

CONVERGENCE

REVUE DE **GESTION** DE LA SANTÉ - SÉCURITÉ

Vol. 19, n° 2 • mai 2003



LE HARCELEMENT PSYCHOLOGIQUE : COMMENT Y VOIR ?



**CENTRE PATRONAL
DE SANTÉ ET SÉCURITÉ DU
TRAVAIL DU QUÉBEC**

500, RUE SHERBROOKE OUEST, BUREAU 1000, MONTRÉAL (QUÉBEC) H3A 3C6
N° de convention 40063479 de la Poste-publications

Faire circuler
et cocher :

Direction

Autres
gestionnaires

Coordonnateur
en SST

Service
de santé

Comptabilité

Autres

Envoyer à :



**CENTRE PATRONAL
DE SANTÉ ET SÉCURITÉ DU
TRAVAIL DU QUÉBEC**

Convergence est publiée
quatre fois par année par
le Centre patronal de santé
et sécurité du travail du Québec.
Ce numéro a été tiré
à 37 000 exemplaires.

Cette revue est rédigée par
les conseillers du Centre patronal.
Elle est destinée aux entreprises
membres des associations
patronales ou d'affaires
qui adhèrent au
Centre patronal de santé
et sécurité du travail du Québec,
organisme sans but lucratif.

La reproduction des articles
est autorisée à la condition
expresse que la source soit
mentionnée et qu'une copie
nous soit adressée.

N. B. : La forme masculine
utilisée dans cette revue désigne,
lorsqu'il y a lieu, aussi bien
les femmes que les hommes.

DISTRIBUTION

Centre patronal de santé et sécurité
du travail du Québec
500, rue Sherbrooke Ouest
Bureau 1000
Montréal (Québec)
H3A 3C6
Tél. : (514) 842-8401
Télé. : (514) 842-9375
www.centrepatronalsst.qc.ca

PRÉSIDENTE-DIRECTRICE GÉNÉRALE
Denise Turenne

DIRECTION DES COMMUNICATIONS
Diane Rochon

RÉDACTION
Thérèse Bergeron
François Boucher
Josette Boulé
Josyane Brouillard
André Cardinal
Denis Dubreuil
Francine Gauvin
Isabelle Lessard
Sylvie Mallette
Maryline Rosan
Michel Watkins

**CORRECTION, RÉVISION
ET COORDINATION**
Thérèse Bergeron

ILLUSTRATIONS
Jacques Goldstyn

CONCEPTION GRAPHIQUE
Folio et Garetti

IMPRESSION
Impression BT

Certains articles de *Convergence*
sont indexés dans la base de données
Canadiana produite par le CCHST, ainsi
que dans la publication bibliographique
bimestrielle « Bulletin BIT/CIS - Sécurité
et Santé au Travail », du Centre
international d'informations de sécurité
et d'hygiène au travail (CIS), à Genève.

Dépôt légal
Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada
ISSN 0829-1314

LE HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE : COMMENT Y VOIR ?

S o m m a i r e

Vol. 19, n° 2 • mai 2003

- 3 **MOT DE LA RÉDACTION**
Le harcèlement psychologique : ça arrive !
- 4 **Les multiples visages du harcèlement**
- 6 **Le recours contre le harcèlement psychologique :
un nouveau casse-tête pour les employeurs**
- 8 **Le harcèlement : la Charte en parle depuis 20 ans !**
- 10 **Le harcèlement et la LATMP**
- 12 **Une politique d'entreprise peut faire toute la différence !**
- 14 **La prévention avant tout !**
- 15 **Harcèlement psychologique : en avez-vous les moyens ?**
- 16 **Une politique contre le harcèlement
« Pour éviter que Marcel m'harcèle ! »**
- 18 **Témoignage d'un ex-harceleur**
- 19 **Questions/Réponses**

LE HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE : ça arrive !



Humiliation, menaces, accusations ouvertes ou sous-entendues, critiques reliées à la personnalité de l'individu : voilà diverses formes de harcèlement psychologique que l'on retrouve parfois en milieu de travail. L'employeur soucieux de prévention a intérêt à intervenir, et ce, tant pour améliorer sa position en matière de santé et de sécurité au travail que pour favoriser l'équité dans son milieu de travail. Dans cet esprit, tant une politique contre le harcèlement qu'un programme d'aide aux employés peuvent s'avérer nécessaires.

Qu'entend-on au juste par harcèlement psychologique ? Il s'agit de rejeter la personne, de la dégrader, de la terroriser, de l'isoler ou, parfois, de l'exploiter. Difficile, dans de tels cas, de ne pas miner l'estime de soi dont on a tant besoin pour se réaliser pleinement.

Le harcèlement psychologique produit également des effets sur le climat de travail en général : diminution du rendement, absentéisme, perte d'intérêt et de motivation, etc. Laissé à lui-même – harceleur et témoins silencieux –, il ne disparaît pas; il ne fait que s'aggraver car le scénario a tendance à se reproduire; puis, il se renforce avec le temps. Accusations, railleries, insultes, jurons, cris, paroles humiliantes et gestes violents ont des effets négatifs sur la personne qui en est victime. Cela peut amener une série de conséquences néfastes pour elle dont un repli sur soi, une dépression, un problème de toxicomanie et même, parfois, un suicide; ce qui se répercute, sans contredit, sur le milieu de travail et les proches.

Convergence vous propose une série d'articles en la matière. Vous y trouverez, entre autres, une définition des diverses formes de harcèlement; une politique d'entreprise qui inclut le processus de gestion des plaintes; les droits et recours selon la *Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles*, la *Charte des droits et libertés de la personne* et la *Loi sur les normes du travail*; la proposition de mécanismes de prévention; des données quant à l'étendue du problème; les avantages d'un programme d'aide aux employés ainsi qu'une entrevue où l'on fait état d'une politique sur le harcèlement.

Considérant les effets néfastes du harcèlement psychologique, tant pour l'individu que pour l'organisation, on a donc grandement intérêt à y voir en implantant les mesures qui s'imposent.

Bonne lecture !

LES MULTIPLES VISAGES DU HARCÈLEMENT

Le phénomène du harcèlement n'a jamais fait l'objet d'autant d'attention de la part des juristes, psychologues, auteurs, syndicats, médias, Commission des droits de la personne.

Quant à l'employeur, le législateur lui a lancé un message clair de son obligation de gérer les cas de harcèlement en offrant aux victimes d'autres recours par le biais de la *Loi sur les normes de travail*¹.

C'est très bien de dénoncer les cas de harcèlement dans l'entreprise. Et c'est la responsabilité de l'employeur de s'en préoccuper sérieusement. Personne ne devrait subir de harcèlement. Non personne ! Mais qu'entend-on par harcèlement ? La question mérite d'être posée car vous, gestionnaire, superviseur ou coordonnateur êtes certainement conscient qu'il existe un danger, et il est bien réel, que certains paranos ou petits futés utilisent de manière abusive l'argument « victime de harcèlement ». Par ailleurs, lorsque le harcèlement s'avère fondé, l'employeur se doit d'intervenir rapidement auprès du harceleur.

Pour reconnaître le vrai harcelé du faux, il est essentiel d'être conscient que le harcèlement possède plusieurs visages. Aucune entreprise n'est à l'abri d'un tel phénomène et aucune entreprise ne peut se permettre de ne pas les gérer. Alors examinons succinctement comment le harcèlement peut s'installer dans votre entreprise.

Qui peut être le présumé harceleur ?

C'est à tort que certaines personnes croient que le harcèlement est seulement une affaire de patron à employé. La position hiérarchique est loin d'être déterminante pour qualifier le harceleur. Ce dernier peut aussi bien être un supérieur hiérarchique qu'un employé, un pair ou une tierce personne, comme un fournisseur ou un client.

On parlera de harcèlement descendant lorsque le harceleur est hiérarchiquement au-dessus du harcelé. Ascendant, lorsque c'est l'employé qui harcèle son supérieur hiérarchique. Et, horizontal, lorsque le harceleur et la victime n'ont pas de rapport d'autorité (ex. : le harceleur est un collègue ou un tiers).

Qu'importe qui harcèle qui, ce sont les comportements visés et non la position hiérarchique occupée qui déterminent qui sera accusé de harcèlement. Et, dans tous ces cas, l'employeur a une obligation légale de s'en occuper.

... Et qui peut être la victime ?

Qu'en est-il de la victime maintenant ? Est-ce une personne insécure ? Introversée ? Ayant des troubles de personnalité ? Paranoïaque ? Ne vous y méprenez pas. N'importe qui

peut être victime de harcèlement. Prenons l'exemple de l'employé qui n'a jamais eu auparavant de problème, mais qui devient du jour au lendemain victime de harcèlement de la part de son collègue qui convoite le même poste que lui. Ou bien celui qui, contrairement à ses collègues, a exprimé ouvertement une critique sur une décision prise par son supérieur sans s'imaginer qu'un jour il serait la cible de harcèlement de la part de ce dernier. Ou cet homme de couleur qui fait l'objet de remarques racistes et haineuses de la part de ses confrères de travail. Ou cette employée qui se fait constamment demander pour un petit souper en « tête à tête » avec son supérieur hiérarchique. Ou l'employé gai qui subit constamment les commentaires disgracieux d'un collègue homophobe. Ces personnes n'éprouvent pas toujours, de prime abord, un problème psychologique... mais si le harcèlement produit ses effets, il y a de fortes chances qu'elles en développeront².

Il est malheureux de constater que, bien souvent, les personnes les plus affectées par le harcèlement sont celles qui ont leur travail à cœur, des *workaholic*. Contrairement à celui qui fait son travail avec détachement, celui qui est animé de passion pour son travail est

grandement blessé lorsqu'il est mis à l'écart. Et il risque de déprimer beaucoup plus facilement si on lui fait croire qu'il est incapable d'accomplir la tâche pour laquelle il est payé.

