



GUIDE SUR LA PRÉVENTION DU HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL

Cette initiative du Centre patronal SST a été rendue possible grâce à une subvention de la CNESST, dans le cadre du Programme d'aide au respect des normes touchant le harcèlement psychologique ou sexuel au travail.

Introduction	3
PREMIER ÉLÉMENT POUR VOUS GUIDER	
Comprendre et reconnaître le harcèlement (cadre législatif)	
Les lois traitant du harcèlement psychologique	5
Qu'est-ce que le harcèlement psychologique?	6
L'exercice du droit de gérance	7
DEUXIÈME ÉLÉMENT POUR VOUS GUIDER	
Les obligations de l'employeur en vertu de la Loi sur les normes du travail	
Un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique	9
Une politique pour prévenir le harcèlement psychologique.....	9
TROISIÈME ÉLÉMENT POUR VOUS GUIDER	
Être proactif	
Détecter la présence de facteurs de risque	12
Les pratiques gagnantes / les erreurs fréquentes.....	12
Connaître ce que la Loi sur les normes du travail prohibe.....	13
QUATRIÈME ÉLÉMENT POUR VOUS GUIDER	
Savoir comment faire face à une plainte pour harcèlement psychologique	
Un processus interne de conciliation	15
Un processus formel d'analyse.....	15
Mise en garde contre les fausses déclarations	16
ANNEXE 1	
Exemple de formulaire pour le dépôt d'une plainte.....	18

RÉDACTION : M^e Isabelle Demers

COORDINATION : Denis Dubreuil et Manon Stébenne

RÉVISION : Jasmin Pilon

MISE EN PAGE : Aïcha Bonneau

INTRODUCTION

Le Centre patronal SST – Formation et expertise s'est donné comme mission d'aider les employeurs à assumer leur leadership en santé et sécurité du travail. Fort de cette mission, nous avons conçu ce guide sur la prévention du harcèlement psychologique au travail, car nous croyons que l'une des façons de le contrer et d'offrir un environnement sain est d'être en mesure de le reconnaître et de poser les bonnes actions, afin de sensibiliser et, surtout, de responsabiliser tous les membres de votre organisation.

Ce n'est pas d'hier que l'on s'intéresse au harcèlement psychologique. Cependant, c'est plus récemment que le législateur a exprimé une volonté ferme d'enrayer ce phénomène, en imposant des obligations aux employeurs et en rappelant le droit aux salariés à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique. En 2018, la *Loi sur les normes du travail* a été modifiée, et oblige dorénavant les employeurs à se doter d'une politique de prévention du harcèlement psychologique et de traitement des plaintes.

Dans ce guide, nous présentons la définition du harcèlement psychologique telle qu'on la retrouve dans la *Loi sur les normes du travail*, et nous donnons des exemples concrets pour le reconnaître. Que signifie prendre des moyens raisonnables pour le prévenir? Comment dois-je m'y prendre si je fais face à une plainte pour harcèlement psychologique dans mon organisation? Un salarié peut-il à la fois déposer une plainte pour harcèlement et faire une réclamation pour une lésion professionnelle? Ce guide, sans être exhaustif et sans couvrir toutes les problématiques que l'on peut rencontrer dans un milieu de travail, apportera certainement des réponses à ces questions.

Ce document présente quatre éléments importants pour vous guider dans la mise en place d'une démarche de prévention du harcèlement psychologique : 1) *Comprendre et reconnaître le harcèlement (cadre législatif)*, 2) *Connaître les obligations de l'employeur en vertu de la Loi sur les normes du travail*, 3) *Être proactif*, 4) *Savoir comment faire face à une plainte pour harcèlement psychologique*. Enfin, un formulaire pour le dépôt d'une plainte est présenté en annexe.

