

**UNE STRATÉGIE DE PRÉVENTION  
DU HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL  
ET DE SOUTIEN AUX VICTIMES**

**Présenté au ministre d'État aux Ressources humaines  
et au Travail et ministre du Travail  
Monsieur Jean Rochon**

**Comité interministériel sur la prévention du harcèlement  
psychologique et le soutien aux victimes**

**Février 2003**

La coordination du Comité était sous la responsabilité de monsieur Léon Samuel, de la Direction de la recherche et de l'évaluation du ministère du Travail.

Le premier volet, « Pour une stratégie de prévention du harcèlement psychologique au travail », a été rédigé par monsieur Michel Girard et madame Julie Thériault, de la Direction de la recherche et de l'évaluation du ministère du Travail avec l'étroite collaboration de madame Julie Massé, de la Direction des politiques, de la construction et des décrets du même ministère.

Le deuxième volet, « Inventaire des outils de prévention disponibles », a été réalisé par madame Marjolaine Boivin et madame Nicole Ouellette, respectivement de la Direction de l'indemnisation et de la réadaptation et de la Direction de la prévention-inspection de la Commission de la santé et de la sécurité du travail, avec la précieuse contribution de madame Ginette Vadnais, du Centre de documentation du même organisme et la collaboration de madame Chantal St-Jacques, adjointe au vice-président à la programmation et à l'expertise-conseil.

Le troisième volet, « Une stratégie de soutien aux victimes », a été produit par madame Céline Lemieux et monsieur Michel Vézina, respectivement du ministère de la Santé et des Services sociaux et de l'Institut national de santé publique du Québec, en collaboration avec les services de santé mentale du ministère de la Santé et des Services sociaux.

Les rédacteurs tiennent à remercier les autres membres du Comité, dont les noms apparaissent à l'annexe V, pour la pertinence et la qualité de leurs commentaires.

Les membres du Comité tiennent également à remercier toutes les personnes qui ont été consultées et qui ont si aimablement accepté de partager leurs connaissances et leurs expériences.

## TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION GÉNÉRALE .....	V
<b>VOLET A</b>	<b>POUR UNE STRATÉGIE DE PRÉVENTION DU HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL</b>
Sommaire .....	3
Introduction .....	5
I. L'importance du phénomène et ses impacts .....	7
L'importance du harcèlement psychologique .....	7
Les conséquences prévisibles .....	8
Les coûts potentiels .....	11
II. Les moyens de prévention .....	15
Les sources du harcèlement .....	15
Les interventions à privilégier .....	20
III. La mise en place d'une politique .....	29
Le contenu de la politique .....	29
L'implantation et l'évaluation de la politique .....	33
Conclusion .....	37
<b>VOLET B</b>	<b>INVENTAIRE DES OUTILS DE PRÉVENTION DISPONIBLES</b>
Introduction .....	41
Outils d'aide à l'intervention .....	42
Services de formation .....	47
Autres ressources .....	50
<b>VOLET C</b>	<b>UNE STRATÉGIE DE SOUTIEN AUX VICTIMES</b>
Introduction .....	55
Contexte .....	55
Lien avec les milieux de travail .....	55
Quatre étapes pour assurer l'accessibilité des services .....	56
Conclusion .....	58

<b>Bibliographie</b> .....	59
----------------------------	----

**Annexes :**

I. Liste des politiques consultées .....	65
II. Exemples de définitions du harcèlement psychologique au travail .....	71
III. Exemples de mesures de redressement .....	72
IV. Les rôles et les responsabilités des intervenants .....	73
V. Les membres du Comité .....	75

## INTRODUCTION GÉNÉRALE

En mai 2001, le Comité interministériel sur le harcèlement psychologique au travail déposait son rapport. Dans la foulée des recommandations de ce comité et des consultations menées à la suite du dépôt du rapport, monsieur Jean Rochon, ministre d'État aux Ressources humaines et au Travail et ministre du Travail, a indiqué les orientations qu'il entendait prendre dans ce dossier. Ainsi, au printemps 2002, le Comité interministériel sur la prévention du harcèlement psychologique et le soutien aux victimes se voyait attribuer un mandat composé de trois volets :

- élaborer un cadre de référence pour aider les entreprises à se doter d'une politique de prévention du harcèlement psychologique au travail ;
- outiller les milieux de travail pour améliorer la prévention du harcèlement psychologique ;
- mettre progressivement en place, à partir des ressources du réseau de la santé et des services sociaux, des équipes spécialisées dans l'identification et le soutien des personnes aux prises avec le harcèlement psychologique au travail.