En fait, ce qui distingue les personnes victimes de harcèlement, c'est leur capacité de résister ou non aux différentes manœuvres malsaines du harceleur. Si la personne harcelée a confiance en elle, cela constitue certes un atout. Mais l'être humain ayant ses limites, cette capacité dépendra aussi du contexte, c'est-à-dire de l'habileté du harceleur à « détruire psychologiquement » sa proie, du degré de participation du groupe dans le processus de harcèlement et, surtout, du soutien que le harcelé recevra de son employeur.

Il faut éviter de stigmatiser la victime en lui collant des caractéristiques d'une personne ayant une faible personnalité. Au-delà des caractéristiques personnelles du harcelé, il faut analyser objectivement les faits afin de déterminer s'il s'agit bel et bien d'un cas de harcèlement³.

Droit de gérance, harcèlement ou paranoïa ?

D'entrée de jeu, mettons les choses au clair : le droit de gérance, ce n'est pas du harcèlement ! Lorsqu'un superviseur

1. Voir la rubrique juridique en page 6.

2. Voir l'article *Harcèlement psychologique, en avez-vous les moyens ?* (page 15)

3. Voir l'excellent ouvrage de HIRIGOYEN, Marie-France. *Le harcèlement moral*, Éd. La découverte et Syros, Paris, 1998.

répète et répète régulièrement à un employé de porter ses lunettes de sécurité, et finit par le sanctionner, il ne fait rien d'autre que d'exercer son droit de gérance de façon tout à fait légitime (à condition, bien sûr, qu'il agisse équitablement et respectueusement envers cet employé). N'en déplaise à certains, un supérieur qui critique objectivement le rendement d'un employé ne constitue pas du harcèlement. Gérer signifie aussi faire le suivi de l'exécution des tâches et, si nécessaire, sanctionner les comportements contraires aux lignes de conduite de l'entreprise.

... Alors en quoi consiste le harcèlement ?

Le harcèlement peut prendre différentes formes dans les milieux de travail. Les formes les plus souvent invoquées devant la *Commission des droits de la personne* sont le harcèlement sexuel et le harcèlement racial. La *Loi sur les normes du travail*, quant à elle, nous parle de harcèlement psychologique alors que plusieurs auteurs utilisent la notion de harcèlement moral.

Que l'on se réfère à la *Loi sur les normes du travail*, à la jurisprudence, à l'opinion de la *Commission des droits de la personne* ou aux différents auteurs, on s'entend à l'effet que le harcèlement est un ensemble de conduites abusives se manifestant par des paroles, des actes ou des gestes, généralement répétés, à caractère vexatoire ou méprisant, portant atteinte à la dignité et à l'intégrité de la personne.

Notons qu'un seul acte grave qui engendre un effet nocif peut aussi être considéré comme du harcèlement.

Dans le contexte d'une relation supérieur à subordonné (harcèlement descendant), le harcèlement peut prendre la forme d'abus de pouvoir. L'auteur Valiquette⁴ définit trois conditions pour être en présence d'un abus de pouvoir. D'abord, le harceleur est en position d'autorité. Deuxièmement, il bénéficie de sa position d'autorité pour privilégier ses besoins personnels et, troisièmement, il le fait évidemment au détriment de la personne placée sous son autorité. Son but, nous

explique l'auteur, c'est « d'augmenter son pouvoir afin d'alimenter son propre besoin narcissique ».

Il est donc bien clair que pour qu'il y ait abus de pouvoir, il faut forcément que le harceleur adopte des comportements vexatoires qui peuvent porter atteinte à la dignité.

Il est généralement assez aisé de déceler une situation d'abus de pouvoir ou une situation où le harceleur profère des paroles violentes ou méchantes en vue d'humilier, de ridiculiser ou d'abaisser sa victime. Mais le harcèlement n'est pas toujours facile à détecter. Comment, outre la répétitivité, peut-on être certain qu'un regard moqueur ou qu'une remarque à double sens visait réellement à attaquer l'intégrité de la personne ? À titre d'exemple, une remarque du style : « Toi Pierre, t'as sûrement pas de préjugés à l'égard des gais... c'est du monde normal après tout... » (petit sourire du coin des lèvres). Dans un cas semblable, la victime ne peut parler que de perceptions. C'est à l'employeur de mener une enquête et de vérifier si l'ensemble des faits cumulés laisse sérieusement croire à l'existence d'une situation de harcèlement.

Un phénomène assez maléfique qui peut se vivre en entreprise dans un contexte de harcèlement est le *mobbing*. Le *mobbing* c'est lorsque plusieurs personnes s'allient pour humilier ou persécuter une personne. Généralement, c'est un processus qui s'étale sur une longue période, comportant des propos et des agissements hostiles et vexatoires à l'égard de la personne visée. Il a pour effet d'anéantir psychologiquement la victime. Les propos semblent, à première vue, anodins lorsqu'ils sont pris isolément, mais leur répétition a des conséquences sérieuses sur la santé mentale de la personne.

Bien des auteurs parlent du *mobbing* comme d'un phénomène collectif, mais certains disent que ce processus de destruction peut être entamé par une seule personne.

Quelle qu'en soit la forme, le harcèlement a des effets dévastateurs sur la

personne. Et le harceleur ne manque, hélas, pas d'idées pour utiliser un ensemble de stratégies dans le but d'empêcher sa victime de réagir, comme refuser la communication avec le harcelé, l'ignorer, l'isoler, nier sa présence, lui enlever toutes les tâches valorisantes. Ces manœuvres, presque machiavéliques, s'avèrent nombreuses. Et, malheureusement, les idées ne manquent pas à un harceleur « expérimenté ».

Une chose demeure certaine... la seule façon de désarmer le harceleur consiste à ne pas le laisser faire. Et la seule personne qui peut imposer son autorité, dans un tel cas, et forcer le harceleur à cesser ses manœuvres n'est nul autre que l'employeur.

4. VALIQUETTE, M.
*Pour une éthique
personnelle dans
la relation d'autorité*,
Montréal,
Éd. Logiques, 1997.

LE RECOURS CONTRE LE HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE :

UN NOUVEAU CASSE-TÊTE

POUR LES EMPLOYEURS



À l'arsenal de recours offerts aux travailleurs contre les employeurs, arsenal déjà bien garni, la *Loi sur les normes du travail* (L.N.T.) vient d'en ajouter un autre : le recours pour contrer le harcèlement psychologique. Voyons de quoi il s'agit.

Nature du recours

Ce recours est fondé sur un postulat énoncé à l'article 81.19, à savoir :

« Tout salarié a droit à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique.

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

L'obligation première en ce domaine incombe donc à l'employeur, c'est-à-dire assurer un milieu de travail exempt de harcèlement. À noter qu'à ce chapitre la L.N.T. ne fait qu'ajouter aux obligations qui incombaient déjà aux employeurs, par exemple, en vertu de l'article 2087 du *Code Civil du Québec*

et à l'article 46 de la *Charte des droits et libertés de la personne*. Par ailleurs, la L.N.T. définit à l'article 81.18 ce qu'il faut entendre par harcèlement psychologique, soit :

« [...] 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 atteinte et produit un effet nocif continu pour le salarié. »

Cette définition sera au cœur des futurs litiges entourant un recours pour harcèlement psychologique. Sauf pour les cas graves découlant d'un seul comportement harcelant visé au paragraphe 2 de l'article 81.18, les cas visés au premier paragraphe devront donc être basés sur du harcèlement possédant les caractéristiques suivantes :

- 1° une conduite vexatoire;
- 2° se manifestant par divers comportements répétés;
- 3° hostiles ou non désirés;
- 4° portant atteinte à la dignité ou à l'intégrité physique ou psychologique;
- 5° et entraînant pour le travailleur un milieu de travail néfaste.

De toute évidence, le travailleur aura certes un fardeau de preuve assez lourd pour rencontrer les critères de la définition. Les conflits naissant de relations du travail normales, les prises de bec « courantes » avec les collègues ou supérieurs ne rempliront sûrement pas les critères du « harcèlement psychologique ».

Par contre, de nombreuses questions relatives à cette définition pourront être débattues. Ainsi, le caractère « hostile » de la conduite harcelante visée à l'article 81.18 de la L.N.T. requiert-il une intention malveillante chez son auteur ? Le harcèlement sexuel est-il de nature à causer du harcèlement psychologique au sens de la définition ? Etc.

Portée du recours

Le recours pour harcèlement psychologique s'appliquera à tout salarié, incluant les « cadres supérieurs ». De même, ce nouveau recours est réputé faire partie intégrante de toute convention collective et fait aussi partie intégrante des conditions de travail de tout salarié nommé en vertu de la *Loi sur la fonction publique* (art. 81.20 L.N.T.). Toutefois, pour les salariés visés par ces dernières situations, le recours en cas de harcèlement psychologique devra être enclenché par voie de grief ou auprès de la Commission de la fonction publique, selon le cas, et non devant la Commission des normes du travail.

Enfin, le législateur a prévu que le recours pour harcèlement psychologique s'ajoute, à certains égards, à une réclamation pour lésion professionnelle logée à la CSST par un travailleur pour lequel du harcèlement au travail aurait pu générer une telle lésion professionnelle (art. 123.15, 123.16 et 144.1 L.N.T.).

Les pouvoirs de la Commission des normes du travail (C.N.T.)