PREMIER ÉLÉMENT
POUR VOUS GUIDER

COMPRENDRE ET RECONNAÎTRE LE HARCÈLEMENT (CADRE LÉGISLATIF)

- › Les lois traitant du harcèlement psychologique
- › La définition du harcèlement psychologique
- › L'exercice du droit de gérance

LES LOIS TRAITANT DU HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE

Plusieurs lois s'intéressent au harcèlement. Pensons à la *Charte des droits et libertés de la personne*, lorsqu'il est question de harcèlement discriminatoire, au *Code criminel* ou au *Code civil du Québec*. Mais la *Loi sur les normes du travail* (ci-après, la LNT) et la *Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles* (ci-après, la LATMP) sont spécifiques au milieu de travail. Bien que toutes ces lois réfèrent au harcèlement, ce sont des recours distincts, car ils ne visent pas le même objectif, n'impliquent pas les mêmes parties et ont des remèdes différents. Le Tableau 1, ci-après, illustre en partie ces propos.

Ce guide vise plus particulièrement le harcèlement psychologique, tel qu'il est défini par le législateur à l'article 81.18 de la LNT.

Tableau 1. Lois traitant du harcèlement (et certaines particularités)

	Charte	LNT / CC**	LATMP	LSST
Les recours	› Harcèlement discriminatoire lorsque violation d'un droit protégé par la <i>Charte</i>	› Plainte pour harcèlement psychologique › Exige la preuve d'une faute de l'employeur	› Loi axée sur la réclamation pour lésion professionnelle › Sans égard à la faute	› Loi axée sur la prévention
Les parties	› Le plaignant (représenté par la CDPDJ*) › Le harceleur	› Le plaignant (représenté par la CNESST***) › L'employeur	› Le travailleur › La CNESST	› La CNESST › L'employeur
Les remèdes	› Compensation financière › Dommages moraux et punitifs	› Réintégration › Rendre ordonnance › Dommages moraux et punitifs › Indemnités	› Indemniser › Réadapter › Assistance médicale › Retour au travail	› Recommandations › Avis de correction › Constat d'infraction

* Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse

** Convention collective

*** Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail

Nous portons à votre attention qu'un tribunal ou arbitre saisi d'une plainte pour **harcèlement** psychologique en vertu de la LNT ou d'une convention collective (CC), et qu'un tribunal saisi d'une réclamation pour une lésion professionnelle en vertu de la LATMP, n'appliquent pas le même raisonnement juridique lorsqu'ils concluent au bien-fondé ou non de la plainte ou de la réclamation. Le salarié peut donc déposer une plainte et faire une réclamation sans que la chose jugée soit invoquée.



À RETENIR!

La LNT et une CC permettent un recours qui décide de la présence du harcèlement. Ces références déterminent également si l'employeur a rempli ses obligations.

Pour sa part, la LATMP décide de la présence d'une lésion professionnelle. Pour se faire, il doit y avoir la présence d'un événement imprévu et soudain.

QU'EST-CE QUE LE HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE?

Le législateur définit le harcèlement psychologique comme suit...

Une **conduite vexatoire** se manifeste 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**. Pour plus de précision, le harcèlement psychologique comprend une telle conduite lorsqu'elle se manifeste par de telles paroles, de tels actes ou de tels gestes à caractère sexuel.

(LNT, art. 81.18)

Reprenons les cinq critères indiqués dans cette définition en y associant des exemples.

D'abord, on reconnaît une **conduite vexatoire** lorsqu'elle offense, blesse ou choque la personne visée. Au sujet de l'aspect **répétitif**, on ne fait pas référence à un nombre « déterminé » de gestes, mais surtout au cumul des gestes reprochés. Il est également reconnu qu'une seule conduite grave (sans répétition) peut être considérée comme une situation de harcèlement. Il y a donc une relation entre l'aspect répétitif et le degré de gravité de la conduite.

Concernant le critère nommé « **hostile** », on l'associe au degré d'agressivité du geste reproché. Pour sa part, le quatrième critère fait référence à l'**atteinte à la dignité** : on y associe habituellement le niveau des conséquences psychologiques de la personne harcelée. Finalement, le dernier élément important indiqué dans la définition du harcèlement psychologique est le principe associé à un **milieu néfaste**. On dit d'un milieu de travail qu'il est néfaste lorsqu'on y reconnaît un environnement toxique psychologiquement.