Pour donner suite à ce mandat, le premier volet de ce document propose aux employeurs une stratégie qui a pour but de prévenir, à la source, les manifestations de harcèlement psychologique dans les milieux de travail. Il suggère également un cadre de référence pour l'élaboration et l'implantation d'une politique qui concrétise, avec l'appui des représentants des employés, l'engagement de la haute direction à lutter contre le harcèlement psychologique.

Le deuxième volet présente un inventaire d'outils d'aide à l'intervention, d'organismes fournissant des services de formation en prévention et d'autres ressources en mesure de soutenir les entreprises en matière de gestion du personnel.

Le dernier volet présente la stratégie de déploiement des ressources que le ministère de la Santé et des Services sociaux a l'intention d'implanter afin de soutenir, à travers le réseau des CLSC, les victimes de harcèlement psychologique au travail.



**VOLET A**

**POUR UNE STRATÉGIE DE PRÉVENTION  
DU HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL**



## SOMMAIRE

Un peu plus de 90 000 salariés québécois vivent du harcèlement psychologique au travail. Ces derniers ressentent des malaises physiques, de l'irritabilité, de l'anxiété, des états dépressifs, sont parfois incapables de travailler et subissent des pertes financières, surtout salariales (au moins 35 M\$). Pour les organisations, le harcèlement psychologique contribue à la hausse des absences pour maladie (environ 650 000 jours par année pour au moins 43 M\$) et des départs (au moins 35 M\$ de frais d'embauche seulement), diminue la productivité des travailleurs (de 7 %, seulement pour les personnes harcelées) et expose les entreprises à des poursuites. Pour la société, le harcèlement psychologique accroît la demande pour les services médicaux et hospitaliers et peut contribuer à l'augmentation des coûts en assurance-emploi et en assistance-emploi.

À l'origine des manifestations de harcèlement psychologique se retrouvent très souvent les situations suivantes :

- une surcharge de travail ;
- un manque d'autonomie professionnelle ;
- des conditions de travail mal adaptées ;
- des styles de supervision autoritaires ou de type laisser faire ;
- des conflits non gérés ou mal gérés ;
- des communications déficientes ;
- du favoritisme ou du népotisme ;
- une culture organisationnelle non respectueuse des personnes ;
- un climat de compétition excessive ;
- une réticence à investir à long terme dans le capital humain ;
- une banalisation des conduites vexatoires.

Pour contrer le harcèlement psychologique, il faut intervenir à la source :

- Corriger les surcharges de travail en rééquilibrant les exigences de la production et les capacités des personnes, en réaménageant les processus de production, en revoyant l'allocation des ressources, en créant des équipes de travail disposant de ressources suffisantes, en élargissant ou en enrichissant les tâches et en décloisonnant la classification des emplois ;
- Améliorer l'autonomie professionnelle en faisant davantage participer les employés aux décisions, mais aussi en permettant à ces derniers de mettre à jour et de développer leurs compétences ;
- Adapter les conditions de travail aux exigences de la vie moderne et aux nouvelles caractéristiques de la main-d'œuvre en implantant des horaires variables et des mesures de conciliation travail-vie personnelle, en proposant la retraite progressive et le tutorat aux travailleurs plus âgés et en mettant sur pied différents

programmes de soutien direct à la santé physique et mentale (désintoxication, PAE, etc.) ;

- Favoriser les styles de supervision qui permettent aux employés de s'exprimer et de participer aux décisions et évaluer les cadres sur la gestion de leur personnel ;
- Régler les conflits de façon précoce en formant les cadres à la gestion des conflits et les employés, à la résolution de problèmes ;
- Améliorer la circulation de l'information en assurant la transparence des communications et en étant à l'écoute des employés ;
- Éviter le favoritisme et népotisme en privilégiant l'impartialité dans les activités de recrutement, d'affectation et de promotion ;
- Valoriser le respect des personnes par une conduite exemplaire de la haute direction et en sensibilisant le personnel à cet égard et en gérant la diversité ;
- Contenir les excès de compétition en faisant la promotion de l'entraide et de la collégialité ;
- Investir dans le capital humain, notamment dans la formation du personnel ;
- Reconnaître l'existence du harcèlement psychologique en mettant en place, avec la participation des représentants des employés, une politique contre le harcèlement psychologique qui réaffirme la volonté de la direction de le contrer et qui prévoit un soutien adéquat aux victimes

