialité des personnes qui, à un titre ou à un autre, seront interpellées dans le règlement de la situation.

L'existence d'une procédure ne doit pas empêcher un employeur d'intervenir s'il est témoin d'une situation pouvant conduire à du harcèlement psychologique. De plus, la procédure n'empêche pas la personne qui se croit victime de harcèlement psychologique de parler directement à l'auteur de la conduite non désirée. Dans un tel contexte, l'accent est mis sur les faits et les solutions recherchées afin que la conduite cesse. Cette démarche n'est pas obligatoire ou préalable à la procédure mise en place par l'employeur pour être avisé d'une situation de harcèlement.





# Le harcèlement psychologique au travail

## Quelques exemples de facteurs de risque

- Le manque de respect entre les personnes
- Les conflits mal gérés ou non gérés
- L'envie, la jalousie ou la rivalité
- L'absence de communication entre l'employeur et les employés, et entre les employés
- La compétition excessive
- L'ambiguïté ou l'imprécision quant aux tâches à réaliser
- L'inéquité 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
- Le déni de l'existence possible de harcèlement psychologique dans l'entreprise

## Quelques moyens pour détecter des facteurs de risque

- Être à l'écoute de son milieu de travail
- Être attentif aux tensions existantes entre les personnes
- Tenir des rencontres individuelles
- Consulter le personnel
- Échanger avec un employé qui quitte l'entreprise afin de connaître les raisons de son départ
- Dresser un bilan des événements survenus dans l'entreprise au cours de la dernière année (taux d'absentéisme, taux de roulement, nature des griefs, etc.)

## Des mesures pour éviter que des situations à risque ne conduisent au harcèlement psychologique

- La valorisation du respect des personnes au travail
- La communication ouverte entre l'employeur et les employés ainsi qu'entre les employés
- La distribution équitable du travail
- La promotion de la collaboration
- La clarification des attentes et des malentendus
- L'adéquation entre les compétences, les capacités du salarié et les exigences de la fonction
- Les rôles et les tâches clairement définis
- Le leadership de l'employeur dans la gestion précoce et appropriée des conflits
- La consultation auprès du personnel, notamment sur les méthodes de travail
- La formation pour développer des connaissances et des habiletés nécessaires à l'exercice de l'emploi



## **Qu'est-ce que le harcèlement psychologique au travail ?**

Détachez cette affiche au verso et posez-la dans un endroit bien visible et facilement accessible à l'ensemble de vos employés.

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

La définition du harcèlement psychologique retenue au Québec par le législateur est la suivante :

*... 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.*

*Par ailleurs, une seule conduite grave peut constituer du harcèlement psychologique. Il faut démontrer alors que cette conduite a porté atteinte à la dignité ou à l'intégrité physique ou psychologique et qu'elle a entraîné un effet nocif continu pour le salarié.*

## Pour que le harcèlement psychologique soit établi, les quatre éléments de la définition doivent être présents et démontrés, à savoir :

### 1 - Une conduite vexatoire ayant un caractère de répétition ou de gravité

Il s'agit d'une conduite humiliante, offensante ou abusive pour la personne qui subit une telle conduite, qui la blesse dans son amour-propre, qui lui cause du tourment. C'est une conduite qui dépasse ce qu'une personne raisonnable estime être correcte dans l'accomplissement du travail.

Chacune des paroles, chacun des comportements, des actes ou des gestes pris isolément peut être bénin, anodin, mais c'est l'ensemble ou l'accumulation de ceux-ci qui permet de conclure à une situation de harcèlement.

Cependant, le caractère répétitif n'est pas une composante essentielle du harcèlement. En effet, une seule parole, un seul comportement, geste ou acte grave peuvent également être reconnus s'ils entraînent un effet nocif continu pour la personne visée. Si la cause est unique, l'effet nocif doit se perpétuer dans le temps. Ainsi, une conduite isolée, telle la violence ou l'agression dont l'impact sur la victime se perpétue dans le temps, pourra constituer du harcèlement psychologique.

### 2 - Un caractère hostile ou non désiré

Les comportements, les paroles, les actes ou les gestes reprochés doivent être perçus comme hostiles ou non désirés. Toutefois, dans certains cas tels que lors d'agression ou de harcèlement sexuel, le caractère « non désiré » n'exige pas nécessairement que la victime ait exprimé clairement son refus ou sa désapprobation.