Tableau 2. Synthèse des 5 critères intégrés dans la définition du harcèlement

HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE	Comprendre	Reconnaître
Conduite vexatoire	Blesser, faire de la peine, diminuer, dénigrer, humilier, froisser.	Propos racistes, commentaires à caractère sexuel, se moquer, menacer, violence verbale, intimider, surveiller à outrance.
Répétitif ou conduite grave	Cumul de gestes qui paraissent souvent anodins. Plus la conduite est grave, moins le caractère répétitif est exigé. Une seule conduite grave suffit, mais nécessite un effet nocif qui perdure.	Crier, chatouiller, bousculer, insulter; atouchements, cyberharcèlement. Viol, tentative de viol, violence physique, menace de mort.
Hostile / non désiré	Méchanceté, agressivité / non voulue.	Le refus formel et explicite n'est pas nécessairement exigé. Un examen du contexte permet souvent de conclure que la conduite vexatoire n'était pas recherchée ni souhaitée.
Atteinte Dignité Intégrité	Conséquences du harcèlement psychologique. Laisse des séquelles, sans nécessairement être permanentes. Affecte l'équilibre physique et psychologique. État diminué.	Traiter injustement, marginaliser, démontrer de l'indifférence totale à l'égard d'une personne, dévaloriser, manquer de respect, manquer de discrétion. Atteinte à son honneur et sa réputation.
Milieu de travail néfaste	Environnement de travail toxique, nuisible psychologiquement. Souvent associé à un degré de stress et d'anxiété élevé.	Signaux : épuisement professionnel, absentéisme, présentéisme. Faire l'objet de fausses rumeurs, isolement.

L'EXERCICE DU DROIT DE GÉRANCE

Dans un contexte de contrat de travail, il y a une relation employeur-employé qui implique nécessairement un dirigeant et un subalterne. Aucun reproche ne peut être fait à un gestionnaire qui prend des décisions pour augmenter l'efficacité et la productivité de son entreprise. À titre d'exemple, l'employeur est dans son droit lorsqu'il :

- Évalue le rendement de ses employés
- Rédige des avis disciplinaires
- Exige une quantité et une qualité de travail
- Restructure
- Congédie
- Dicte une méthode de travail
- Modifie l'horaire de travail
- Refuse des vacances



À RETENIR!

Le droit de gérance ne peut être exercé de manière abusive. Il est nécessairement justifié par le bon fonctionnement de l'entreprise et ne peut avoir comme objectif de nuire aux employés.

DEUXIÈME ÉLÉMENT POUR VOUS GUIDER

LES OBLIGATIONS DE L'EMPLOYEUR EN VERTU DE LA LOI SUR LES NORMES DU TRAVAIL

- › Un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique
- › Une politique pour prévenir le harcèlement psychologique

UN MILIEU DE TRAVAIL EXEMPT DE HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE

Le droit pour tout salarié à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique requiert nécessairement des obligations pour l'employeur. **Prendre des moyens raisonnables** pour **prévenir** le harcèlement et le **faire cesser** lorsqu'il est porté à notre connaissance en font partie. Une première mesure rendue obligatoire depuis le 1^{er} janvier 2019 est de se doter et de rendre disponible une politique de prévention du harcèlement psychologique et de traitement des plaintes, incluant un volet sur les conduites vexatoires à caractère sexuel. Mais est-ce suffisant? Reportez-vous ici à la troisième partie de ce guide, sur l'importance d'être proactif et de faire ainsi preuve de prévoyance, soit l'un des premiers devoirs de diligence raisonnable.



À RETENIR!

Il n'est pas suffisant de déclarer que l'on ignorait qu'une situation de harcèlement psychologique avait cours dans votre milieu de travail pour justifier l'inaction. La question qui suit est « avez-vous cherché à le savoir? »

UNE POLITIQUE POUR PRÉVENIR LE HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE

De façon générale, on convient que les différentes politiques en SST rédigées par l'employeur sont adaptées en fonction du milieu de travail. Il en est de même pour la rédaction d'une politique de prévention du harcèlement psychologique. Or, bien que celle-ci sera ajustée selon le contexte, il serait pertinent de considérer l'intégration des rubriques ci-après dans votre politique.