Un travailleur qui croit être victime de harcèlement psychologique devra loger une plainte écrite à la C.N.T. dans les 90 jours de la dernière manifestation de harcèlement. Saisie d'une plainte pour harcèlement psychologique, la C.N.T. aura pour mission d'enquêter au sujet de la plainte et d'amener les parties à un règlement à l'amiable (à l'aide d'un médiateur nommé par le Ministre du travail). Si la plainte est jugée non fondée, le travailleur pourra demander à la C.N.T. de déférer sa plainte à la Commission des relations du travail (C.R.T.). Si la plainte est jugée fondée et qu'il n'y a pas d'entente pour la régler, la C.N.T. défère automatiquement le dossier à la C.R.T. et, dans ce cas, le travailleur y sera représenté par un avocat de la C.N.T.

Les pouvoirs de la Commission des relations du travail (C.R.T.)

La Commission des relations du travail décide de la plainte. Elle peut notamment, aux termes de l'article 123.15 de la L.N.T., si elle juge la plainte fondée :

- 1° ordonner à l'employeur de réintégrer le salarié;
- 2° ordonner à l'employeur de payer au salarié une indemnité jusqu'à un maximum équivalant au salaire perdu;
- 3° ordonner à l'employeur de prendre les moyens raisonnables pour faire cesser le harcèlement;
- 4° ordonner à l'employeur de verser au salarié des dommages et intérêts punitifs et moraux;
- 5° ordonner à l'employeur de verser au salarié une indemnité pour perte d'emploi;
- 6° ordonner à l'employeur de financer le soutien psychologique requis par le salarié, pour une période raisonnable qu'elle détermine;
- 7° ordonner la modification du dossier disciplinaire du salarié victime de harcèlement psychologique.

Et en cas de lésion professionnelle ?

Lorsque, selon le travailleur, du harcèlement au travail entraîne une lésion professionnelle, c'est à la CSST que peut s'adresser celui-ci pour être indemnisé; la CSST, tout comme la Commission des lésions professionnelles (CLP), a déjà reconnu de telles lésions professionnelles. Dans un tel cas, l'indemnisation reçue de la CSST couvre l'ensemble des dommages subis par le travailleur, incluant les dommages moraux.

Malgré cette réclamation à la CSST, un travailleur victime de harcèlement psychologique pourrait également exercer un recours auprès de la C.N.T. Dans un tel cas, pour éviter une double indemnisation advenant le cas où la CSST et

la C.N.T. jugeraient toutes les deux la réclamation admissible, le législateur a prévu, par le jeu des articles 123.16 et 144.1 de la L.N.T., que la Commission des relations du travail ne pourrait accorder les éléments prévus aux numéros 2, 4 et 6 mentionnés à l'article 123.15 (ci-dessus) puisqu'ils sont « payables » par la CSST pour la lésion professionnelle subie.

Dans la mesure cependant où les autres éléments de l'article 123.15 peuvent être accordés par la C.R.T. en cas de lésion professionnelle, le recours en vertu de la L.N.T. vient donc s'ajouter aux recours pouvant être utilisés par les travailleurs.

Entrée en vigueur et conclusion

Les dispositions touchant le harcèlement psychologique dans la L.N.T. entrèrent en vigueur le 1^{er} juin 2004. Les employeurs ont tout intérêt à s'y préparer, notamment en mettant en place divers outils, dont une politique, pour éviter de donner aux travailleurs l'occasion d'utiliser ce nouveau recours.

LE HARCELEMENT : LA CHARTE EN PARLE DEPUIS 20 ANS !

Ces dernières années et, surtout, ces derniers mois, il est fréquent de lire sur les pages frontispices des magazines et publications les mots « harcèlement psychologique ». Est-ce en raison d'une hausse de la violence en milieu de travail ? Est-ce que le sujet de harcèlement est moins tabou; ce qui crée un contexte où il est plus facile d'en parler ?

Difficile à dire, mais quoi qu'il en soit, ce phénomène a pris de l'ampleur au fil des ans. Si l'on s'arrête uniquement au mot « harcèlement » et que l'on remonte vingt ans en arrière, l'on constate que la *Charte des droits et libertés de la personne* (ci-après nommée la Charte) s'y intéresse et prévoit un recours à la *Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse*, (ci-après nommée la Commission). Aujourd'hui, si ce type de recours est, règle générale, utilisé pour des cas de harcèlement sexuel ou racial, on peut penser que le législateur s'est inspiré de la Charte quand il s'est agi d'apporter des modifications à la *Loi sur les normes du travail*... Voyons d'un peu plus près le harcèlement sous l'angle de la Charte.

Mission de la Commission

Le mandat de la Commission est d'assurer, par toutes les mesures appropriées, la promotion et le respect des droits et libertés de chacun, affirmés par la Charte des droits et libertés de la personne, entrée en vigueur en 1976. Cette mission se reflète aux articles 4, 10 et 16 de la Charte. Voici ce qu'ils visent :

« ...le droit pour toute personne de la sauvegarde de sa dignité, de son honneur et de sa réputation;

...le droit à la reconnaissance et à l'exercice en pleine égalité, des droits et libertés de la personne, sans distinction, exclusion ou préférence fondée sur 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 de moyen pour pallier ce handicap;

...nul ne peut exercer de discrimination dans l'embauche, l'appren-

tissage, la durée de la période de probation, la formation professionnelle, la promotion, la mutation, le déplacement, la mise à pied, la suspension, le renvoi ou les conditions de travail d'une personne ainsi que dans l'établissement de catégories ou de classifications d'emploi. »

Bien que ces articles réfèrent à la dignité et aux droits de la personne, ce n'est que quelques années plus tard que la Charte deviendra beaucoup plus claire relativement au harcèlement...

La Charte parle de harcèlement

En 1983, l'article 10.1 de la Charte a été ajouté et voici ce qu'il stipule : « Nul ne doit harceler une personne en raison de l'un des motifs visés dans l'article 10 ». Cet article s'intéresse spécifiquement au harcèlement et la Commission a produit un document² précisant son orientation vis-à-vis le harcèlement en milieu de travail, lequel fournit la définition suivante du harcèlement :

« Il s'agit d'une conduite se manifestant, entre autres, par des paroles, des actes ou des gestes répétés, à caractère vexatoire ou méprisant, à l'égard d'une personne ou d'un groupe de personnes en raison de l'un ou l'autre des motifs énumérés à l'article 10 de la Charte. Il peut s'agir de harcèlement d'une personne en raison de sa race, son sexe, son orientation sexuelle, sa religion, son handicap, etc. »

La notion de harcèlement a été analysée à maintes reprises par les tribunaux. À partir d'une définition émise par la Cour suprême du Canada, dans le cadre d'une cause traitant de harcèlement sexuel, ainsi que dans un récent juge-

ment de la Cour d'appel du Québec, en l'occurrence l'affaire *Habacchi*³, il est possible d'en retirer des composantes essentielles, lesquelles peuvent s'appliquer à d'autres formes de harcèlement. Ces composantes sont les suivantes : le caractère non désiré, pour la victime, des actes reprochés et leurs effets harcelants, soit par le caractère répétitif de ces actions ou par la nature de leurs effets⁴. Ces critères seront souvent repris par les tribunaux pour analyser les causes relatives au harcèlement.

Recherche de la vérité

Lorsque la Commission reçoit une plainte de harcèlement, elle doit d'abord vérifier si celle-ci est recevable, et ce sera le cas dans la mesure où la personne fournit des indices qui lui permettent de croire que le comportement invoqué est relié à l'un des motifs spécifiés à l'article 10. Une fois que la Commission a déterminé qu'elle pouvait recevoir la plainte, elle enquêtera sur l'ensemble des faits et circonstances reliés aux indices fournis par le requérant. Elle sera donc à la recherche d'une preuve et enquêtera à quatre niveaux : les manifestations de harcèlement telles que paroles, actes, gestes ou comportements; le lien entre ces manifestations et l'un des critères énumérés à l'article 10; la répétition de tels actes, paroles, gestes ou comportements, etc., ou d'autres paroles, actes, gestes ou comportements ayant des liens directs ou indirects entre eux; et, enfin, le caractère vexatoire ou méprisant de ces diverses manifestations.

Est-ce qu'un seul geste reproché pourra être considéré comme étant du harcèlement au sens de la Charte ? Généralement, non. Mais certaines circonstances pourront amener les

1. Voir la rubrique juridique en page 6.

tribunaux à conclure qu'il s'agit de harcèlement. C'est le cas lorsque l'acte isolé s'accompagne de menaces directes ou implicites. Puisque les effets nocifs de telles menaces continuent de se perpétuer dans le temps, l'acte reproché sera considéré comme étant du harcèlement. Par conséquent, un seul acte grave, dont l'effet nocif est continu et dont l'impact est important chez la victime, pourra être qualifié de harcèlement. C'est ce qui a été démontré dans l'affaire Habacchi précitée³.

Responsabilité de l'employeur

Dans le cas où la Commission juge qu'il y a eu harcèlement, elle tentera en premier lieu d'amener les parties à convenir d'une entente hors cour. Mais dans l'éventualité où la conciliation est impossible, elle examinera le dossier et déterminera la responsabilité des personnes concernées. Alors qui peut être tenu responsable ? L'auteur du harcèlement et... l'employeur, dans certains cas !

La responsabilité de l'auteur du harcèlement sera visée lorsque l'on aura démontré l'existence du harcèlement et prouvé que les actes reprochés ont été posés par celui-ci. Une fois cette démonstration faite, l'auteur sera personnellement responsable des dommages causés par sa faute. Selon l'article 49 de la Charte, on pourra lui ordonner de cesser de harceler et le condamner à des dommages et intérêts, et même à des dommages exemplaires si les gestes posés ont été intentionnels.

