




Prévenir

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



Le harcèlement psychologique au travail

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 grande entreprise, la Commission des normes du travail propose une démarche de prévention en matière de harcèlement psychologique au travail. Les moyens suggérés dans ce guide ne sont ni exhaustifs ni limitatifs. Les suggestions retenues doivent faire l'objet d'une adaptation et tenir compte des moyens dont l'entreprise dispose.

Il est dans l'intérêt de tous, employeur comme salariés, d'avoir un milieu de travail harmonieux et exempt de harcèlement psychologique. Même si l'employeur a la responsabilité de prévenir et de faire cesser le harcèlement psychologique dans son entreprise, le maintien d'un climat de travail sain et respectueux est l'affaire de tous.

La Commission des normes du travail a également produit un Guide de sensibilisation à l'intention des employeurs et des salariés sur le harcèlement psychologique au travail. Une lecture de ce document peut aider à la compréhension du harcèlement psychologique.

Vous trouverez dans le présent guide :

- La définition du harcèlement psychologique au travail
- Les obligations de l'employeur prévues par la loi
- Les conséquences à ne pas agir de manière préventive
- Une démarche de prévention
- Un exemple de grille pour détecter les facteurs de risque
- Des moyens pour faire cesser le harcèlement psychologique au travail
- Un canevas pour élaborer une politique d'entreprise en matière de harcèlement psychologique
- Un plan de mise en œuvre

Note : Ce guide ne peut aucunement servir de soutien à une interprétation juridique des dispositions de la Loi sur les normes du travail. Il a pour unique objectif de renseigner les employeurs à propos de la prévention du harcèlement psychologique au travail.



Ce qu'est 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 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 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 grosseur, 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.

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.

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. Par ailleurs, que l'auteur du harcèlement psychologique soit une personne travaillant au sein de l'entreprise ou provenant de l'extérieur de l'entreprise, l'employeur a les mêmes obligations face à la loi.

Le harcèlement psychologique au travail

Mieux vaut prévenir...

Les conséquences du harcèlement psychologique sont nombreuses. Elles ne se limitent pas seulement aux victimes, mais elles s'étendent à leur entourage et aux témoins. Plus la situation est grave ou perdure, plus elle peut aussi entraîner des conséquences pour l'entreprise. On remarque par exemple une augmentation de l'absentéisme, un taux élevé de roulement du personnel, des difficultés de recrutement, une perte de productivité, une perte d'intérêt et d'engagement envers le travail, des coûts légaux, des augmentations de primes d'assurances collectives, etc.

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. La Loi sur les normes du travail fixe un délai de 90 jours pour pouvoir exercer un recours en cas de harcèlement psychologique au travail.

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 de :

1. réintégrer le salarié ;
2. prendre les moyens raisonnables pour faire cesser le harcèlement psychologique ;
3. verser au salarié une indemnité pour perte d'emploi ;
4. modifier le dossier disciplinaire du salarié victime de harcèlement psychologique ;
5. verser au salarié une indemnité jusqu'à un maximum équivalent au salaire perdu¹ ;
6. verser des dommages et intérêts punitifs et moraux¹ ;
7. financer le soutien psychologique requis par le salarié, pour une période déterminée raisonnable par l'instance¹.

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 harcèlement et si l'employeur a rempli ses obligations.

Il est possible pour les salariés de l'État non régis par une convention collective, pour les membres et les dirigeants d'organismes d'exercer un recours devant la Commission de la fonction publique qui possède les mêmes pouvoirs que la Commission des relations du travail en cette matière.

Une démarche de prévention

Un engagement clair et véritable

De façon à créer les conditions favorables à l'implantation d'une démarche de prévention, il est essentiel que la direction de l'entreprise prenne un engagement clair et véritable visant à prévenir et à faire cesser le harcèlement psychologique au travail. Cet engagement est constant dans le temps. Il est connu de tous les membres du personnel et répété à intervalles réguliers. Des actions concrètes, crédibles et efficaces confirment cet engagement généralement inscrit dans une politique d'entreprise. Un canevas de politique est d'ailleurs suggéré dans ce guide².

1. Cette ordonnance ne s'applique pas pour la période pendant laquelle une personne victime de harcèlement psychologique a subi une lésion professionnelle au sens de la Loi sur les accidents du travail et des maladies professionnelles.