## INTRODUCTION

Ce premier volet porte sur une stratégie qui vise avant tout à prévenir le harcèlement psychologique au travail. Avant d'aborder la stratégie de prévention, la première partie apprécie l'importance du harcèlement psychologique au travail, rappelle ses conséquences indésirables et évalue, dans la mesure du possible, les coûts qui y sont associés.

La deuxième partie insiste sur les moyens de prévention à mettre en place. À partir de l'identification des principales sources de harcèlement psychologique en milieu de travail, elle suggère les interventions à privilégier afin d'éviter l'apparition de situations de harcèlement psychologique.

La dernière partie recommande de concrétiser les engagements de l'organisation dans une politique contre le harcèlement psychologique. En plus de l'engagement ferme de la haute direction de l'entreprise, cette politique devrait prévoir une procédure transparente de traitement des cas de harcèlement, assortie de mesures de redressement pertinentes. Cette politique doit aussi faire l'objet d'une implantation efficace et d'une évaluation périodique.



## I. L'IMPORTANCE DU PHÉNOMÈNE ET SES IMPACTS

Le harcèlement psychologique n'est pas une simple question d'opinion. Plusieurs études démontrent que le phénomène est sérieux, qu'il est en croissance, qu'il entraîne des conséquences pénibles pour les personnes qui le subissent et qu'il occasionne des coûts importants tant pour ces dernières que pour les organisations et la société en général.

Les employeurs québécois ont donc intérêt à prendre conscience de l'ampleur du harcèlement psychologique au travail et des coûts qu'il peut générer afin de prendre les mesures nécessaires pour prévenir l'apparition de ce phénomène au sein de leur organisation.

### L'IMPORTANCE DU HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE

Dès le début des années 90, Heinz Leymann, un des premiers chercheurs à s'intéresser au harcèlement psychologique au travail (« mobbing »), avait estimé, à partir d'enquêtes effectuées en Suède, que 3,5 % des personnes en emploi dans ce pays subissaient, pendant au moins six mois au cours d'une année et au moins une fois par semaine, l'une ou l'autre des conduites identifiées comme du harcèlement psychologique.<sup>1</sup> En 1996, une enquête effectuée en Norvège auprès de 7 000 employés a conclu que 8,6 % d'entre eux avaient été harcelés au cours des six derniers mois<sup>2</sup>. En 2000, au Royaume-Uni, 10 % d'un échantillon de 5 388 personnes en emploi ont affirmé avoir été constamment victimes de harcèlement psychologique pendant les six derniers mois et 25 %, au cours des cinq dernières années<sup>3</sup>. Une autre enquête menée en Europe, la Troisième enquête européenne sur les conditions de travail réalisée en 2000<sup>4</sup>, a posé une question sur l'intimidation au travail au cours des douze derniers mois, mais sans préciser la fréquence des actes. Neuf pour cent (9 %) des travailleurs européens ont répondu qu'ils en avaient subi au cours de cette période. L'année précédente, ce pourcentage était de 8 %. L'importance variait beaucoup d'un pays à l'autre : de 4 % en Italie et au Portugal à 15 % en Finlande en passant par 10 % en France et 11 % en Belgique. Cette année, une enquête nationale réalisée en Suisse, sur la base des mêmes critères que ceux de Leymann, révèle que 7,6 % des personnes interrogées ont été l'objet de harcèlement psychologique, mais seulement le tiers d'entre elles le reconnaissent<sup>5</sup>.