De votre côté, comme employeur, vous pensez sans doute que si des actes de harcèlement se trament dans votre dos, à l'abri de vos yeux et de ceux d'autres employés, vous ne pouvez être tenu

responsable de tels actes. Eh bien, détrompez-vous ! Si les actes reprochés se sont produits en milieu de travail, l'employeur pourra être tenu responsable. Voici, textuellement, dans quelles conditions la responsabilité de l'employeur peut être engagée, selon un rapport émis par la Commission² :

- 1) « Il peut être trouvé responsable pour avoir manqué à son obligation d'assurer dans son entreprise un climat convenable et des conditions de travail justes et raisonnables. »
- 2) « L'employeur est responsable des actes fautifs commis par ses employés dans l'exercice de leurs fonctions. Trois conditions doivent alors être réunies :
 - a) la preuve qu'il y a eu harcèlement, donc qu'il y a eu une faute;
 - b) un lien de préposition ou de subordination entre l'employeur et l'employé fautif;
 - c) le harcèlement a été commis par l'employé alors que ce dernier était dans l'exécution de ses fonctions. »

Rôle de l'employeur

Compte tenu du rôle important de l'employeur lorsque du harcèlement se produit dans le milieu de travail, il doit prendre tous les moyens possibles pour éviter la manifestation d'actes reprochables. D'ailleurs, lorsque la Commission détermine les dommages qui peuvent être imputés à l'employeur, elle prend en considération le fait que l'employeur a une politique claire et connue des employés, transmettant un message de non-tolérance relativement au harcèlement. Cette politique sera d'autant plus efficace si elle réfère à une procédure à suivre dans un tel cas.

Bien qu'une politique soit à la vue des employés, en ont-ils pris connaissance ? Une politique porte ses fruits dans la

mesure où elle est connue et comprise. Il faut donc informer les employés de l'importance de son contenu, du message qu'elle véhicule, et vous assurer qu'elle sera bien interprétée. Les employés doivent être conscients que le harcèlement sera pris au sérieux dans l'entreprise. Et ceux qui sont témoins de harcèlement doivent aussi se sentir concernés et agir. Aussi, vous devriez en profiter pour les sensibiliser à l'importance du respect mutuel, car passer la majorité de son temps de vie dans un lieu où l'ambiance est agréable a des effets appréciables tant pour l'organisation que pour les personnes en place.

LE HARCÈLEMENT ET LA LATMP

Comme il a été mentionné à la page 6, au Québec, les réclamations ou plaintes pour harcèlement au travail peuvent être soumises à diverses instances. Auprès de la Commission des normes du travail (et, ultérieurement, à la Commission du travail), de la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, de la Commission de la santé et de la sécurité du travail ou par voie de griefs en vertu d'une convention collective. Dans cet article, nous aborderons le harcèlement en vertu de la Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles (LATMP) qui, comme on le sait, a pour but la réparation des lésions professionnelles et de leurs conséquences.

Le harcèlement peut-il entraîner une lésion professionnelle ?

Un employé qui prétend être victime de harcèlement au travail (qu'il soit sexuel ou moral) peut faire une réclamation à la CSST s'il démontre qu'il a subi, à la suite de ce harcèlement, une lésion professionnelle. Généralement, les réclamations pour lésions psychologiques attribuables au harcèlement au travail, sont analysées et admises en tant qu'« accident du travail » plutôt qu'à titre de « maladie professionnelle ». Puisque le diagnostic posé, souvent d'ordre psychologique, n'est pas un diagnostic de blessure au sens de l'article 28 de la LATMP, et n'est pas l'un des diagnostics énumérés à l'annexe 1 de la loi, l'employé ne bénéficie d'aucune présomption. S'il désire qu'elle soit admise en tant que lésion professionnelle, il lui appartient donc de faire la preuve que sa lésion psychologique est reliée au harcèlement subi au travail. À cet égard, il doit prouver les faits à l'origine du harcèlement et démontrer qu'il a subi un accident du travail au sens de l'article 2 de la LATMP, soit : « un événement imprévu et soudain attribuable à toute cause, survenant à une personne par le fait ou à l'occasion de son travail et qui entraîne une lésion professionnelle ». Voyons plus précisément toutes ces conditions.

1^{ère} condition : faire la preuve d'un événement imprévu et soudain

La question s'est déjà posée, à savoir si le harcèlement pouvait être qualifié d'événement imprévu et soudain. Nous savons maintenant, à la lumière de la jurisprudence, qu'une série de comportements non désirés, successifs, intimidants qui surviennent durant une certaine période de temps et qui entraînent des effets néfastes pour la santé psychologique de la personne au travail, sont assimilables à la notion d'événement imprévu et soudain.

Cependant, ne constitue pas un événement imprévu et soudain, donc du harcèlement, une attitude provocatrice ou des gestes de provocation par le travailleur lui-même. Par exemple, injurier un supérieur ou un collègue, s'en approcher *nez à nez* ou engueuler un collègue sans raison. Si le travailleur a délibérément provoqué cette situation et s'est mis lui-même dans une situation de conflit et d'opposition, il ne peut prétendre être victime d'un ou d'une série d'événements imprévus et soudains. Il s'agit de gestes personnels; ainsi, il devient lui-même l'artisan de son propre malheur !

Ne saurait être considéré aussi, comme événement imprévu et soudain (donc du harcèlement), l'exercice raisonnable et non abusif du droit de gérance d'un employeur. Il ne faut pas confondre relations de travail et droit de gérance normal, avec des gestes de harcèlement. Ainsi, les tribunaux ont déjà décidé que les situations suivantes sont normales, prévisibles et ne constituaient pas un événement imprévu et soudain (du harcèlement) susceptible de causer une lésion psychologique professionnelle :

- l'ordre d'un supérieur immédiat;
- les avis disciplinaires, verbaux ou écrits de l'employeur;
- les rencontres disciplinaires;
- l'évaluation du travailleur;
- les changements dans l'organisation ou les conditions de travail;
- etc.

Même si la fragilité émotionnelle (condition personnelle) du travailleur n'empêche pas l'admissibilité de sa réclamation, l'événement imprévu et soudain (harcèlement) devra être concrètement prouvé. À cet égard, la CLP se montre particulièrement exigeante sur la qualité de preuve requise et, de toute évidence, la seule perception du travailleur ne saurait suffire. Ainsi, la perception subjective parfois erronée ou déformée de la réalité ne constitue pas du harcèlement. On doit retrouver dans la preuve l'existence d'événements traumatiques au point de vue psychologique.

**2^e condition :
par le fait ou à l'occasion
du travail**

Le concept « par le fait du travail » suppose que les événements (harcèlement) se produisent dans le cadre des tâches reliées au travail. Toutefois, la notion « à l'occasion du travail » suppose que les événements (harcèlement) ayant occasionnés la lésion psychique surviennent dans le cadre de l'accomplissement d'une activité connexe, rattachée à l'exercice des fonctions du travailleur. Ainsi, les conflits de personnalité, les motifs de discorde purement personnels ne sont pas admis « à l'occasion du travail » lorsque les propos tenus entre collègues ne sont pas reliés au travail. Attention s'ils le sont cependant !

**3^e condition :
une lésion professionnelle,
soit un diagnostic de blessure
ou de maladie**

Puisqu'on ne peut considérer les lésions psychologiques comme étant des blessures, il faut les considérer sous l'angle de la maladie. La difficulté à démontrer qu'il y a maladie relève surtout du caractère parfois diffus des troubles psychologiques. Dans un premier temps, il faut un certificat médical comportant un diagnostic de maladie psychiatrique. Le diagnostic doit se baser sur des critères bien reconnus et identifiés par le DSM-IV (Manuel diagnostique et statistique des troubles mentaux). Les manifestations de symptômes psychologiques telles que : l'angoisse, l'anxiété, le *burnout*, etc., ne constituent pas des diagnostics. Il importe donc de vérifier le diagnostic apparaissant sur l'attestation médicale. Si ce n'est pas un diagnostic de maladie psychiatrique, il ne s'agit pas d'une lésion professionnelle selon la définition à l'article 2 de la LATMP.

**4^e condition :
prouver la relation
avec le travail**

D'un point de vue administratif

L'employé doit prouver, de façon prépondérante, le lien causal entre la lésion psychologique dont il est atteint et le harcèlement qu'il allègue avoir subi. Pour déterminer si le lien de cause à effet existe, la CLP appliquera le test de la personne raisonnable. Ainsi, si aux yeux de la personne raisonnable et bien informée de toutes les circonstances, le harcèlement subi au travail par l'employé dépasse le cadre normal du travail, et est tel que son impact direct sur l'état psychologique de celui-ci est manifeste, la relation sera établie. Donc, n'oubliez pas de faire enquête sur toutes les circonstances alléguées par l'employé au soutien de sa réclamation.

D'un point de vue médical

Puisqu'une multitude de causes peuvent être à l'origine d'une lésion psychologique, l'employé qui en est affecté doit aussi produire une preuve médicale motivée et étoffée de la relation entre les événements qu'il allègue et sa lésion psychique. Une simple affirmation, aucunement circonstanciée, aucunement justifiée par une opinion médicale plus élaborée, est hautement insuffisante pour permettre de conclure que la pathologie a été causée par ce qui s'est produit au travail.

Lorsque la lésion est considérée en relation avec les événements, il ne faudrait pas négliger le suivi médico-administratif de cette lésion. À tout moment, vous pouvez vérifier les aspects médicaux en cause, l'invalidité et l'imputabilité du dossier de votre employé.

Conclusion

L'admissibilité d'une réclamation pour lésion professionnelle pour cause de harcèlement est évaluée en fonction de la prépondérance de preuve. Il faut retrouver une preuve médicale claire et probante, et quant aux faits allégués ayant causé une lésion psychologique, ils doivent être scrupuleusement analysés. S'ils relèvent d'une situation normale de travail, cela ne devrait pas être un « accident du travail ». Si la décision de la CSST vous paraît injustifiée, sachez que divers recours s'offrent aux employeurs en vertu de la LATMP.