2. Les pratiques préventives suggérées dans ce guide s'adressent aux entreprises de toute taille et doivent être adaptées au contexte de chacune. Un canevas de politique est proposé aux pages 11 à 13 du guide. Il peut aussi être téléchargé dans le site Internet de la Commission des normes du travail, www.cnt.gouv.qc.ca.



En parler

Parler ouvertement du harcèlement psychologique au travail est en soi une pratique de prévention.

Ainsi, l'employeur s'informe et informe ses employés sur ce qu'est le harcèlement psychologique et sur ce qui n'en constitue pas. Il est important que le personnel de l'entreprise ait une bonne compréhension de la définition. L'employeur conscientise les employés quant à la responsabilité de chacun à travailler dans un milieu exempt de harcèlement psychologique. Ils se concertent pour le prévenir.

De plus, la haute direction forme les gestionnaires, notamment en offrant un service-conseil et de la formation afin qu'ils interviennent tôt dans leur unité de travail.

Finalement, l'employeur sensibilise les personnes externes à l'entreprise avec qui il interagit (clients, fournisseurs, usagers, visiteurs, etc.) au fait que des mesures ont été prises pour prévenir et faire cesser le harcèlement psychologique dans l'entreprise.

Détecter les risques

Une autre pratique préventive consiste à détecter les facteurs de risque afin d'éviter qu'ils ne conduisent éventuellement au harcèlement psychologique.

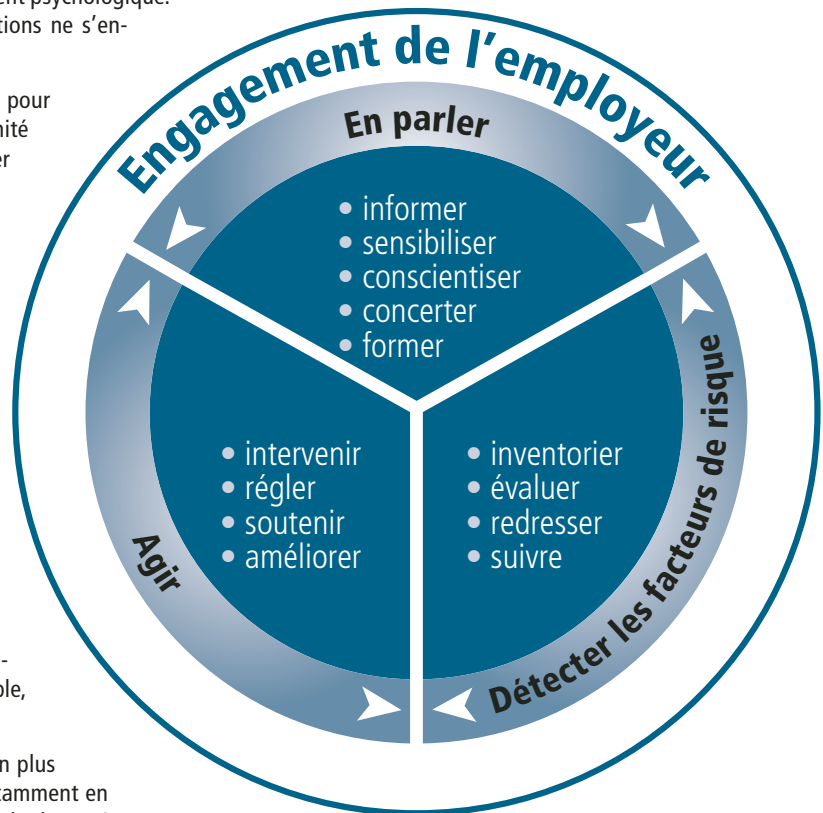
Ainsi, il est plus simple d'intervenir avant que les situations ne s'enveniment ou que les positions se cristallisent.

L'employeur peut solliciter la collaboration des employés pour inventorier et évaluer les facteurs de risque dans leur unité de travail. Cette approche a l'avantage de conscientiser chaque individu quant aux conduites et circonstances pouvant entraîner du harcèlement psychologique. Cette analyse des risques est faite périodiquement et lors de changements majeurs dans l'entreprise comme une restructuration, une fusion, un changement technologique, etc. Il est recommandé de refaire cette analyse à la suite d'une situation de harcèlement psychologique.