- Le motif / l'objectif
 - Le message prédominant de la politique de prévention du harcèlement doit rappeler que l'objectif est de favoriser un milieu exempt de harcèlement.
- Le champ d'application / la (ou les) personne(s) visée(s) par la politique
 - La politique doit préciser les personnes visées par celle-ci. Il est pertinent de prévoir un champ d'application à toutes les personnes admises dans le lieu de travail.
- L'engagement de l'organisation
 - L'organisation s'engage à prendre les moyens raisonnables pour offrir un milieu exempt de harcèlement, diffuser la politique, prévenir et faire cesser le harcèlement, mettre en place une procédure confidentielle de signalement et de traitement des plaintes et, finalement, vous vous engagez à prendre des mesures raisonnables pour régler la situation, y compris des mesures disciplinaires pouvant aller jusqu'au congédiement.



À RETENIR!

Il est important de se doter d'une politique qui tient compte des particularités de votre organisation. Si la présence de sous-traitants fait partie de votre quotidien, il est judicieux de leur communiquer votre politique. Vous faites affaire avec des clients, des bénéficiaires, des usagers, des fournisseurs, des visiteurs, etc.? Assurez-vous qu'ils connaissent votre politique et qu'ils s'engagent à la respecter.

- Les attentes auprès des personnes visées
 - Il est important de personnaliser votre politique et d'établir les attentes pour les différents niveaux hiérarchiques de l'organisation (direction, gestionnaires, employés, visiteurs, usagers, etc.). De façon générale, cette partie de la politique doit transmettre le message que tous doivent adopter un comportement favorisant le maintien d'un milieu de travail sain et exempt de harcèlement psychologique.
- La définition du harcèlement psychologique
 - Nous vous invitons à reprendre la définition indiquée à l'article 81.18 de la LNT (voir la section précédente de ce guide). En plus de présenter la définition, il est pertinent d'inclure des exemples, en précisant que le harcèlement à caractère sexuel est inclus dans le harcèlement psychologique. Enfin, assurez-vous d'intégrer le harcèlement discriminatoire.
- Le traitement d'une plainte
 - Il est important de prévoir un mécanisme de traitement des plaintes. Ce mécanisme prévoira, entre autres, des personnes qui accuseront réception des plaintes pour chacun des paliers hiérarchiques de l'organisation (nom, fonction et, de préférence, le numéro de téléphone personnel). On y précisera également les personnes responsables du traitement, et ce, à chaque étape.

À RETENIR!

Vous ne pouvez pas obliger la dénonciation, mais vous pourriez inviter les personnes témoins d'une situation de harcèlement à le signaler aux personnes responsables.



Afin de vous inspirer dans la rédaction de votre politique de prévention du harcèlement psychologique au travail, nous vous invitons à consulter cet exemple rédigé par la CNESST : <https://www.cnesst.gouv.qc.ca/fr/organisation/documentation/formulaires-publications/modele-politique-en-matiere-harcelement>.

TROISIÈME ÉLÉMENT POUR VOUS GUIDER

ÊTRE PROACTIF

- › Détecter la présence de facteurs de risque
- › Les pratiques gagnantes / les erreurs fréquentes
- › Connaître ce que la Loi sur les normes du travail prohibe

DÉTECTER LA PRÉSENCE DE FACTEURS DE RISQUE

N'attendez pas la plainte formelle avant d'agir! Nous vous suggérons différentes façons d'être proactif dans votre milieu de travail. Ceux d'entre vous qui œuvrent en santé et sécurité du travail savent que l'identification des risques est une condition préalable à la prévoyance. L'identification des facteurs de risque psychosociaux devrait en faire partie. Voici un exemple de grille rédigé par la CNESST pour détecter les facteurs de risque en matière de harcèlement psychologique : <https://www.cnt.gouv.qc.ca/fileadmin/pdf/publications/grille-hp.pdf>.

À RETENIR!

Soyez sensibles et à l'écoute. Pensons à un employé nouvellement promu qui pourrait être la cible de propos malveillants de la part de collègues jaloux. Des conflits entre collègues, des critiques exprimées avec agressivité, un milieu traditionnellement réservé aux hommes ou aux femmes, une surcharge de travail qui perdure, ce sont là des situations à risque d'engendrer du harcèlement. Pourquoi ne pas élaborer votre propre grille?