UNE POLITIQUE D'ENTREPRISE PEUT FAIRE TOUTE LA DIFFÉRENCE !

Maintenant enchâssée dans les normes du travail, la notion de harcèlement psychologique n'en demeure pas moins nébuleuse tant pour les employés que pour les entreprises. Voilà pourquoi il est important que vous clarifiez cette notion dans votre entreprise, et ce, avant même que les dispositions touchant le harcèlement n'entrent en vigueur, le 1^{er} juin 2004. N'attendez pas trop avant de vous préoccuper de ce dossier ! Sensibiliser le personnel, adopter une politique et mettre en place des mesures préventives et disciplinaires, ça ne se fait pas en criant « ciseau ». En vous y attaquant dès maintenant vous n'aurez pas à dire : j'aurais donc dû agir plus tôt !

Pourquoi porter une attention particulière aux situations de harcèlement ?

D'abord, parce que d'un point de vue strictement légal, comme employeur, vous avez des responsabilités. Entre autres, vous devez procurer à vos employés un milieu de travail sain et exempt de harcèlement (*Charte des droits et libertés de la personne*, art. 46; *Code civil du Québec*, art. 2087; *Loi sur les normes du travail*, art. 81.18).

Mais il y a plus que la loi et la jurisprudence. Se préoccuper de la santé (tant physique que psychologique) de vos employés est un préalable indispensable à la bonne marche de votre entreprise. En ce sens, toutes les mesures prises pour favoriser la santé, la sécurité ainsi que l'intégrité physique et psychologique de votre personnel contribueront non seulement à leur motivation et à leur mobilisation, mais également à la réalisation de la mission de l'entreprise et à l'atteinte de résultats. Mais au-delà des impératifs d'efficacité et de rentabilité, il s'agit de considération et de respect à l'égard de vos employés.

Démarche préventive

Pour enrayer les conséquences néfastes tant humaines qu'économiques du harcèlement, vous devez adopter une démarche préventive, tout comme pour les autres problématiques en SST. L'aspect préventif doit donc primer sur l'aspect curatif et c'est pourquoi vous devez consacrer de l'énergie et du temps pour mettre en place des mesures préventives visant à contrer les situations de harcèlement (voir l'article en page 14). Soyez vigilant : le harcèlement lorsqu'il est débusqué, mis en mots et traité n'a pas le temps d'agir !

Une politique qui fonctionne

Mais avant même de penser aux stratégies à implanter, il faut d'abord une volonté et un engagement de la part de la haute direction. Examinez le contexte organisationnel de votre entreprise et les valeurs qui y sont véhiculées : s'agit-il de valeurs visant le respect, le professionnalisme et l'intégration de toutes les personnes au sein d'une équipe de travail ? Les gestionnaires adoptent-ils eux-mêmes un comportement exempt de toute forme de harcèlement ? Gérez-vous harmonieusement la diversité à l'intérieur de votre entreprise ? L'engagement doit être visible et exprimé sous forme d'une politique écrite. Qu'elle soit appelée politique de respect en milieu de travail, politique concernant la santé des personnes au travail ou politique en matière de harcèlement, une politique doit être plus qu'un bout de papier. En fait, l'existence d'une politique et de procédures en la matière démontrera votre sérieux en tant qu'employeur, sensibilisera les employés sur le fait que certains comportements ne sont pas tolérés, les informera sur la façon de procéder – si un incident visé par la politique survient –, et définira comment vous interviendrez relativement à l'enquête et à l'aspect disciplinaire.

Voici les principaux éléments qui devraient être envisagés et contenus dans toute bonne politique.

- Commencer d'abord par **un message accrocheur, une déclaration de sa raison d'être** (exemple : *La Compagnie Mots pour maux est déterminée à offrir un environnement sain, sans discrimination ni harcèlement où les individus sont traités avec respect.*)

- Délimiter l'**étendue**, le champ d'application (exemple : *Cette politique s'applique à tous les employés et à tous les cadres, hommes ou femmes, et régit autant les relations entre collègues que celles entre patrons et subalternes en milieu de travail. Sont inclus dans la définition du milieu de travail tous les bâtiments, bureaux et aires de l'entreprise ainsi que tout endroit où celle-ci exerce ses activités.*)

- Définir ce que l'on veut dire par **harcèlement** et énumérer certaines actions prohibées (exemple : *Le harcèlement comprend toutes les paroles, actes ou gestes de nature à porter atteinte au respect, à la dignité ou à l'intégrité physique ou psychologique de la personne, ou de nature à entraîner des conditions de travail néfastes. Sans constituer une liste exhaustive, les comportements suivants peuvent être considérés comme du harcèlement : atteintes verbales/injures et sarcasmes offensants/insultes quant à l'origine ethnique, l'orientation sexuelle, le sexe...).*)

- Prévoir une **procédure de traitement de plaintes** (exemple : *Tout employé qui croit être victime de harcèlement doit rapporter l'incident à son supérieur immédiat ou au directeur du service des ressources humaines. À la suite du dépôt d'une plainte, le directeur des ressources humaines s'engage à former un comité d'enquête. La plainte sera traitée de manière confidentielle et chaque partie aura droit d'être entendue par le comité. À la suite de l'investigation, et si ladite plainte est fondée, des mesures disciplinaires seront imposées.*)

Il va de soi que votre politique doit refléter la culture et les façons de faire de l'entreprise. Inutile de copier mot à mot les exemples précités si cela ne correspond pas aux valeurs véhiculées dans votre organisation ! Assurez-vous que les membres de la direction soient les premiers sensibilisés, car ils sont le reflet de l'entreprise. Sachez également qu'adopter une politique n'est pas suffisant. Il faut qu'elle soit diffusée adéquatement afin que tous les employés la connaissent, qu'ils soient sensibilisés au contenu et qu'ils sachent à quoi s'en tenir. Pour ce faire, vous pouvez l'afficher, remettre une copie à chaque employé, en parler dans le journal interne de l'entreprise, offrir des séances de formation ou séminaires sur le sujet, mettre en place un élément de sensibilisation comme un stand, etc. L'important c'est d'en parler et de faire passer clairement le message que certains types de comportements ne sont pas acceptés dans votre entreprise.

La gestion des plaintes

La discussion entre les parties concernées (plaignant et auteur) apparaît comme étant la voie de résolution la plus saine en vue de trouver une solution et d'en arriver à une entente à l'amiable. Aussi, comme première étape, il est important de miser sur la discussion avant toute autre mesure. Si ce processus s'avère infructueux, il faudra alors procéder au traitement officiel de la plainte à l'aide d'une procédure formelle de révision des plaintes.

Ce que vous devez faire

- Traiter la plainte équitablement, sérieusement et promptement – la pire chose que vous puissiez faire, c'est justement de ne rien faire en vous fermant les

yeux – ou, encore, muter le harceleur dans un autre service où il poursuivra ses comportements pervers !

- Réaliser l'enquête dans la plus grande confidentialité. Chaque partie a droit à une enquête sérieuse au cours de laquelle elle peut présenter sa version des faits. Il est important de consigner par écrit les versions des témoins, du plaignant et du présumé auteur.
- Obtenir les preuves suffisantes, en recueillant les faits pertinents (et non les impressions) qui entourent les événements. Il faut aussi évaluer la crédibilité des témoignages. Est-ce que les faits allégués concordent ? Est-ce qu'une des parties a changé sa version au cours de l'enquête ? Existe-t-il un enjeu pour une des parties ?
- Déterminer si les événements constituent du harcèlement et choisir les sanctions appropriées. Vous aurez donc à trouver des solutions appropriées afin de régler la plainte et d'obtenir un climat de travail sain.

Mesures administratives et disciplinaires

Lorsque les allégations sont véridiques

Il n'existe pas de mesure disciplinaire applicable à tous les cas de harcèlement. La sanction doit être imposée en fonction des faits particuliers entourant les événements. Selon la gravité des actes reprochés, la mesure disciplinaire – idéalement écrite – peut varier d'une réprimande verbale à la suspension ou au congédiement après quelques avertissements. Vous pouvez également suggérer à l'auteur de suivre un traitement ou une thérapie selon la nature du problème. En fait, vous devez faire vos devoirs et utiliser votre droit de gérance en matière de mesures disciplinaires, mais, tout en

étant équitable, évitez les automatismes dans votre façon d'imposer les sanctions.

Ces mesures se rapportant exclusivement au harceleur, vous devrez également, lorsque le bien-fondé d'une plainte est confirmé, vous tourner du côté de la victime et lui offrir le soutien nécessaire.

Lorsque la plainte est reconnue frivole

Si la plainte a été faite en toute bonne foi, tant le plaignant que l'offenseur doivent être informés que l'affaire est close, sans que la documentation concernant cette affaire ne soit portée à leur dossier. Par contre, si la plainte a été faite de mauvaise foi, des mesures devraient être prises à l'égard du plaignant, car de fausses allégations constituent une forme de fraude.

LA PRÉVENTION AVANT TOUT !

Depuis longtemps, vous êtes familier avec les programmes et activités à mettre en place pour respecter vos obligations en matière de prévention des lésions professionnelles. Or, il existe un risque qui est probablement absent de vos plans de prévention : le harcèlement psychologique. Comme les temps changent de même que les législations, vous devez maintenant vous occuper de ce risque.

Il est probable que vous ayez davantage d'expertise pour régler des problèmes de matières dangereuses ou d'espaces clos. Et, parions que vous préférez nettement ces problèmes plus « techniques ». Alors, vis-à-vis cette nouvelle obligation, pourquoi ne pas recourir aux stratégies éprouvées en matière de prévention des lésions professionnelles ?

