

# DÉMYSTIFIER LE HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE OU SEXUEL AU TRAVAIL

Vice-présidence aux normes du travail

Lili-Luisa Lepore

Nathalie Roxborough

14 février 2019





# PLAN DE LA PRÉSENTATION

## Introduction

Pourquoi prévenir le harcèlement ?

- Les impacts du harcèlement sur la personne et les conséquences sur l'entreprise

## Section 1

Qu'est-ce que le harcèlement psychologique ou sexuel ?

- Définition
- Concepts
- Les formes de harcèlement
- L'appréciation des tribunaux

## Section 2

Gestion ou harcèlement ?

- L'exercice du droit de gestion

## Section 3

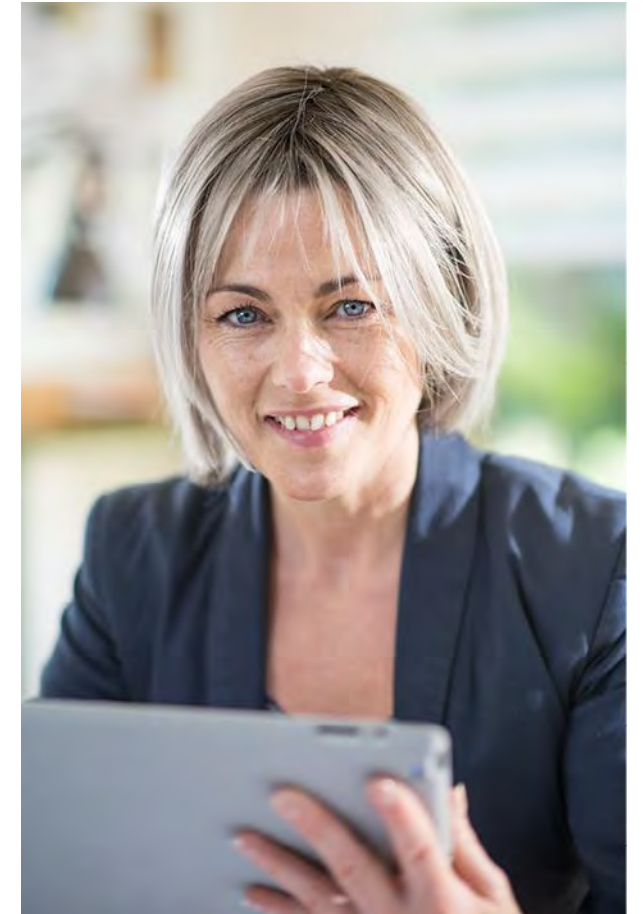
Comment prévenir le harcèlement psychologique ou sexuel ?

- Les facteurs de risque à surveiller
- Gérer les conflits
- Les clés de la gestion préventive

# POURQUOI PRÉVENIR LE HARCÈLEMENT ?

## Les conséquences du harcèlement sur la personne

- Baisse de motivation et de l'estime de soi.
- Détérioration de la santé physique ou psychologique.
- Augmentation de l'absentéisme.
- Risques accrus d'accident et d'invalidité liés au travail.
- Difficultés d'ordre personnel qui interfèrent avec les relations de travail.
- Fin d'emploi.
- Problèmes financiers.





# POURQUOI PRÉVENIR LE HARCÈLEMENT ?

## Les impacts du harcèlement sur l'entreprise

- Efforts de gestion supplémentaires affectant tous les paliers de l'organisation.
- Pertes liées à la baisse de productivité.
- Problématiques liées à l'absentéisme au travail.
- Détérioration du climat de travail.
- Risques accrus de violence en milieu de travail.
- Augmentation des frais d'opération.
- Rétention du personnel plus difficile.

# SECTION 1



**Qu'est-ce que le harcèlement  
psychologique ou sexuel ?**

# DROITS ET OBLIGATIONS



## Droit de la personne salariée

Toute personne salariée a droit à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique.

## Obligations de l'employeur

L'employeur doit prendre les moyens raisonnables :

- pour prévenir le harcèlement psychologique ou sexuel;
- pour le faire cesser lorsqu'une telle conduite est portée à sa connaissance.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019 :

- obligation d'avoir adopté et rendue disponible une politique de prévention du harcèlement au travail et de traitement des plaintes qui comprend un volet concernant les conduites qui se manifestent par des paroles, des actes ou des gestes à caractère sexuel. *(Réf: art 81.19 LNT)*

# DÉFINIR LE HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE



## Une conduite vexatoire :

- 1) se manifestant soit par des comportements, des paroles, des actes ou des gestes répétés;
- 2) qui sont hostiles ou non désirés;
- 3) laquelle porte atteinte à la dignité, à l'intégrité psychologique ou physique du salarié;
- 4) 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.

Une seule conduite grave peut aussi constituer du harcèlement psychologique si :

- elle porte une telle atteinte (à la dignité, à l'intégrité psychologique ou physique du salarié);
- et produit un effet nocif continu pour le salarié. *(Réf: art 81.18 LNT)*





# LA CONDUITE VEXATOIRE

Attitude, ou comportement, qui blesse l'amour propre de la personne et qui l'humilie.