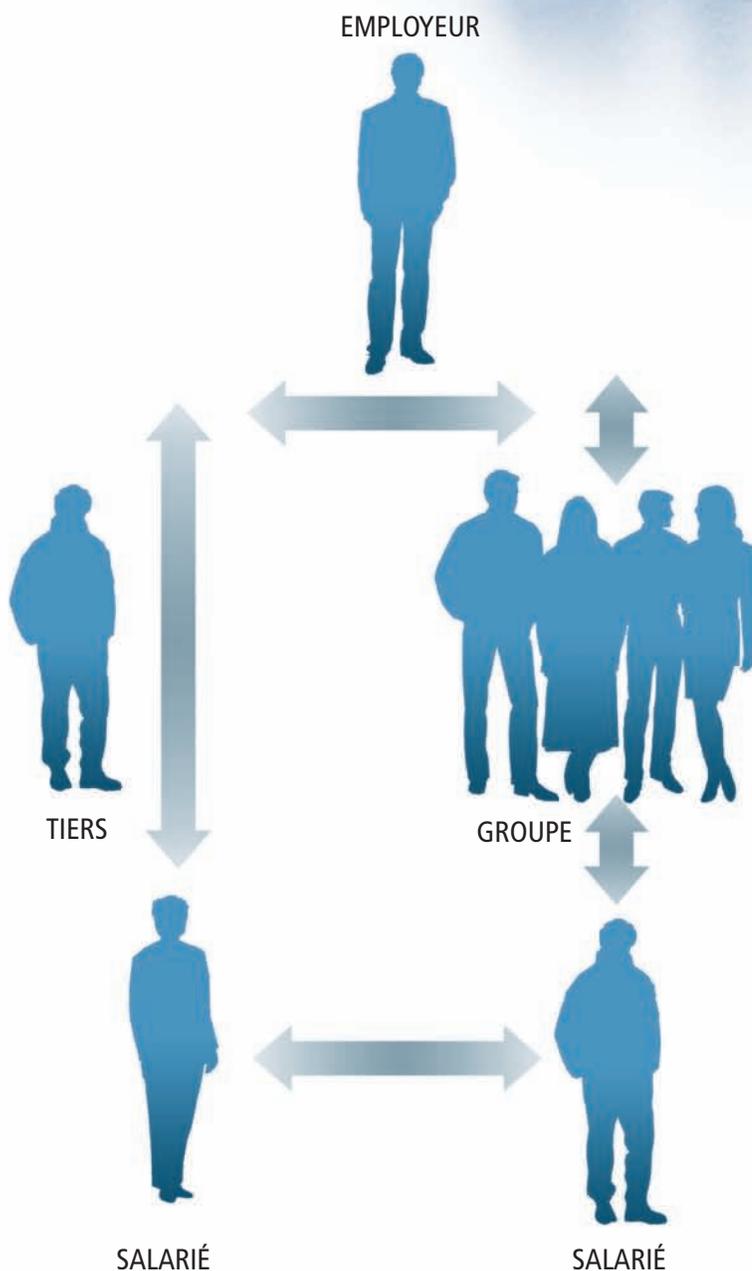
### 3 - Une atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique

Le harcèlement a un impact négatif sur la personne. La personne victime de harcèlement peut se sentir diminuée, dévalorisée, dénigrée tant sur le plan personnel que sur le plan professionnel. La situation de harcèlement peut aussi causer une détérioration de la santé physique de la personne victime de harcèlement. Toutefois, une atteinte à la santé n'est pas nécessaire.

### 4 - Un milieu de travail néfaste

Un milieu de travail néfaste est un milieu dommageable, qui crée un tort, qui nuit à la personne victime de harcèlement. L'atmosphère de travail créée par la conduite pourra provoquer par exemple l'isolement de la victime.

*Pour conclure à du harcèlement psychologique, l'intention du présumé harceleur n'a pas à être prise en considération. Les paroles, les gestes, les actes ou les comportements du harceleur n'ont pas à être dites ou faits dans l'intention de nuire; ce sont les effets sur la personne visée qui sont pris en considération.*



### Les multiples visages du harcèlement

Le harcèlement psychologique peut survenir à tous les niveaux de la hiérarchie organisationnelle. Il peut se manifester entre des collègues de travail, des personnes en position d'autorité peuvent harceler des subalternes et à l'inverse des salariés peuvent harceler leurs supérieurs. Les personnes mises en cause peuvent être un individu ou un groupe de personnes. Le présumé harceleur peut aussi venir de l'extérieur de l'entreprise. On pense alors au client, à l'utilisateur, au fournisseur ou au visiteur.

À ces acteurs de premier plan, s'ajoutent les témoins. Les témoins d'une situation de harcèlement psychologique jouent un rôle important dans le maintien ou dans la cessation de cette conduite.

### Les droits de gestion et les conditions normales de travail

Le harcèlement psychologique ne doit pas être confondu avec l'exercice normal des droits de gestion de l'employeur, notamment de son droit de répartition des tâches et de son droit d'imposer des mesures disciplinaires.