Identifier les sources potentielles de harcèlement

Toute démarche préventive commence par l'identification des risques présents dans l'entreprise.

La littérature rapporte des facteurs de risques organisationnels pouvant entraîner du harcèlement psychologique au travail, notamment¹ :

- la précarité d'emploi;
- l'utilisation croissante des nouvelles technologies de l'information et de la communication qui peut augmenter la charge de travail;
- des pratiques de gestion axées sur la réduction d'effectifs entraînant une densification et une intensification du travail;
- une ambiguïté des rôles.

En plus de ces facteurs organisationnels, on se doit aussi de tenir compte des caractéristiques de certains individus :

- agressivité et comportements violents
- abus de pouvoir
- conflits personnels non résolus

Si vous êtes en présence de tels facteurs de risques, il faudra veiller au grain et axer vos interventions sur ceux-ci.

Par ailleurs, il est également important, lors de toute analyse de risques, de regarder s'il y a des signes, des éléments concrets qui vous permettront de cibler vos interventions, en répondant aux questions suivantes.

- Y a-t-il des conflits non résolus dans le milieu de travail ?
- Est-ce que le climat de travail semble tendu ou désagréable ?
- Observe-t-on des comportements inacceptables, des abus de la part du personnel ?
- Est-ce que des employés s'absentent pour des problèmes psychologiques pouvant être reliés à du harcèlement ?
- Le taux d'absence est-il élevé et non explicable ?
- Le niveau de stress a-t-il augmenté chez le personnel ?
- Des plaintes ont-elles été déposées pour harcèlement, abus de pouvoir, violence verbale ou physique ?

Je comprends donc j'agis

La connaissance des risques dans votre entreprise vous permet d'élaborer et de mettre en œuvre un plan de prévention quant au harcèlement psychologique. L'article 81.19 de la LNT vous oblige à mettre en place des moyens raisonnables pour prévenir ces risques, mais c'est à vous d'identifier ce que vous voulez faire.

Comme les facteurs de risques du harcèlement psychologique peuvent être organisationnels ou individuels, vous devez agir sur ces deux plans.

Sur le plan organisationnel

- Définissez clairement les rôles de chacun, expliquez les attributions de promotion.
- Formez les contremaîtres et les gestionnaires afin qu'ils soient en mesure d'identifier les sources de conflits interpersonnels et de harcèlement, et de les gérer.
- Gérez les conflits avant qu'ils ne s'enveniment et donnent lieu à du harcèlement. N'oubliez jamais le vieil adage « Tout ce qui traîne se salit ».
- Sensibilisez l'ensemble du personnel à ce qu'est le harcèlement et aux pratiques

non tolérées dans l'entreprise. Présentez le code de conduite de votre entreprise.

- Mettez en place des mécanismes permettant une communication régulière avec l'ensemble du personnel sur toutes les questions pouvant les insécuriser ou les toucher de près ou de loin. Et souvenez-vous que : communiquer, c'est aussi écouter !
- Adoptez des pratiques de reconnaissance au travail.
- Concevez une politique sur le harcèlement psychologique (voir page 12).

Sur le plan individuel

- Intervenez rapidement auprès de tout employé ou gestionnaire démontrant des signes de manque de respect, d'agressivité, de violence ou d'abus de pouvoir.
- Travaillez avec les représentants des travailleurs (syndicats ou autres) pour convenir de stratégies d'intervention communes dans les cas d'employés harceleurs ou harcelés.
- Référez les individus ayant des comportements agressifs (et leurs victimes) au programme d'aide aux employés (voir page 18).
- Appliquez des mesures disciplinaires lors de comportements abusifs.

La prévention du harcèlement psychologique repose, selon *la Loi sur les normes du travail*, sur les épaules de l'employeur. Soit, mais c'est une responsabilité partagée. Vous devez, comme employeur, prendre les mesures adéquates pour prévenir et gérer ces cas, mais vous devez également intervenir auprès des individus en cause pour que ceux-ci fassent leur part.

Prévenir le harcèlement demeure encore l'approche la plus facile et la plus rentable. Et n'oubliez pas que le temps investi en prévention aura un impact positif sur l'ambiance au travail et sur la santé mentale de votre personnel. Profitez-en !

1. *Rapport du comité interministériel sur le harcèlement psychologique au travail*, Québec, 2001

HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE, EN AVEZ-VOUS LES MOYENS ?

Connaissez-vous la véritable ampleur du problème de harcèlement psychologique au travail ? En 1997, au Québec seulement, la CSST a cumulé 994 réclamations pour des lésions psychiques. Cela représente environ 5 millions de dollars d'indemnités¹ pour des absences d'une durée moyenne de 116,7 jours². Toutefois, les chiffres restent des chiffres. L'essentiel à retenir à leur sujet, c'est qu'ils ne cessent de croître ces dernières années. Y a-t-il plus de cas qu'auparavant ou les victimes en parlent-elles plus ouvertement ? Faute de statistiques très élaborées sur le sujet, il est difficile de le confirmer. Par contre, au quotidien, les conséquences du harcèlement psychologique sont nombreuses pour l'entreprise et combien désastreuses pour les victimes. En vue de vous sensibiliser à ce problème, nous vous les présentons.

Les conséquences pour l'individu

Un personne victime de harcèlement psychologique subi chaque jour des petites attaques insidieuses et sournoises le plus souvent sujettes à une double interprétation. Prises individuellement elles ne sont pas si graves, mais la victime se demande en quoi elle les a méritées et si elle n'est pas devenue trop sensible. L'auteur du harcèlement tente d'isoler lentement sa victime du personnel qu'elle côtoie; il la déstabilise et l'amène à se sentir responsable de ce qui lui arrive. Graduellement, la confiance de la victime s'effrite, elle se sent blessée et n'arrive pas à déterminer la limite entre ce qui est tolérable et ce qui constitue un manque de respect.

Les effets du harcèlement peuvent se répercuter sur le plan psychologique, physique et même avoir des impacts importants côté comportemental. Talonnée continuellement par son agresseur, une victime peut faire preuve de moins en moins d'intérêt pour son travail; elle devient anxieuse, stressée; elle a du mal à se concentrer. Elle commet des erreurs d'inattention, elle dort mal et peut même devenir agressive. Toutes les frustrations quotidiennes deviennent insupportables.

Pour certaines, l'impression de ne rien valoir s'amplifiant, leur détresse psychologique ne fait qu'augmenter; ce qui peut les amener lentement, mais sûrement, vers la dépression. Pour d'autres, le besoin de se couper de toutes ces

situations stressantes, les conduit à consommer de l'alcool, des drogues ou, encore, à se tourner vers le jeu.

Quelques victimes peuvent, quant à elles, maigrir ou prendre 10 ou 30 kg, souffrir de crises d'hypertension artérielle ou d'ulcères d'estomac; d'autres devront être hospitalisées à la suite de crises de colite aiguës.

Il arrive également que la victime réagisse agressivement aux attaques de son harceleur. Malheureusement, vis-à-vis un harceleur habile, sa réaction ne fera que l'encourager à multiplier les attaques. Les manipulations tordues de l'auteur du harcèlement amène tout le groupe de travail à croire sincèrement que la victime a un problème, qu'elle est bizarre, folle à la limite et qu'il est préférable de l'éviter.

Les mauvais traitements sont parfois supportés longtemps. Et la victime, ne croyant plus en ses capacités, se croit désormais incapable de trouver un emploi ailleurs. Les peurs qui habitent les victimes, de même que l'état d'anxiété chronique qu'elles ressentent, les portent à croire que bien peu de solutions sont réalisables. Lorsqu'elles se décident à consulter, très peu d'entre elles acceptent l'arrêt de travail proposé, croyant qu'on le leur fera payer encore plus à leur retour.

Les conséquences pour l'entreprise

Les pertes pour l'entreprise sont importantes. Dans une situation de harcèlement, ni l'auteur du harcèlement ni sa victime ne font leur travail. La productivité de même que la qualité des produits ou des services diminuent. Les erreurs se multiplient, le climat de travail se dégrade, le cœur et la motivation ne sont plus au rendez-vous. L'absentéisme et le taux de roulement du personnel augmentent, en même temps que les primes d'assurances.

Selon monsieur M. R. Bell, vice-président aux assurances collectives de la SSQ-Vie, les troubles mentaux sont devenus la première cause d'invalidité à court et à long terme, dépassant les accidents, les traumatismes ainsi que les maladies du tissu conjonctif (tendinite)³.

Conclusion

Connaissez-vous des cas de harcèlement dans votre milieu de travail ? Quel contrôle exercez-vous sur le harcèlement psychologique au sein de votre entreprise ? Êtes-vous habile à régler les conflits au fur et à mesure qu'ils se présentent ? Des mesures concrètes de traitements des plaintes sont-elles en place ? Désormais, vis-à-vis une victime, baisserez-vous les yeux ou la soutiendrez-vous comme elle le mérite ? Avez-vous les moyens de laisser faire ?

1. QUINTY, Marie.
Violence en milieu de travail : comment réagir et s'en protéger,
Affaire Plus,
septembre 1999,
p. 36.

2. COUSINEAU,
Michelle D.
La violence en milieu de travail,
Le Médecin du Québec,
vol. 35, n° 4,
avril 2000, p. 103-104.

3. *Rapport interministériel sur le harcèlement psychologique au travail*,
Dépôt légal,
Bibliothèque nationale du Québec,
2001, p. 33.