## Le caractère répétitif des comportements

Paroles, gestes ou actes qui paraissent anodins lorsque pris isolément, mais dont l'effet cumulatif est nocif pour la personne en raison de leur caractère répétitif et continu ainsi que des conséquences qu'ils entraînent.

## Le caractère hostile ou non désiré des comportements

**Hostile** : intentions agressives, personne qui se conduit en ennemi, de façon belliqueuse, antagoniste, adverse, défavorable ou menaçante.

**Non désiré** : non recherché, non voulu ou non souhaité, explicitement ou implicitement.



# LA CONDUITE VEXATOIRE



## Une atteinte à la dignité ou à l'intégrité

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

## Un milieu de travail néfaste

- Un environnement de travail psychologiquement défavorable, nuisible et négatif. L'effet néfaste sur le milieu de travail est donc beaucoup plus large que le simple préjudice ou la perte d'une condition de travail qui existait avant la conduite vexatoire.

# LES FORMES DE HARCÈLEMENT

Le harcèlement psychologique ou sexuel peut prendre différentes formes, par exemple :

Les formes de harcèlement
Abus de pouvoir
Gestes ou propos à caractère sexuel
Intimidation et cyber intimidation
Isolement et musellement
Discrédit et humiliation
Mise en échec professionnelle
Violence verbale et physique
Incivilités répétitives
Discrimination pour un des motifs énoncés dans la Charte québécoise des droits et libertés de la personne



# L'APPRÉCIATION DES TRIBUNAUX

- 1) Le contexte général.
- 2) Le point de vue de la personne raisonnable.
- 3) La présence d'une intention malicieuse.
- 4) La prise en charge par l'employeur.

Lorsque les allégations sont fondées sur un acte unique, l'effet nocif continu doit être observé et se perpétuer dans le temps.

L'acte en question doit présenter **un certain degré objectif de gravité**, par exemple :

- menaces crédibles de mort ou de sévices;
- sollicitation insistante avec menaces en vue d'obtenir des faveurs sexuelles;
- viol ou agression sexuelle;
- agression physique;
- paroles ou gestes d'une violence démesurée.

# CE QUI NE CONSTITUE PAS DU HARCÈLEMENT

## Ce qui ne constitue pas du harcèlement

L'exercice normal du droit de gestion

Le stress lié à des conditions de travail exigeantes

Les difficultés d'adaptation au changement

Les rapports sociaux difficiles

Les conflits entre personnes au travail

Une perception erronée de la situation liée à la condition personnelle de la personne qui allègue subir du harcèlement

## SECTION 2



# Gestion ou harcèlement ?

# LE DROIT DE GESTION



L'employeur a le droit de diriger ses employés et de prendre des décisions liées à l'intérêt et à la bonne marche de l'organisation.

Le droit de gestion comprend notamment :

- la définition et l'attribution des tâches et des responsabilités;
- la gestion courante du rendement au travail;
- la gestion de l'assiduité et de l'absentéisme;
- la gestion de la discipline et l'application de sanctions disciplinaires;
- les décisions en matière de licenciement, de mise à pied et de congédiement.

# L'EXERCICE DU DROIT DE GESTION



- Prendre des décisions de gestion justes et équitables, qui sont en lien avec le bon fonctionnement de l'organisation.
- Bien appliquer les sanctions disciplinaires (verbales ou écrites) :
  - appliquer le principe de la gradation des sanctions;
  - choisir des sanctions proportionnelles à la faute reprochée;
  - offrir à la personne concernée les moyens et les délais raisonnables pour qu'elle puisse se corriger.
- Les sanctions disciplinaires ont pour objectif premier d'amener la personne à rencontrer les attentes à son égard.





# INTERVENIR AU QUOTIDIEN

## C'est, par exemple :

- axer les interventions sur les tâches à réaliser et les objectifs à atteindre;
- accorder de la formation à la personne concernée pour l'amélioration de sa prestation de travail;
- évaluer périodiquement les membres du personnel sur l'atteinte des objectifs fixés;
- informer le personnel des comportements attendus;
- lorsqu'une personne a des comportements inacceptables, l'aviser rapidement des mesures qui pourraient être appliquées.

## SECTION 3



# COMMENT PRÉVENIR LE HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE OU SEXUEL ?



# DES SITUATIONS À SURVEILLER

- Le manque de respect entre les personnes.
- L'absence de communication entre l'employeur et les employés et entre les employés.
- La compétition excessive.
- L'ambiguïté ou l'imprécision quant aux tâches à réaliser.
- L'iniquité dans la répartition de la charge de travail.
- Le manque de formation ou d'accompagnement lors d'un changement technologique ou organisationnel.
- Des outils de travail inadéquats.
- L'envie, la jalousie ou la rivalité.
- La présence de conflits.