- 
1. H. LEYMANN, « Epidemiological Findings », in *The Mobbing Encyclopaedia*, [www.leymann.se].
  2. Helge HOEL, Kate SPARKS et Cary L. COOPER, *The Cost of Violence/Stress at Work and the Benefits of a Violence/Stress-Free Working Environment: Report Commissioned by the International Labour Organisation*, Genève, Organisation internationale du Travail, p. 20.
  3. *Loc. cit.*
  4. Pascal PAOLI et Damien MERLLIÉ, *Troisième enquête européenne sur les conditions de travail 2000*, Dublin, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, 2001, p. 28.
  5. J. SCHIFFER, E. VON HOLZEN BEUSCH et M. FAHRNI, *Mobbing und andere psychosoziale Spannungen am Arbeitsplatz in der Schweiz*, Berne, Secrétariat d'État à l'économie (Suisse), octobre 2002, p. 7.

Les données de ces différentes enquêtes montrent bien que la façon de mesurer le phénomène du harcèlement psychologique influence fortement les résultats. Au Québec, l'Enquête sociale et de santé de 1998 a abordé le sujet pour la première fois. La question posée était la suivante : « Au cours des douze derniers mois, au travail, avez-vous subi de l'intimidation? Jamais, de temps en temps, souvent ou très souvent? ». Quinze pour cent (15 %) des salariés québécois ont répondu « de temps en temps » et 3 %, « souvent ou très souvent »<sup>6</sup>. La majorité des auteurs considèrent que les actes d'intimidation constituent du harcèlement psychologique ou moral au travail. Même en ne considérant que les personnes fréquemment intimidées comme étant des personnes harcelées psychologiquement au travail, ce sont près de 92 000 salariés québécois, sur les trois millions en emploi<sup>7</sup>, qui seraient victimes de harcèlement psychologique.

### LES CONSÉQUENCES PRÉVISIBLES

La santé physique ou mentale des personnes harcelées peut être gravement affectée par le harcèlement psychologique au travail.

Sur le plan physique, « les insomnies, les maux de dos, les migraines, les troubles d'estomac, la diminution d'appétit, ... » sont les malaises les plus souvent ressentis par ces personnes<sup>8</sup>.

Les résultats de l'Enquête sociale et de santé réalisée au Québec en 1998 démontrent par ailleurs les effets du harcèlement psychologique sur la santé mentale des employés qui en sont victimes de temps en temps ou plus fréquemment. Sept pour cent (7 %) de ces personnes vivent des périodes de grande nervosité ou d'irritabilité contre 2 % pour celles qui n'ont jamais été intimidées<sup>9</sup>. Une bonne partie des personnes harcelées présentent également un niveau élevé de détresse psychologique « qui recouvre deux des plus importants syndromes observés en santé mentale, la dépression et l'anxiété »<sup>10</sup>, soit 35 % d'entre elles par rapport à 16 % pour celles qui n'ont pas subi d'intimidation<sup>11</sup>. Les personnes vivant de l'intimidation ont été obligées de garder le lit ou furent incapables de travailler pendant au moins une journée au cours des deux semaines précédant l'enquête dans une proportion de 21 %, alors que seulement 10 % de leurs collègues non intimidés

---

6. Robert ARCAND *et al.*, « Travail et santé », in Institut de la statistique du Québec (sous la dir. de), *Enquête sociale et de santé 1998*, Québec, ISQ, 2001, p. 538.

7. Statistique Canada, *Enquête sur la population active, 2001*. Les travailleurs autonomes sont exclus.

8. L. F. DAGENAIIS avec la collaboration de F. BOILY, *Étude sur la dimension psychologique dans les plaintes en harcèlement au travail : Rapport de recherche sur les plaintes résolues par la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse*, Montréal, CDPDJ, novembre 2000, p. 50.

9. Robert ARCAND *et al.*, *op. cit.*, p. 539.

10. Renée BOURBONNAIS *et al.*, « Contraintes psychosociales du travail », in Institut de la statistique du Québec (sous la dir. de), *Portrait social du Québec : Données et analyses*, Québec, ISQ, 2001, p. 273.

11. Robert ARCAND *et al.*, *op. cit.*, p. 539.

ont connu de telles incapacités<sup>12</sup>. Il n'est donc pas surprenant que 12 % des personnes intimidées jugeaient leur santé mentale comme étant moyenne ou mauvaise, alors que seulement 6 % de celles qui n'avaient jamais été intimidées partageaient la même perception<sup>13</sup>.