Un exemple de grille pour détecter les facteurs de risque est proposé dans ce guide*. L'utilisation de cette grille permet de consigner les facteurs et leurs niveaux de risque ainsi que les mesures retenues pour les redresser.

Ces mesures s'inscrivent généralement dans une approche globale de gestion des ressources humaines ou d'organisation du travail. Pour chaque mesure, l'employeur détermine un échéancier, désigne un responsable, fait le suivi et en évalue l'efficacité.

Cette analyse peut conduire l'employeur à revoir de façon plus globale certains aspects de la gestion de l'entreprise, notamment en s'interrogeant sur les valeurs organisationnelles, sur le style de gestion ou sur l'organisation du travail.



* Une grille pour détecter les facteurs de risques est proposée à la page 6 du présent guide.

Facteurs de risque

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 ainsi qu'entre les employés
- 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 non adaptés à l'exécution des tâches
- 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 (changement dans la conduite des individus, formation de clans, etc.)
- 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 et analyser le taux d'absentéisme, le taux de roulement, la nature des griefs, le type de fautes ayant fait l'objet de mesures administratives ou disciplinaires, de motifs de consultation au programme d'aide aux employés de l'entreprise, 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



Le harcèlement psychologique au travail

Établir une procédure pour être informé d'une situation de harcèlement psychologique

En s'engageant fermement à prévenir et à faire cesser le harcèlement psychologique dans le milieu de travail, l'employeur doit mettre en place une procédure pour être informé d'une telle situation.

Cette procédure simple, efficace et connue de tous permet à l'employeur d'intervenir avec diligence et de limiter les impacts négatifs tant pour les individus concernés que pour l'entreprise. La procédure est également accessible pour les personnes qui travaillent en région ou qui sont souvent en déplacement.

L'employeur doit déléguer un de ses représentants pour recevoir les demandes d'intervention ou les plaintes en matière de harcèlement psychologique.

Grands principes d'une intervention

De façon à garantir la crédibilité des interventions, l'employeur se dote de principes qui guideront ses actions.

Quelques exemples de principes d'intervention

L'employeur dirige ses interventions avec diligence, impartialité et intégrité. Il assure aux personnes concernées qu'elles seront traitées avec respect et équité. L'employeur ne pénalise pas une personne qui, de bonne foi, demande son intervention.

Chaque individu interpellé a le droit d'être assisté ou conseillé par une autre personne de son choix. De plus, une personne qui demande l'intervention de son employeur pour faire cesser une situation de harcèlement psychologique conserve son droit d'exercer un recours en vertu d'une loi en vigueur ou d'une convention collective.

La personne qui se croit victime de harcèlement psychologique peut s'adresser en toute confidentialité à l'employeur. Il agit avec discrétion pour régler une situation qui lui est révélée et exige la confidentialité des personnes qui, à un titre ou à un autre, sont interpellées dans le règlement. De plus, l'employeur agit en conformité avec la législation relative à la protection des renseignements personnels, notamment en ce qui concerne les documents recueillis ou produits en cours d'intervention tels que les rapports médicaux, les rapports d'enquête, etc.

Agir pour faire cesser le harcèlement psychologique au travail

Dès que l'employeur est avisé d'une situation de harcèlement psychologique, il intervient rapidement afin de faire le point sur la situation et la régler.

Intervenir

Une analyse sommaire de la situation vécue par la personne qui se croit victime de harcèlement et de son stade d'évolution permet de déterminer le type d'intervention. Chaque situation doit donc être évaluée au cas par cas.

L'employeur peut consulter la personne qui se croit victime de harcèlement et évaluer les solutions et les attentes que cette dernière propose. Si la situation présente un caractère d'urgence ou de gravité, il est possible que des mesures provisoires soient nécessaires. Lorsqu'un groupe de salariés est visé comme auteur de harcèlement psychologique, l'intervention de l'employeur mérite certaines adaptations.

Une intervention informelle

Il est possible qu'une situation de harcèlement psychologique puisse se régler par une intervention directe des personnes concernées. Sur la base d'intérêts communs, elles se rapprochent sans l'aide d'un intermédiaire. Cette démarche n'est pas obligatoire ou préalable à la procédure mise en place par l'employeur pour être avisé d'une telle situation.