# GÉRER LES CONFLITS

- La présence d'un conflit au sein de l'entreprise est le risque le plus susceptible de conduire à des manifestations de harcèlement psychologique.
- N'attendez pas de savoir si c'est du conflit ou du harcèlement avant d'agir. Agissez rapidement.



# LA DYNAMIQUE DU CONFLIT

Un conflit découle d'une divergence d'opinion sur un sujet précis. En milieu de travail, il s'agit souvent :

- d'un désaccord d'intérêt, de valeur ou d'opinion;
- d'une application différente d'une directive ou d'une procédure;
- d'interprétations sur les meilleures méthodes de travail à utiliser;
- d'une mésentente sur la répartition des tâches ou les responsabilités de chacun;
- de différences dans les objectifs de rendement à atteindre.

Il y a des risques que le conflit se transforme en harcèlement lorsque :

- la neutralité n'est plus possible;
- les positions sont devenues extrêmes et irréconciliables;
- les argumentations ne relèvent plus de la logique;
- les comportements des personnes ne sont plus raisonnables.



# INTERVENIR DE MANIÈRE OBJECTIVE

## Pour ne pas amplifier le conflit

- Ne pas prendre position en faveur d'une des parties aux dépens de l'autre.
- Recentrer les personnes sur leurs mandats respectifs.
- Rappeler les directives existantes et les faire respecter.
- Émettre de nouvelles directives uniformes pour tous, en cas de zones grises
- S'assurer qu'un conflit interpersonnel non résolu ne dégénère pas en harcèlement psychologique.
- Accompagner les personnes afin qu'elles s'entendent sur une solution leur permettant de travailler ensemble malgré leurs différends.
- Intervenir auprès des personnes qui refusent de collaborer au redressement de la situation.



# LES ERREURS LES PLUS FRÉQUENTES

- Ne pas assurer l'application et la diffusion de la politique.
- Ne pas assurer de concordance et de cohérence entre les politiques, la formation et les actions.
- Banaliser la situation.
- Dire aux employés de régler la situation entre eux.
- Ne prendre en considération qu'une seule version des faits.
- Trop attendre avant d'agir.
- Permettre aux employés de s'adresser des reproches.

Si un plainte est déposée :

- Agir avant les conclusions de l'enquête interne.
- Permettre que le plaignant soit ciblé comme étant le problème.





# LES CLÉS DE LA PRÉVENTION

## Informer

- Aviser le personnel qu'aucune forme de harcèlement au travail ne sera tolérée.
- Faire connaître la politique interne et la procédure de gestion des plaintes.
- Expliquer les mesures prévues pour prévenir et faire cesser toute situation de harcèlement.
- Sensibiliser sur ce qu'est le harcèlement psychologique et sexuel.
- Responsabiliser votre personnel sur les conséquences du harcèlement.
- Conscientiser chaque membre du personnel sur ses responsabilités quant au harcèlement psychologique ou sexuel et au maintien d'un climat de travail sain.
- Concerter le personnel autour des mêmes objectifs de prévention.
- Mobiliser le personnel à prendre soin du climat de travail.

# LES CLÉS DE LA PRÉVENTION



## Détecter les facteurs de risque et les situations problématiques

- Être attentif aux tensions entre les personnes.
- Tenir des rencontres individuelles avec les employés pour discuter notamment de leurs attentes par rapport au climat de travail.
- Consulter le personnel et faire ensemble la liste des facteurs de risque et des situations à surveiller dans l'entreprise.
- Discuter avec tout employé qui quitte l'entreprise pour connaître les raisons de son départ.
- Dresser un bilan des événements survenus dans l'entreprise au cours de la dernière année (taux d'absentéisme, taux de roulement, nature des doléances, etc.).

# LES CLÉS DE LA PRÉVENTION



## Gérer le changement

- Lors d'une réorganisation administrative.
- À l'occasion d'un mouvement de personnel.
- À l'arrivée de nouveaux gestionnaires.
- Lors de l'implantation de nouvelles façons de faire.
- Lors de changements technologiques.
- À l'occasion de manifestations de résistance au changement.

# LES CLÉS DE LA PRÉVENTION



## Corriger

- Intervenir rapidement pour faire cesser tout comportement inadéquat.
- Soutenir les parties concernées en vue d'une amélioration en continu des comportements et du rendement.
- Établir des objectifs précis qui sont observables, mesurables et vérifiables et les faire connaître.
- Consulter des ressources externes au besoin.

# CE QU'IL FAUT RETENIR



**Il n'existe pas de recette toute faite. Chaque cas est unique.**



## **Les notions clés :**

- Respecter les personnes.
- Communiquer clairement les attentes.
- Agir de façon équitable.
- Prévenir et faire cesser les incivilités.
- Prévenir et faire cesser les conflits.
- Soutenir et encadrer le personnel.
- Prendre des décisions objectives au regard des besoins légitimes de l'organisation.

---

**Merci de votre attention !**

**Des questions ?**