Dans la mesure où l'employeur n'exerce pas ces droits de façon abusive ou discriminatoire, ses actions ne constituent pas du harcèlement psychologique.

**Commission  
des normes  
du travail**

**Québec** 







## Comment agir

### Lorsque l'employeur est avisé d'une situation de harcèlement psychologique, il lui est suggéré :

- **D'INTERVENIR ET DE RÉGLER** la situation de façon diligente et adéquate. Le type d'intervention tient notamment compte de la nature de la situation vécue et de son stade d'évolution. L'employeur doit juger si la situation nécessite qu'il prenne des mesures temporaires.

Si la situation ne semble pas être du harcèlement, il est possible qu'une gestion appropriée de conflit suffise pour la régler. Dans d'autres cas, une modification des pratiques de gestion pourrait être appropriée.

Si la situation semble être du harcèlement psychologique, il est recommandé qu'une intervention soit faite par une personne impartiale, crédible et compétente pour résoudre la situation rapidement. Pour ce type d'intervention, la médiation est l'approche recommandée. Ce mode de règlement des conflits a fait ses preuves et convient au règlement de situations aussi complexes qu'une situation de harcèlement psychologique.

Pour les employeurs de la petite entreprise, il est fortement recommandé de recourir à une ressource externe afin de garantir l'impartialité de l'intervention. Cette personne doit posséder des connaissances en matière de harcèlement psychologique et des compétences en médiation. L'employeur peut obtenir la référence d'une personne qualifiée en faisant appel à son réseau.

### Les caractéristiques de la médiation...

- Elle constitue un mode simple, souple et rapide de règlement des conflits
- Elle vise à mettre fin au harcèlement en trouvant des solutions mutuellement acceptables entre les personnes concernées avec l'aide d'une personne impartiale
- Elle est libre, volontaire et la participation est faite en toute bonne foi
- Elle est confidentielle
- Elle n'est pas une enquête ou une forme de mini-procès

### ... et d'un bon médiateur

- Il est impartial, intègre et il fait preuve d'éthique dans ses interventions
- Il n'impose pas son point de vue ni celui d'une personne à une autre
- Il assure l'équilibre entre les forces en présence et le rétablit si nécessaire
- Il fait preuve de compétence en matière de harcèlement psychologique et de médiation

- **DE SOUTENIR**, selon les circonstances, les personnes concernées par une situation de harcèlement. Ces mesures peuvent être offertes pendant l'intervention afin d'éviter la dégradation de la condition d'une personne ou à la suite d'une intervention pour l'aider à réintégrer le travail.

Quelques exemples de mesures :

- Une indemnité pour absence en congé de maladie
- Un retour au travail progressif à la suite ou non d'un congé de maladie
- Un congé à durée déterminée avec ou sans solde
- Une compensation financière pour du soutien psychologique
- Une compensation financière pour des traitements médicaux ou pour des médicaments non couverts par la Régie de l'assurance maladie du Québec
- Une formation ou une assistance professionnelle

Dans l'éventualité où l'employeur se doit d'imposer une mesure disciplinaire, il agit selon les règles connues en la matière notamment quant à la proportionnalité de la sanction en rapport avec la faute, la gradation des sanctions ainsi que les circonstances aggravantes ou atténuantes.

- **D'AMÉLIORER**, à la lumière des événements vécus, les pratiques de gestion notamment quant :
  - Aux valeurs de l'entreprise
  - Au style de gestion
  - À l'organisation du travail
  - À la communication interpersonnelle
  - Au règlement des conflits

### Que peut-on faire quand l'auteur du harcèlement est externe à l'entreprise ?

Dans un tel cas, l'employeur pourrait prendre des mesures en fonction de la gravité de la situation survenue. À titre d'exemple, il pourrait demander un changement d'interlocuteur, une modification du contrat de service ou ultimement une rupture du lien d'affaires.



## Déclaration de l'engagement de l'employeur

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

- 1 S'engage à prévenir le harcèlement psychologique au travail tel qu'il est défini par la Loi sur les normes du travail.
- 2 S'engage à promouvoir le respect entre les personnes travaillant dans l'entreprise et celles avec qui les employés interagissent.
- 3 Considère qu'il est de la responsabilité de chaque employé de contribuer par sa conduite à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique.
- 4 S'engage à faire cesser le harcèlement psychologique lorsqu'il en est informé, peu importe qu'il provienne :
  - d'un supérieur envers un employé ;
  - d'un salarié envers son supérieur ;
  - d'un salarié envers un autre ;
  - de plusieurs salariés envers un salarié ;
  - d'un tiers envers un salarié de l'entreprise.

Le salarié qui se croit victime de harcèlement psychologique s'adresse, lorsqu'il est en mesure de le faire, à

\_\_\_\_\_  
*Nom de la personne qui est à la fois propriétaire et cadre de l'entreprise*

en toute confidentialité pour lui demander d'intervenir. Cette dernière désigne une personne impartiale et compétente en vue d'intervenir pour régler la situation rapidement.