Le harcèlement psychologique au travail entraîne de nombreuses conséquences qui peuvent être graves non seulement pour les personnes, mais aussi pour les organisations. Pour ne citer que les principales, mentionnons l'accroissement des absences pour maladie, la hausse du taux de roulement et des retraites prématurées ainsi que la baisse de la motivation au travail et de la productivité<sup>14</sup>. Si le harcèlement n'est pas pris au sérieux, la situation peut s'aggraver et s'étendre à d'autres membres du personnel. Un climat de morosité s'installe, des clans se forment, des équipes de travail sont déstabilisées et l'agressivité monte chez les autres salariés. La détérioration du climat de travail risque alors de s'étendre à l'ensemble du personnel.

En plus d'avoir tout intérêt à ce que leur organisation ne souffre pas des conséquences néfastes du harcèlement psychologique, les employeurs ont des responsabilités légales à respecter et ils s'exposent à des poursuites s'ils les ignorent. Au Québec, ces responsabilités des employeurs proviennent de différentes lois et des conventions collectives lorsque ces dernières contiennent des dispositions sur le sujet. Certaines lois sont d'ordre général tandis que d'autres sont plus spécifiquement reliées à la protection de la santé et de la sécurité au travail ou à la notion de harcèlement.

Par exemple, le *Code civil du Québec*<sup>15</sup> prévoit à l'article 2087 que « l'employeur, outre qu'il est tenu de permettre l'exécution de la prestation de travail convenue et de payer la rémunération fixée, doit prendre les mesures appropriées à la nature du travail, en vue de protéger la santé, la sécurité et la dignité du salarié ». Il précise aussi l'obligation de réparer le préjudice causé par sa propre faute. La *Charte des droits et libertés de la personne*<sup>16</sup> précise, à l'article 4, que « toute personne a droit à la sauvegarde de sa dignité, de son honneur et de sa réputation », à l'article 10.1 que « nul ne doit harceler une personne en raison de l'un des motifs visés dans l'article 10 » et à l'article 46 que « toute personne qui travaille a droit, conformément à la loi, à des conditions de travail justes et raisonnables et qui respectent sa santé, sa sécurité et son intégrité physique ». Toutes ces obligations, jointes à des droits pour le salarié, précisent et réaffirment les devoirs de l'employeur.

La *Loi sur la santé et la sécurité du travail*<sup>17</sup> impose par ailleurs l'obligation suivante à l'employeur, à l'article 51 : « L'employeur doit prendre les mesures nécessaires pour protéger la santé et assurer la sécurité et l'intégrité physique du travailleur [...] ».

---

12. Michel VÉZINA et Renée BOURBONNAIS, « Incapacité de travail pour des raisons de santé mentale », in Institut de la statistique du Québec (sous la dir. de), *Portrait social du Québec : Données et analyses*, Québec, ISQ, 2001, p. 283.

13. Robert ARCAND *et al.*, *op. cit.*, p. 540.

14. Helge HOEL, Kate SPARKS et Cary L. COOPER, *op. cit.*, p. 31-33.

15. L.Q., 1991, c. 64.

16. L.R.Q., c. C-12.

17. L.R.Q., c. S-2.1.

L'article 12 de cette même loi permet à un travailleur de refuser d'exécuter un travail s'il a des motifs raisonnables de croire que l'exécution de ce travail l'expose à un danger pour sa santé, sa sécurité ou son intégrité physique.

Finalement, à l'instar des autres lois, la *Loi sur les normes du travail*<sup>18</sup> (*LNT*) protège un salarié lorsque l'acte ultime du harcèlement psychologique est son « congédiement déguisé ou non » en vertu de l'article 124 ou lorsque le harcèlement psychologique se traduit en pratiques interdites (suspension, déplacement, mesures discriminatoires, représailles ou toute autre sanction) reliées à des droits reconnus à l'article 122 de cette loi. Toutefois, à partir du 1<sup>er</sup> juin 2004, la Commission des normes du travail (CNT) recevra les plaintes des salariés victimes de harcèlement psychologique sans qu'il soit nécessaire que ces derniers invoquent les autres motifs énoncés précédemment. En effet, le 19 décembre 2002, l'Assemblée nationale a adopté, à l'unanimité, la *Loi modifiant la Loi sur les normes du travail et d'autres dispositions législatives*<sup>19</sup> qui a introduit, à l'article 81.18 de la *LNT*, une définition du harcèlement psychologique :

« une conduite vexatoire se manifestant par des comportements, des paroles, des actes ou des gestes répétés, qui sont hostiles ou non désirés, laquelle porte atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique du salarié et qui entraîne, pour celui-ci, un milieu de travail néfaste.