S'il ne s'agit pas de harcèlement psychologique, une gestion appropriée du conflit ou une modification des pratiques de gestion pourraient régler la situation.

Une intervention formelle

Lorsqu'une situation s'apparente à du harcèlement psychologique, les deux types d'intervention formelle utilisés le plus fréquemment sont la médiation et l'enquête.

Ces interventions sont réalisées par une tierce personne neutre et compétente en matière de harcèlement psychologique ainsi qu'en médiation ou en enquête. Le médiateur et l'enquêteur peuvent faire partie du personnel de l'entreprise ou provenir de l'externe. En tout temps, l'employeur doit être particulièrement vigilant en ce qui a trait à l'impartialité ou l'apparence d'impartialité, plus particulièrement lorsque l'intervenant est une ressource interne.

La médiation

La médiation est un mode de règlement simple, efficace et rapide des conflits qui réunit exclusivement les personnes concernées par la situation. Ce mode de règlement a fait ses preuves et convient au règlement de situations aussi complexes que celles de harcèlement psychologique. La médiation vise à mettre fin au harcèlement en trouvant, avec l'aide d'un tiers impartial, des solutions mutuellement acceptables entre les personnes concernées. Elle n'est pas une enquête ou une forme de procès.

La médiation est libre et volontaire. La participation des personnes concernées est faite de bonne foi. Le médiateur assure l'équilibre entre les forces en présence et le rétablit si nécessaire. Il n'impose pas son point de vue ni celui d'une personne à une autre. Il s'assure que les parties donnent un consentement libre et éclairé face au règlement à convenir.

La médiation peut être offerte avant, pendant ou après une enquête, selon ce qui sera déterminé par l'employeur et en fonction de l'intérêt des parties à régler. Elle peut s'avérer utile au règlement d'une situation de harcèlement impliquant un tiers.

Lors d'une même intervention, il n'est pas recommandé que la même personne soit le médiateur et l'enquêteur. Cette situation s'explique en raison de la nature du travail d'enquêteur et de médiateur et des rapports qui s'établissent avec les parties concernées.

L'enquête

L'employeur peut faire enquête lorsque la médiation a échoué ou qu'elle n'était pas possible dans les circonstances. L'enquête est souvent le moyen utilisé pour faire le point sur une situation, notamment lorsque les versions des personnes concernées sont totalement contradictoires ou encore en raison de circonstances particulières. L'enquête permet surtout de situer le problème. Dans tous les cas, elle doit être réalisée avec diligence.

Ce type d'intervention exige plus de temps que la médiation. L'intervention concerne la personne qui se croit victime de harcèlement psychologique, le présumé auteur de harcèlement et les témoins. Le présumé auteur de harcèlement a le droit de connaître les allégations le concernant et de communiquer sa version des faits.

L'enquête peut être menée par une personne seule ou par un comité. Les enquêteurs peuvent faire partie des effectifs de l'entreprise ou provenir de l'externe.

L'employeur circonscrit le mandat confié à l'enquêteur. Ce dernier recueille chacun des témoignages selon l'ordre et le lieu qui lui semblent appropriés. Il analyse les faits et leurs impacts sur les individus. Cette analyse peut se faire selon le critère de la personne raisonnable. L'enquêteur se pose alors la question suivante : « Est-ce qu'une personne bien informée de toutes les circonstances et se trouvant dans la même situation que celle vécue par l'employé qui se dit victime de harcèlement psychologique conclurait elle aussi que la conduite est vexatoire ? »

Au terme de son enquête, il établit s'il s'agit d'une situation de harcèlement psychologique. Enfin, selon le mandat qui lui a été confié, l'enquêteur dépose son rapport à l'employeur qui prendra les mesures qui s'imposent.

Le harcèlement psychologique au travail

Mesures à prendre à la suite d'une intervention

Pendant une intervention ou à la suite d'une intervention, l'employeur peut être appelé à prendre des mesures qui visent les personnes concernées – la victime de harcèlement psychologique, le présumé auteur de harcèlement, le témoin de même que la personne qui, au terme d'une intervention, n'est pas considérée comme l'auteur de harcèlement – ou l'entreprise.