L'employeur s'engage à ce que son intervention soit impartiale, respectueuse et équitable envers les personnes concernées. Il agit avec discrétion pour régler la situation qui lui est révélée et il exige la confidentialité des personnes qui, à un titre ou à un autre, sont interpellées dans le règlement de la situation. L'employeur ne pénalise pas une personne qui, de bonne foi, lui demande d'intervenir.

Chaque personne a le droit d'être assistée ou conseillée par celle de son choix. Une intervention n'a pas pour effet de priver la personne de ses recours en vertu d'une loi en vigueur ou de sa convention collective. Les personnes visées ne sont pas qualifiées, jusqu'à preuve du contraire, de victime ou d'auteur de harcèlement. La demande d'intervention ne doit pas reposer sur de fausses allégations en raison des torts qui pourraient être causés aux personnes visées.

\_\_\_\_\_  
*Signature de la personne qui est à la fois propriétaire et cadre de l'entreprise*

\_\_\_\_\_  
*Date*



## Mieux vaut prévenir...

La Commission des normes du travail souhaite que les employeurs intègrent résolument la prévention, la médiation et le règlement précoce des conflits dans leurs pratiques courantes de gestion. Salariés comme employeurs ont la responsabilité de contribuer au maintien d'un climat de travail sans harcèlement psychologique.

Cependant, si une situation de harcèlement ne peut être résolue dans l'entreprise, la Loi sur les normes du travail prévoit un recours pour le salarié et fixe un délai de 90 jours pour pouvoir exercer ce recours.

Dans le cas où un salarié non syndiqué tenterait un recours en déposant une plainte à la Commission des normes du travail, l'employeur doit démontrer qu'il a pris les moyens raisonnables pour prévenir la situation de harcèlement et pour la faire cesser.

Si la plainte est fondée et que les parties n'ont pas convenu d'un règlement, la Commission des normes du travail transfère la plainte à la Commission des relations du travail. La Commission des relations du travail, tribunal administratif, décide s'il y a eu harcèlement psychologique et si l'employeur a fait défaut de respecter ses obligations. Dans l'affirmative, elle peut notamment ordonner :

- 1 de réintégrer le salarié ;
- 2 de prendre les moyens raisonnables pour faire cesser le harcèlement psychologique ;
- 3 de verser au salarié une indemnité pour perte d'emploi ;
- 4 de modifier le dossier disciplinaire du salarié victime de harcèlement psychologique ;
- 5 de payer au salarié une indemnité jusqu'à un maximum équivalent au salaire perdu\* ;
- 6 de verser des dommages et intérêts punitifs et moraux\* ;
- 7 de financer le soutien psychologique requis par le salarié, pour une période déterminée raisonnable par l'instance\*.

De plus, les dispositions de la loi en matière de harcèlement psychologique sont réputées faire partie intégrante de toute convention collective. Le salarié syndiqué qui possède un recours en vertu de sa convention collective, tel un droit de grief, doit alors utiliser la procédure qui y est prévue. C'est à l'arbitre de grief, qui a les mêmes pouvoirs que ceux conférés à la Commission des relations du travail, de décider s'il y a eu du harcèlement et si l'employeur a rempli ses obligations.

\* Cette ordonnance ne s'applique pas pour la période pendant laquelle une personne victime de harcèlement psychologique a subi une lésion professionnelle.

## Des questions ?

Communiquez avec le Service des renseignements de la Commission des normes du travail pour vous procurer les publications sur le harcèlement psychologique. Il est également possible de consulter la section réservée au harcèlement psychologique au travail dans le site Internet.

### Service des renseignements

Région de Montréal

**514 873-7061**

Ailleurs au Québec, composez sans frais

**1 800 265-1414**

Internet

**[www.cnt.gouv.qc.ca](http://www.cnt.gouv.qc.ca)**



**Commission  
des normes  
du travail**

**Québec**



#### *English copy available on request.*

Ces renseignements ne sont fournis qu'à titre indicatif. Pour plus de détails, veuillez vous reporter à la loi et aux règlements sur les normes du travail, ou communiquez avec le Service des renseignements.

Dans ce document, la forme masculine désigne, lorsqu'il y a lieu, aussi bien les femmes que les hommes. L'emploi du masculin a pour seul but de faciliter la lecture du texte.

Direction des communications

Hall Est, 7<sup>e</sup> étage  
400, boulevard Jean-Lesage  
Québec (Québec) G1K 8W1

Dépôt légal – BND, 2006

ISBN 2-550-46874-0

© Commission des normes du travail, 2006  
C-0248 (06-05)