Une seule conduite grave peut aussi constituer du harcèlement psychologique si elle porte une telle atteinte et produit un effet nocif continu pour le salarié. »

En outre, l'article 81.19 de la *LNT* prévoit le droit pour les salariés de bénéficier d'« un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique » et une obligation pour les employeurs « de prendre les moyens raisonnables pour prévenir le harcèlement psychologique et, lorsqu'une telle conduite est portée à sa connaissance, pour la faire cesser ». Cette protection est étendue aux salariés syndiqués de même qu'aux salariés non syndiqués nommés en vertu de la *Loi sur la fonction publique*<sup>20</sup>. Les plaintes des salariés syndiqués seront traitées selon la procédure prévue à la convention collective et celles des non syndiqués de la fonction publique seront réglées devant la Commission de la fonction publique. Le recours prévu donne aussi le pouvoir à la CNT d'enquêter lorsqu'elle reçoit une plainte de salariés non syndiqués et de les représenter à la Commission des relations du travail (CRT), si nécessaire. En tout temps, les salariés non syndiqués pourront bénéficier d'une médiation si la CNT, avec l'accord des parties, en fait la demande au ministère du Travail. Dans le cas d'un salarié syndiqué, la demande devra être adressée par l'employeur et le syndicat. Finalement, la *LNT* prévoit que le commissaire du travail et l'arbitre auront les pouvoirs nécessaires pour solutionner le litige<sup>21</sup>.

---

18. L.R.Q., c. N-1.1.

19. L.Q. 2002, c. 80, art. 2, 3, 47, 68, 77, 78 et 88.

20. L.R.Q., c. F-3.1.1.

21. Pour davantage de précisions sur ces nouveaux articles de la *Loi sur les normes du travail*, le lecteur est invité à consulter le texte de loi.

En somme, lorsqu'un employeur néglige de prévenir le harcèlement psychologique dans son entreprise ou de prendre les moyens nécessaires pour mettre fin à une telle situation, il s'expose au dépôt d'une plainte, notamment à la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse ou à la Commission des normes du travail, à des poursuites légales devant les tribunaux civils ou administratifs, ou à un grief. Outre les coûts importants résultant de ces poursuites, la réputation des entreprises fautives risque également d'être ternie de façon durable.

Au-delà de ses incidences sur les personnes et sur les organisations, le harcèlement psychologique au travail exerce une pression à la hausse sur bon nombre d'institutions publiques. Parce qu'il affecte la santé physique ou mentale des victimes, il contribue à l'accroissement de la demande pour les soins médicaux et hospitaliers. Dans les cas où les personnes harcelées en sont réduites à quitter leur emploi, elles deviennent des candidates aux prestations de l'assurance-emploi et, en bout de piste, des bénéficiaires de l'assistance-emploi (aide sociale). Quand il est démontré qu'une personne a subi une lésion professionnelle, elle peut recevoir des indemnités de la Commission de la santé et de la sécurité du travail en vertu de la *Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles*<sup>22</sup>.

## LES COÛTS POTENTIELS

Bien que tous les auteurs considèrent que le harcèlement psychologique au travail génère des coûts réels et considérables, il demeure difficile de les mesurer adéquatement.

Les coûts immédiats les plus évidents sont ceux qui touchent les organisations comme le coût des absences associées au harcèlement psychologique. Selon une enquête réalisée au Royaume-Uni<sup>23</sup>, les personnes constamment harcelées s'absenteraient, en moyenne, sept jours de plus par année que les personnes qui ne sont jamais harcelées. En appliquant ce nombre de jours d'absence aux 92 000 salariés québécois qui se disent fréquemment intimidés au travail, le harcèlement psychologique entraînerait, au Québec, près de 650 000 jours d'absence pour maladie. Sur la base d'un salaire quotidien moyen de 121 \$<sup>24</sup> et d'une compensation moyenne équivalant à 55 % du salaire habituel de la personne absente<sup>25</sup>, le coût total de ces absences approche les 43 M\$<sup>26</sup>.