Selon les circonstances, l'employeur peut leur offrir des mesures de soutien au moyen de son programme d'aide aux employés, s'il en existe un. Ces mesures peuvent être proposées 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 de soutien

- Une formation ou une assistance professionnelle
- 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 pour des traitements médicaux ou pour des médicaments non couverts par la Régie de l'assurance maladie du Québec

Lors du retour au travail d'une victime de harcèlement psychologique ou d'un auteur de harcèlement, il pourrait être indiqué de les accompagner dans leur réintégration. Par ailleurs, à la suite d'une enquête, il est possible que l'employeur intervienne pour rétablir les relations au sein d'une unité de travail. Ce type d'intervention peut être nécessaire lorsque le harcèlement psychologique provient d'un groupe de personnes.

Par contre, dans l'éventualité où l'employeur se doit d'imposer une mesure disciplinaire, il agit selon les règles connues en la matière et tient compte notamment de la proportionnalité de la sanction avec la faute, de la gradation des sanctions ainsi que des circonstances aggravantes ou atténuantes.

À la lumière des événements vécus, l'employeur peut vérifier si certaines pratiques de gestion pourraient être améliorées, particulièrement l'organisation du travail, la communication interpersonnelle ou la gestion des conflits. À court terme, l'employeur pourrait se questionner sur les styles de gestion et les valeurs de l'entreprise puis, éventuellement, les modifier.

Lorsque l'auteur de harcèlement est externe à l'entreprise, 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 ou une modification au contrat de service.

Dans les cas où il ne s'agit pas d'une situation de harcèlement psychologique au travail, mais d'une source potentielle de harcèlement, d'un malaise important ou encore d'une souffrance reliée à l'emploi, l'employeur devrait agir avant qu'une telle situation ne dégénère et entraîne des impacts négatifs sur les individus et l'entreprise.



Canevas pour élaborer une politique d'entreprise en matière de harcèlement psychologique au travail

Une politique d'entreprise vise à communiquer l'engagement de l'employeur à prévenir et à faire cesser le harcèlement psychologique. Elle permet de mobiliser la direction et tous les employés de l'organisation autour des objectifs fixés. Ce canevas traite des différents aspects contenus généralement dans une politique.

Une politique d'entreprise s'inscrit dans une vision d'ensemble. Elle est en concordance avec des valeurs ou d'autres politiques déjà en vigueur. Pour ces raisons, et aussi parce que les moyens dont l'entreprise dispose diffèrent de l'une à l'autre, une politique en matière de harcèlement psychologique doit être adaptée au contexte particulier de l'entreprise. De préférence, l'élaboration de cette politique fait l'objet de consultations auprès des membres du personnel ou des associations représentatives.

1. Objectifs de la politique

Les objectifs de la politique précisent sa raison d'être, en l'occurrence, de prévenir et de faire cesser le harcèlement psychologique au travail. Les objectifs sont clairement définis et ils sont cohérents avec les moyens énoncés. La politique devrait être appliquée uniformément à tout le personnel.

2. Engagement de l'employeur

La direction de l'entreprise affirme clairement sa volonté, qui doit être constante dans le temps, de prévenir et de faire cesser le harcèlement psychologique au travail. Cet engagement peut être affirmé ainsi :

L'employeur s'engage à :

- offrir un milieu exempt de harcèlement psychologique ;
- promouvoir le respect entre individus ;
- sauvegarder la dignité ;
- protéger l'intégrité physique et psychologique du personnel ;
- promouvoir un milieu de travail harmonieux, etc.

3. Champ d'application

Le champ d'application indique les personnes protégées par la politique. Les dispositions législatives concernant le harcèlement psychologique s'appliquent à tous les salariés syndiqués ou non syndiqués ainsi qu'aux cadres de tous les niveaux de la hiérarchie organisationnelle y compris les cadres supérieurs. Il est également possible de clarifier quelles sont les personnes protégées par la politique d'entreprise et par la Loi sur les normes du travail en fonction de leur statut d'emploi (permanent, temporaire, à temps partiel, etc.).

Il peut également être spécifié que les employés sont protégés par la politique, peu importe que leur milieu de travail soit le lieu physique où ils exercent leurs tâches ou tout autre endroit où ils sont appelés à travailler.

4. Définition

Il importe que la politique réfère à la définition législative qui se lit comme suit :

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.

De façon à mieux en saisir la portée, il est opportun de mentionner, dans la politique, que la 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.