« POUR ÉVITER QUE MARCEL M'HARCÈLE ! »

En 1990, l'Université de Montréal (U de M) adoptait une politique contre le harcèlement sexuel. Actuellement, cette institution se prépare à étendre sa politique à d'autres formes de harcèlement. Bref, de nouvelles interventions seront, sous peu, initiées afin d'assurer une ambiance qui favorise le respect mutuel de tous les membres de la communauté universitaire. Au moment d'aller sous presse, ce projet de politique élargie avait été approuvé par différents niveaux décisionnels de l'université et on attendait l'approbation finale du Conseil de l'U de M. Afin d'en savoir davantage sur le champ d'application et sur les procédures de traitement de cette nouvelle politique, nous avons rencontré M^{me} Solange Cantin, actuellement responsable du Bureau d'intervention en matière de harcèlement sexuel à l'U de M.

Les principes fondamentaux

Lorsqu'une entreprise projette d'instaurer une politique en matière de harcèlement, il est important que cette dernière soit basée sur des principes fondamentaux : c'est « la case départ » d'un tel projet. Pour l'U de M, ces principes fondamentaux sont les suivants :

- **le droit à un environnement sain** afin que toute personne ait la possibilité d'étudier ou de travailler dans un environnement exempt de toute forme de harcèlement,
- **l'obligation de respect mutuel,**
- **la priorité à la prévention,**
- **l'équité et la réparation** des préjudices subis.

Aussi, le projet de politique de l'U de M contre le harcèlement a comme objectif d'assurer un milieu de travail et d'étude qui favorise l'harmonie et le respect entre tous. Il présente une démarche d'intervention pour toute forme de harcèlement portant atteinte à la dignité et à l'intégrité physique et psychologique. En outre, cette politique confirme la volonté de l'U de M d'interdire, de prévenir et de traiter les diverses formes de harcèlement; établit des mécanismes pour traiter les demandes de consultation et les mandats d'intervention; et, enfin, crée un comité de prévention du harcèlement. Notons que ce comité a

comme mandat d'élaborer et de mettre sur pied un programme de sensibilisation et d'éducation pour la communauté universitaire.

La gestion à plusieurs niveaux

Une caractéristique intéressante associée à la démarche de l'U de M est que l'on retrouve plusieurs documents internes traitant précisément du sujet ou de sujets connexes. Les conventions et ententes collectives, un règlement disciplinaire, une politique sur les droits des étudiantes et des étudiants, les règles d'utilisation des environnements informatiques, une politique sur l'intégration des personnes handicapées, une politique sur l'adaptation à la diversité culturelle, ainsi que d'autres textes officiels de l'institution orientent les interventions en regard de plusieurs motifs de discrimination. Pour sa part, la politique contre le harcèlement complète ces outils en offrant des modalités de prévention et de traitement des différentes formes de harcèlement. De plus, mentionnons que l'U de M possède un Bureau de l'ombudsman où tout membre de la communauté universitaire peut s'adresser.

Une stratégie de PRÉVENTION

La prévention constitue le volet prioritaire de la politique proposée contre le harcèlement. En ce sens, plusieurs activités de formation et d'information

sont en place afin d'atteindre cet objectif. En voici quelques exemples, puisés dans l'action actuelle pour prévenir le harcèlement sexuel.

Volet « informations générales » : distribution de dépliants, site électronique, affiches, stand d'exposition lors d'activités d'accueil ou lors de semaines thématiques en lien avec la problématique, présentations en collaboration avec d'autres ressources internes, stand itinérant d'information dans différents pavillons du campus de l'université animé par des étudiantes et étudiants bénévoles.

Volet « session d'information » : des sessions d'information sont présentées, à la demande d'un directeur de département ou de service ou encore d'une association étudiante. Ce type d'activités se déroule annuellement à quelques reprises.

Volet « travail ciblé » : par exemple, les directeurs de département ou de service sont invités à inclure le volet « harcèlement » lors d'une réunion départementale ou de service.

De plus, le Bureau d'intervention en matière de harcèlement sexuel a développé un guide pour les gestionnaires afin qu'ils puissent être proactifs et agir au plan de la prévention. Il est prévu qu'un nouveau guide touchant l'en-

semble des formes de harcèlement soit préparé en collaboration avec la Direction des ressources humaines. Il est important que tous aient les outils permettant d'intervenir efficacement, puisque l'optique est de responsabiliser les gestionnaires de chaque unité de travail et d'étude. En effet, aux dires de madame Cantin, « l'objectif du Bureau d'intervention n'est pas de remplacer les gestionnaires, mais plutôt de les soutenir et les guider dans leur rôle et responsabilités ».

Le traitement des demandes

Évidemment, il est essentiel qu'une politique contre le harcèlement assure un accompagnement, ainsi qu'un processus de traitement des plaintes ou autres demandes. À l'U de M, le projet de politique prévoit les scénarios suivants lorsqu'une telle demande est présentée :

- a) la personne qui se considère harcelée peut demander à la responsable de l'application de la politique d'**intervenir dans le milieu de travail ou d'étude**. Ce niveau d'intervention peut prendre différentes formes, dont une intervention indirecte visant à sensibiliser le milieu de travail ou d'étude immédiat, ou encore une intervention directe auprès des personnes en autorité afin de faire cesser le harcèlement. Donc, à ce niveau d'intervention, la personne responsable de l'application de la politique agit essentiellement dans l'environnement immédiat où la situation est présente, sans intervenir directement auprès de la personne supposée harcelante;
- b) la personne qui se considère harcelée peut demander la **recherche d'une entente avec la personne concernée**. Plus précise que l'intervention précédente, celle-ci vise à intervenir directement auprès des personnes concernées et à trouver une ou plusieurs solutions acceptables selon la situation vécue. Cette intervention est volontaire de la part des deux parties et ne peut résulter en l'imposition d'une sanction;

c) la personne qui se considère harcelée peut aussi déposer **une plainte formelle**. Encore plus détaillé, ce niveau d'intervention chemine selon le statut de la personne qui fait l'objet de la plainte. Lorsque la personne visée par la plainte est un membre du personnel enseignant, un étudiant ou une étudiante, le dossier est présenté au recteur qui y donne suite. Pour sa part, la vice-rectrice ou le vice-recteur responsable des ressources humaines recevra les plaintes formelles provenant de tout autre membre de la communauté universitaire;

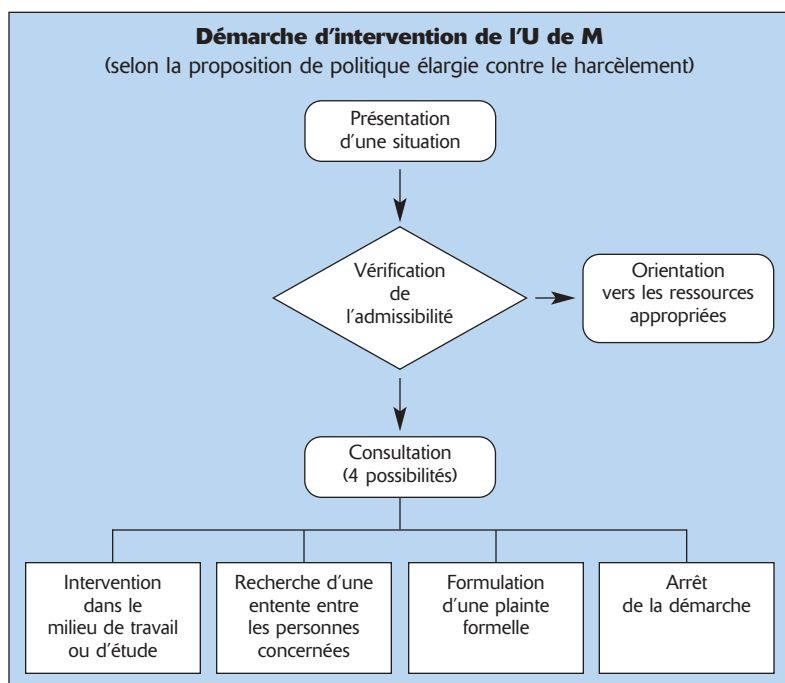
d) ajoutons que l'intervention peut se limiter à donner confidentiellement de **l'information**, à discuter des différentes solutions envisageables, ou encore à orienter la personne vers d'autres ressources appropriées.

C'est l'affaire de tous !

Cette démarche, favorisant un milieu d'étude et de travail sain, vise tous les membres de la communauté universitaire, et doit également être prise en charge par tous. D'ailleurs, plusieurs membres de la communauté universitaire ont participé à la préparation de

cette nouvelle politique. Bref, tant dans la préparation que dans la mise en application, c'est l'affaire de tous ! Le Comité de prévention du harcèlement prévoit la participation des nombreuses ressources dont : tous les syndicats et les associations (enseignants, personnels de soutien, cadres, professionnels et étudiants), de même que la participation de la Direction, des Ressources humaines et des Services aux étudiants. Tout ceci afin de refléter l'engagement de tous dans la prévention du harcèlement.

En conclusion, une politique contre le harcèlement figure parmi les nombreuses activités de prévention dont les entreprises se dotent afin d'assurer une bonne démarche organisationnelle. Un projet de politique comme celui de l'Université de Montréal inclut plusieurs aspects, dont des mécanismes de traitement des demandes. Mais, selon madame Cantin, une telle politique n'est avantageuse que si elle met de l'avant une démarche efficace en termes de prévention : voilà un aspect pertinent à prioriser !



TÉMOIGNAGE D'UN EX-HARCELEUR

J'ai longtemps pensé que je pouvais vivre ma vie à la manière de M. Spock. C'est comme ça, sans m'en rendre compte, que j'ai pris ma place parmi les harceleurs¹. C'est aussi ça qui a forcé mon nouveau directeur à me demander de faire un choix important dernièrement : prendre la porte ou utiliser les services du Programme d'aide aux employés (PAE). Laissez-moi vous raconter mon histoire.