LES PRATIQUES GAGNANTES / LES ERREURS FRÉQUENTES

Dans votre souci de mettre en place une réelle démarche de prévention du harcèlement, voici, ci-après, quelques exemples de pratiques gagnantes, ainsi que des erreurs fréquentes.

Pratiques gagnantes

- ✓ Sonder les employés sur le climat de travail
- ✓ Agir tôt lorsqu'il y a des tensions
- ✓ Accorder l'attention appropriée aux lésions psychologiques
- ✓ Effectuer des entrevues de départ
- ✓ Tenir un journal de bord (événements observés au travail)
- ✓ Faire un rappel – lors des réunions d'équipe – sur la tolérance zéro de votre organisation au sujet des risques de nature psychologique

Erreurs fréquentes

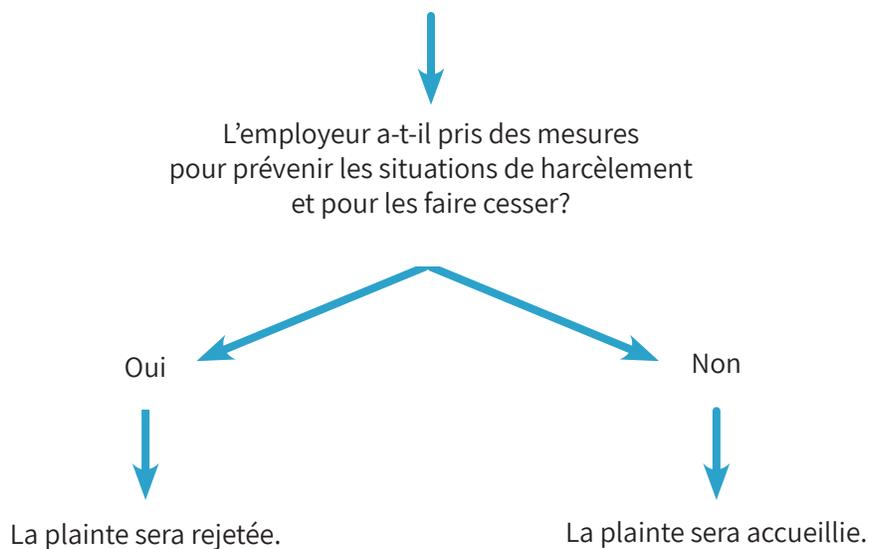
- ✗ Banaliser les faits et l'effet rapporté par la victime
- ✗ « Réglez ça entre vous »
- ✗ Juger de la sensibilité de la victime
- ✗ Recueillir qu'une seule version des faits
- ✗ Penser / imaginer que le temps va arranger les choses
- ✗ Croire que le harcèlement psychologique est exercé seulement envers un subalterne

CONNAÎTRE CE QUE LA LOI SUR LES NORMES DU TRAVAIL PROHIBE

Prendre des moyens raisonnables pour prévenir le harcèlement n'est pas une garantie d'absence de harcèlement, mais démontre votre volonté d'agir sur les situations à risque de le devenir, en plus de faire partie des devoirs imposés à l'employeur. Malgré vos efforts, il est possible que vous ayez à faire face à une plainte pour harcèlement psychologique. Si cette plainte est fondée, vous devrez prendre des mesures pour le faire cesser. Bien qu'une situation de harcèlement puisse être constatée par le tribunal saisi de la plainte, c'est le manquement à vos obligations de le prévenir et de le faire cesser lorsqu'il est porté à votre connaissance qui vous sera reproché, car c'est ce que la loi prohibe.

EN BREF...

- Une conduite vexatoire...
- (Répétée)
- Hostile et non désirée...
- Occasionnant une atteinte à la dignité et à l'intégrité...
- Et entraînant un milieu de travail néfaste.