Des exemples de ce qui ne constitue pas du harcèlement psychologique peuvent être ajoutés pour faciliter la compréhension de la définition, par exemple un conflit au travail entre deux salariés, un stress relié au travail, des contraintes professionnelles difficiles ou encore l'exercice normal des droits de gérance (gestion de l'assiduité, organisation du travail, manquement sanctionné par une mesure disciplinaire, etc.).



Le harcèlement psychologique au travail

5. Rôles et responsabilités

La politique précise les rôles et les responsabilités assumés par les personnes visées.

Pour l'employeur, le conseil d'administration ou la haute direction :

- assumer la responsabilité de la politique ;
- prendre un engagement à prévenir et à faire cesser le harcèlement psychologique et donner les moyens pour agir ;
- soutenir les gestionnaires ;
- désigner la personne qui sera responsable de l'application de la politique et déterminer le niveau hiérarchique dont elle relève.

Pour les gestionnaires :

- conscientiser les employés quant à la responsabilité de chacun à rendre leur milieu de travail exempt de harcèlement psychologique ;
- détecter les facteurs de risque, de préférence avec la collaboration des employés de l'unité de travail ;
- décider des mesures à prendre pour éviter que des situations identifiées à risque repérées dans leur unité de travail ne conduisent au harcèlement psychologique et exercer un suivi ;
- intervenir de façon informelle pour régler des situations à risque et consolider au besoin l'unité de travail ;
- décider des mesures qui seront prises à la suite d'une intervention.

Pour la personne responsable de l'application de la politique :

- recevoir généralement les demandes d'intervention ou les plaintes au nom de l'employeur ;
- informer les employés sur la politique de l'entreprise en matière de harcèlement psychologique ;
- conscientiser les employés à propos de leur responsabilité individuelle à rendre le milieu de travail exempt de harcèlement psychologique ;
- diriger les employés vers des ressources spécialisées pour du soutien ;

- intervenir de façon informelle pour régler des situations conflictuelles ;
- décider, à la suite d'une demande d'intervention ou d'une plainte, de la nature de l'intervention à réaliser ;
- désigner la personne qui intervient comme médiateur ou enquêteur.

Pour la Direction des ressources humaines ou, en l'absence d'une telle direction, pour la personne désignée comme spécialiste dans ce domaine pour l'entreprise :

- conseiller et former les gestionnaires en matière de gestion et de harcèlement psychologique au travail ;
- former les employés qui agissent comme médiateur ou enquêteur ;
- gérer le programme d'aide aux employés ;
- consulter des ressources spécialisées pour du soutien ;
- conseiller la direction et les gestionnaires en matière disciplinaire ;
- coordonner le comité de concertation mis en place pour prévenir le harcèlement psychologique.

Pour les employés :

- contribuer par leur conduite à rendre le milieu de travail exempt de harcèlement psychologique ;
- respecter les personnes avec qui ils interagissent dans le cadre de leur travail ;
- participer aux mécanismes de concertation mis en place par l'employeur pour prévenir le harcèlement psychologique.

Pour les syndicats ou les associations représentatives :

- prévenir le harcèlement psychologique en concertation avec l'employeur. Les mécanismes de concertation mis en place sont adaptés au milieu de travail selon qu'il soit syndiqué ou non. Il peut s'agir d'un comité de prévention du harcèlement psychologique, d'un comité sur la qualité de vie au travail, d'un comité de relations professionnelles, d'un comité de santé, etc.



6. Procédure pour informer l'employeur

L'employeur informe les employés de la procédure qu'il a mise en place pour être avisé d'une situation de harcèlement psychologique dans son entreprise.

La politique devrait préciser les façons possibles d'aviser l'employeur. La plainte ou la demande d'intervention pourrait être communiquée à l'employeur verbalement ou encore par écrit, sous forme de lettre ou d'un formulaire prévu à cette fin par l'employeur.

L'employeur fait connaître le nom de la personne désignée pour recevoir les demandes d'intervention ou les plaintes en matière de harcèlement psychologique. La crédibilité de cette dernière est établie à l'intérieur de l'entreprise afin qu'une personne qui se croit victime n'hésite pas à recourir à elle.