Le héros de mon enfance a été M. Spock. Tous les dimanches, je m'installais devant le téléviseur afin de ne pas rater une seule des interventions de mon personnage favori dans les aventures de *Star Trek*. Pour le garçon que j'étais, il ne faisait aucun doute que, sans M. Spock, les aventuriers de l'espace auraient été réduits en poussière. M. Spock était pour moi l'exemple d'une personne indispensable. Et son côté rationnel absolu m'a passablement influencé.

Je ne me contentais pas d'idolâtrer passivement mon héros, je l'imitais. Je me rappelle encore mes balbutiements, en tant que représentant de la raison, dans nos jeux d'enfants. Ce n'était pas fort ! Ça m'a pris un certain temps avant d'impressionner la galerie par mon sens rationnel absolu (rire). Mais j'y suis arrivé. J'ai aussi soigné mon côté sérieux. Cela n'a pas été facile. À plusieurs reprises, il a fallu que je refoule des émotions ou la passion que je ressentais. J'y suis également arrivé. Puis, je me suis construit un éventail de règles et de lois strictes auxquelles j'adhérais. Pour moi, celles-ci représentaient la vérité, « MA vérité ». Une vérité que les autres devaient respecter à la lettre. Sinon, ils étaient des nuls, des moins que rien.

Mais simplement dire que j'étais une copie conforme de M. Spock serait un peu vous mentir. J'avais mes différences. Je dirais même qu'elles étaient à la base de mon problème. Je parle ici de mon besoin d'être admiré et de mon penchant pour le pouvoir qui, additionnés aux principaux traits de personnalité de M. Spock, donnaient un cocktail plutôt explosif.

Je peux vous dire que j'en ai fait baver plus d'un, et ce, à quelques reprises durant ma carrière. Je m'y prenais tellement bien que, parfois, un simple regard suffisait pour que l'autre se sente rabaissé ou coupable. Le tout, sans que cela ne paraisse. Les plus à risques étaient ceux qui avaient osé me critiquer. Et si un osait s'en plaindre, je m'organisais pour qu'il passe pour une personne à problèmes, un « parano ». À ma connaissance, deux ou trois collègues qui se sont frottés à mon hostilité ont même dû démissionner. Mon petit manège a fonctionné jusqu'à ce que je rencontre mon nouveau directeur, Philippe, un gestionnaire qui affronte les problèmes.

Contrairement à mes anciens patrons, qui m'auraient donné le bon Dieu sans confession, parce que je cachais bien mon jeu, Philippe a choisi de « prendre le taureau par les cornes ». La seule condition pour qu'il me garde était que je choisisse l'aide professionnelle et qu'il obtienne une preuve de mon passage au PAE. Il aurait pu simplement me donner mon « bleu », mais comme il me l'a dit après coup : il a voulu me donner une chance et il aurait été dommage pour l'entreprise de perdre mon expérience, et d'être obligé d'entraîner une nouvelle personne.

Ma première rencontre avec le psy, j'y suis allé à reculons. J'avais ma petite idée sur ces gens-là ! Mais après trois rencontres, j'ai commencé à avoir une meilleure image de la thérapie. J'ai compris qu'on était là pour travailler sur mes perceptions, c'est-à-dire, raccorder mes pensées à la réalité. Concernant « MA vérité », j'ai compris qu'elle me

permettait de m'imposer comme étalon du bien et du mal et qu'en remettant tout, et les autres, en question, je me plaçais au-dessus de tout. J'ai aussi compris que, prisonnier de ma rigidité et de ma défense, je tentais de détruire chez les autres tout ce que je m'interdisais. C'est pour cette raison que mes victimes étaient souvent des gens avec des qualités relationnelles fortes (facilité de communication, joie de vivre, sensibilité, créativité, etc.). Je craignais ces personnes, car elles menaçaient de me voler ce que je convoitais : l'admiration des autres et le pouvoir.

Ce que je tiens vraiment à vous dire, aujourd'hui, c'est que j'ai surtout appris que ce n'est pas en écrasant les autres que l'on arrive à être assez grand pour être admiré, et vraiment occuper une fonction de pouvoir. Pour moi, un PAE ça vaut de l'or et ça aide à grandir. Et, surtout, ça a fait en sorte que je suis maintenant en mesure de reconnaître et de contrôler mes pulsions de harceleur dès qu'elles se manifestent.

Si jamais il vous arrive d'être aux prises avec une personne comme j'étais, un conseil, ne lésinez pas avec le problème, il peut y avoir des conséquences néfastes² pour votre entreprise.

Merci de m'avoir lu, Narcisse.

1. Dans son livre paru en 1998 aux éditions La découverte, Marie-France Hirigoyen, une référence incontournable en matière de harcèlement psychologique, décrit le harceleur comme étant un narcissique pervers. Selon l'auteur, les traits de personnalité narcissique sont assez communément partagés (égocentrisme, besoin d'admiration, intolérance à la critique), ils ne sont pas pour autant pathologiques.

2. Voir l'article en page 15.



Est-il permis d'utiliser un chariot élévateur pour soulever un employé afin de lui permettre de faire un travail ?

Sous certaines conditions, la réponse est oui.

C'est le *Règlement sur la santé et la sécurité du travail* qui encadre tout ce qui a trait au levage des employés. L'article 260 prévoit que l'on peut soulever un employé avec un appareil de levage si celui-ci est conçu à cette fin (par exemple un camion équipé d'une nacelle, une girafe, etc.) On peut aussi utiliser une grue ou un chariot élévateur si certaines conditions sont respectées (article 261). En fait, pour utiliser un chariot élévateur, il faut respecter les conditions prévues à l'article 3.10.7 du *Code de sécurité pour les travaux de construction*.

Quelles sont ces conditions ? Voici les principales :

- a) le chariot élévateur est muni d'une plate-forme conforme et fixée au tablier du chariot élévateur;
- b) chaque passager porte un harnais de sécurité ancré à la structure de la plate-forme à un endroit ayant une résistance à la rupture d'au moins 18 kilonewtons;
- c) la charge totale n'excède pas 50 % de la charge nominale du chariot élévateur;
- d) le chariot élévateur ne doit pas être déplacé si un employé est sur la plate-forme;
- e) le conducteur doit demeurer au poste de commande pendant la durée du travail si la plate-forme n'est pas munie d'un contrôle de levage.

Le règlement réfère à une plate-forme conforme. Qu'est-ce que cela signifie ? Voici les principaux éléments que prévoit l'article 3.10.7 (référez-vous au code pour avoir la liste complète) :

- a) la plate-forme doit avoir un plancher antidérapant;
- b) être construite de façon à permettre une hauteur libre de 2 mètres au-dessus de tout point du plancher;
- c) être munie d'un garde-corps métallique sur les 4 côtés;
- d) offrir un facteur de sécurité minimum de 4 pour les éléments de structure;
- e) si elle comporte des éléments soudés, être soudée par un soudeur détenant un certificat de classe « O » ou « V » du *Bureau canadien de soudure* ou un certificat du ministère du Travail; et
- h) comporter une plaque indiquant la charge nominale de la plate-forme, le poids total de la plate-forme (incluant la charge nominale), le nom du fabricant, la date de fabrication et une référence aux plans soumis. L'identification du soudeur doit apparaître pour toute plate-forme fabriquée après le 23 avril 1980.

Si vous désirez fabriquer ou acheter une telle plate-forme, assurez-vous qu'elle soit conforme au *Code de sécurité pour les travaux de construction*.

Être membre, c'est avantageux !

Par leur adhésion au Centre patronal, les associations membres de notre organisme offrent, aux entreprises qu'elles regroupent, nos services de formation et d'information en gestion de la santé-sécurité. Ainsi, puisque vous avez entre les mains ce numéro de *Convergence*, c'est probablement parce que votre employeur est membre d'une des 92 associations qui adhèrent au Centre. En effet, comme vous, toutes les entreprises membres des associations regroupées au sein du Centre patronal reçoivent gratuitement la revue.

Grâce à votre adhésion à l'une de nos associations membres, vous bénéficiez, en plus, d'une multitude d'autres avantages et de services favorisant une saine gestion de la santé-sécurité dans votre entreprise, dont :

- un accès exclusif à des cours conçus et donnés par notre équipe de formateurs chevronnés, et ce, à des prix hautement compétitifs;
- des activités d'information – *SST Bonjour !, Causes et café*, rencontres médico-administratives et colloques – à des tarifs préférentiels, représentant une économie de 20 à 30 % sur les frais d'inscription;

- des guides et des documents de référence fort pratiques et sans frais;
- un service gratuit de renseignements téléphoniques où des experts vous conseillent et vous aident à clarifier vos dossiers en SST.

Vous l'aurez compris, être ou ne pas être membre fait toute la différence entre pouvoir ou non tirer entièrement profit d'une expertise sans égale dans le domaine de la santé-sécurité.

Profitez dès maintenant des avantages qui vous sont offerts et ne manquez pas de vous inscrire à nos activités d'information. Nous les organisons avec passion... pour vous !

Pour obtenir la liste de nos associations membres, appelez-nous au (514) 842-8401 ou visitez notre site Internet à l'adresse suivante : www.centrepatronalsst.qc.ca

20 ans de formation et d'information



**CENTRE PATRONAL
DE SANTÉ ET SÉCURITÉ DU
TRAVAIL DU QUÉBEC**

**500, rue Sherbrooke Ouest
Bureau 1000
Montréal (Québec) H3A 3C6**

**Téléphone : (514) 842-8401
Télécopieur : (514) 842-9375
www.centrepatronalsst.qc.ca**