QUATRIÈME ÉLÉMENT POUR VOUS GUIDER

SAVOIR COMMENT FAIRE FACE À UNE PLAINTE POUR HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE

- › Un processus interne de conciliation
- › Un processus formel d'analyse
- › Mise en garde contre les fausses déclarations

UN PROCESSUS INTERNE DE CONCILIATION

Aucune organisation ne peut prétendre être à l'abri d'une plainte pour harcèlement psychologique. Il faut toutefois préciser que ce ne sont pas toutes les plaintes qui aboutissent au tribunal, et il est judicieux de rendre accessible un **processus interne de conciliation**. Ce processus volontaire favorise la recherche d'une solution. Est-ce que l'auteur présumé de la conduite vexatoire reconnaît qu'il a pu blesser la personne? Qu'est-ce que la personne plaignante recherche? A-t-elle déjà réfléchi à une solution satisfaisante? Cette approche dite conciliante peut contribuer à la rétention de la personne qui vit une problématique au travail. Elle favorise un traitement rapide, moins coûteux, et tous travaillent dans la même direction, soit à la recherche d'une solution.

UN PROCESSUS FORMEL D'ANALYSE

Un processus formel d'analyse de plainte doit aussi être envisagé. Une ou des personnes-ressources doivent être désignées pour recevoir la plainte, à moins que vous ayez fait le choix de mandater une firme externe pour le traitement des plaintes pour harcèlement psychologique. Sans en faire l'objet dans ce guide, voici, ci-après, les grandes lignes de ce processus.

1. Des faits qui s'apparentent au harcèlement psychologique vous sont rapportés : des mesures provisoires devront peut-être mises en place rapidement.
2. Être à l'écoute de la personne qui vit une problématique.
3. Offrir une approche conciliatrice.
4. Rendre accessible le formulaire de dépôt de la plainte (faits, nom des témoins, documents ou toute autre preuve au soutien de la plainte).
5. Est-ce que les délais sont respectés (au plus tard deux ans après la manifestation d'une conduite qui s'apparente à du harcèlement psychologique).
6. Est-ce que les critères énumérés à l'article 81.18 de la LNT sont satisfaits? Si oui, une enquête doit avoir lieu.
7. Le plaignant, la personne visée par la plainte et les témoins doivent être consultés pour obtenir leur version des faits. Un engagement de confidentialité devrait être signé par toutes les personnes impliquées dans l'enquête.
8. Rédigez un rapport avec les conclusions quant au bien-fondé ou non de la plainte et recommandez des mesures à mettre en place pour prévenir et faire cesser le harcèlement. Des mesures disciplinaires allant jusqu'au congédiement peuvent être imposées.
9. Communiquer les conclusions de l'enquête au plaignant et à la personne visée par la plainte.
10. Maintenir les mesures provisoires et / ou mettre en place rapidement les recommandations indiquées dans le rapport.

MISE EN GARDE CONTRE LES FAUSSES DÉCLARATIONS

Bien qu'elles soient peu fréquentes, elles sont préjudiciables pour la personne visée par la plainte de mauvaise foi et pour l'organisation. Il est important d'aviser les fautifs qu'ils peuvent faire l'objet d'une sanction pouvant aller jusqu'au congédiement.

À RETENIR!



Qui peut déposer une plainte en vertu de la LNT?

Une personne salariée, non syndiquée, qui travaille pour une entreprise de compétence provinciale et qui n'est pas assujettie à la *Loi sur la fonction publique*. Lorsqu'une plainte est déposée, l'employeur doit assurer la séquence des étapes établie dans son processus.

ANNEXE 1

EXEMPLE DE FORMULAIRE POUR LE DÉPÔT D'UNE PLAINTE

LE OU LA PLAIGNANT(E)

Nom : _____

Numéro de l'employé : _____

Poste occupé : _____ Service : _____

Supérieur immédiat : _____

PERSONNE(S) VISÉE(S) PAR LA PLAINTE

S : Supérieur CO : Collègue E : Employé D : Direction CL : Client A : Autres

Nom : _____

Poste occupé : _____ Service : _____

S CO E D CL A : _____

Nom : _____

Poste occupé : _____ Service : _____

S CO E D CL A : _____

LES TÉMOINS

Nom : _____

Poste occupé : _____ Service : _____

S CO E D CL A : _____

Nom : _____

Poste occupé : _____ Service : _____

S CO E D CL A : _____

Nom : _____

Poste occupé : _____ Service : _____

S CO E D CL A : _____



Guide sur la prévention du harcèlement psychologique au travail

Septembre 2020

 **Centre patronal SST**
Formation et expertise

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

TÉLÉPHONE 514 842-8401

SITE WEB www.centrepatronalsst.qc.ca