Dans ce chapitre, l'employeur pourrait indiquer que le recours à la procédure ne doit pas être fait dans l'objectif de nuire ou de véhiculer de fausses allégations, en raison des torts importants qu'une telle conduite pourrait causer aux personnes visées.

7. Principes directeurs des interventions de l'employeur

L'employeur annonce les principes qui le guideront dans ses interventions informelles ou formelles. Ces principes directeurs sont connus de tous. Ils visent à établir un climat de confiance et à offrir des garanties aux personnes qui s'adressent à l'employeur pour faire cesser une situation de harcèlement psychologique.

8. Nature des interventions

L'employeur décrit les types d'intervention possibles qu'il entend privilégier pour faire cesser une situation de harcèlement psychologique. Selon la nature de la situation portée à son attention et son stade d'évolution, l'employeur choisira le type d'intervention qui convient (généralement la médiation ou l'enquête).

L'employeur aura à déterminer si, de façon générale, il recourt à des ressources internes ou externes pour réaliser des enquêtes ou pour conduire une médiation. Il aura aussi à déterminer s'il s'agit de ressources déjà spécialisées ou de ressources internes formées pour intervenir, sur demande, en complément des tâches habituelles.

Dans le cas où les employés de l'entreprise sont visés par une convention collective, l'employeur déterminera si ses interventions sont complémentaires ou concurrentes à celles prévues à la convention collective en vigueur.

9. Mesures

L'employeur peut présenter le type de mesures qu'il compte offrir aux personnes qui sont aux prises avec du harcèlement psychologique. Ces mesures peuvent s'adresser à la victime, mais aussi au témoin, à l'auteur de harcèlement ou à la personne qui - au terme d'une intervention - n'est pas considérée comme auteur de harcèlement.

Il peut être difficile de prévoir les mesures qui seront offertes puisqu'elles seront souvent choisies en fonction de la situation vécue. Ces mesures peuvent aider à rétablir l'intégrité physique ou psychologique, ou encore contribuer à la réintégration au travail. Elles peuvent consister en une formation, une assistance professionnelle ou se rapporter à l'organisation du travail.

S'il existe un programme d'aide aux employés, l'employeur offre les services de soutien disponibles concernant le harcèlement psychologique au travail.

10. Évaluation et révision

L'employeur s'assure de la compréhension, du respect et de l'utilisation à bon escient de la politique.

Un bilan d'application de la politique est prévu et la fréquence est déterminée dans le chapitre. L'employeur évalue si les éléments de la politique donnent les résultats attendus et, le cas échéant, il apporte les modifications nécessaires. L'employeur peut également consulter les employés ou les associations représentatives afin de connaître leur bilan annuel concernant l'application de cette politique.

Selon les résultats de l'évaluation, l'employeur détermine s'il révisé certains aspects de sa politique.

Plan de mise en œuvre pour la personne déléguée à l'application de la politique

Dans un premier temps, obtenir un engagement clair et ferme de la direction de l'entreprise. Ensuite il est recommandé :

- d'élaborer une politique, de préférence en consultation avec les employés ou leurs associations représentatives ;
- de mettre en place des mécanismes de concertation pour prévenir le harcèlement psychologique ;
- d'identifier les personnes qui interviendront à titre de médiateur ou d'enquêteur ;
- d'élaborer un plan de formation pour les gestionnaires et les intervenants en médiation ou en enquête ;
- d'élaborer un plan de communication pour faire connaître la politique à l'ensemble du personnel. Ce plan de communication peut comprendre des moyens comme une rencontre de sensibilisation, une journée thématique, un document d'information remis avec le bulletin de paie, avec une note de service, qui peut être transmis par courriel ou paraître dans l'intranet ou sur un tableau d'affichage. Afin d'informer les tiers que l'employeur a pris les moyens pour prévenir et faire cesser le harcèlement psychologique dans son entreprise, des affiches, des dépliants, des notes d'information, etc. peuvent leur être communiqués.





Des questions ?

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

Services à la clientèle

Région de Montréal

(514) 873-7061

Ailleurs au Québec, composez sans frais

1 800 265-1414

Internet

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 les services à la clientèle.

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^e étage
400, boulevard Jean-Lesage
Québec (Québec) G1K 8W1

Dépôt légal – BND, 2004
ISBN 2-550-42495-6

© Commission des normes du travail, 2004
C-0250 (04-09)