---

22. L.R.Q., c. A-3.001

23. Helge HOEL, Kate SPARKS et Cary L. COOPER, *op. cit.*, p. 47.

24. STATISTIQUE CANADA, *Emploi, gains et durée du travail*, Ottawa, 2001. Ce salaire quotidien moyen correspond à la rémunération hebdomadaire moyenne (606 \$ en excluant le temps supplémentaire) de l'ensemble des salariés du Québec en 2001 divisée par 5 jours.

25. COMMISSION DES NORMES DU TRAVAIL, *Enquête sur les conditions minimales de travail au Québec*, Québec, CNT, mars 1998, exploitation spéciale du fichier des micro-données.

26. Il s'agit d'hypothèses conservatrices puisque nous supposons que le salaire des remplaçants est le même que celui des absents, ce qui n'est pas le cas lorsque ces derniers sont remplacés par des collègues en temps supplémentaire. Si l'on supposait que le salaire des remplaçants est moindre que celui des absents parce que ces nouveaux employés sont moins expérimentés, il faudrait alors ajouter les coûts associés à la moins bonne performance de ces derniers, lesquels sont susceptibles d'équivaloir au différentiel de salaire.

Les retraites prématurées risquent également d'appauvrir les caisses de retraite des entreprises et de conduire, dans la mesure où les employeurs y contribuent, à des hausses de cotisations qu'ils auront à assumer. Sans prendre en compte « l'effet domino » sur l'organisation du travail (réorganisation de la production, déplacements de personnel, etc.), les démissions et les départs à la retraite amènent aussi des frais additionnels liés au recrutement, à la sélection et à la formation. Il n'y a pas de données disponibles au Québec permettant d'évaluer ces derniers. Toutefois, en reprenant des hypothèses analogues à celles d'une étude britannique<sup>27</sup> sur le sujet et en les appliquant à notre population, les coûts des départs additionnels seraient de l'ordre de 35 M\$.

Finalement, l'élément de coût le plus important lié au harcèlement psychologique est probablement la baisse de la productivité des personnes harcelées qui demeurent au travail. L'enquête britannique déjà mentionnée révèle que les personnes harcelées constamment pendant une période de six mois évaluent leur performance à 85 %, alors que celles qui n'ont jamais été harcelées ou témoins de harcèlement l'évaluent à 92 %. Les auteurs concluent que les victimes de harcèlement constant connaissent une baisse de productivité de l'ordre de 7 %.<sup>28</sup>

Les cas de harcèlement psychologique au travail peuvent aussi donner lieu à une hausse des demandes d'indemnisation auprès de la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST). Il est difficile d'établir un lien direct entre le harcèlement psychologique au travail et le nombre de personnes indemnisées pour lésions psychiques par la CSST. Néanmoins, force est de constater que leur nombre a augmenté de façon sensible au cours de la dernière décennie. De 1990 à 2000, le nombre de personnes indemnisées<sup>29</sup> pour lésions psychiques a doublé, passant de 530 à 1 059. Pour la même période, les déboursés en indemnités de remplacement du revenu ont plus que triplé : de 1,5 M\$ à 5,3 M\$. En 2000, la durée moyenne d'indemnisation<sup>30</sup> pour des lésions psychiques (97 jours) a été presque le double de celle se rapportant aux autres lésions professionnelles (51 jours)<sup>31</sup>. Si les dédommagements pour les lésions psychiques augmentent, les cotisations des employeurs à la CSST risquent d'aller de pair.

Le harcèlement psychologique peut aussi affecter à la hausse les cotisations des entreprises au financement de la Commission des normes du travail si les salariés, poussés à la démission, décident de porter plainte pour « congédiement déguisé ». Les épisodes de chômage, qui risquent de suivre ces démissions forcées, sont sans doute déjà responsables d'une partie des sommes que les employeurs versent à la Commission de l'assurance-emploi.

---

27. Helge HOEL, Kate SPARKS et Cary L. COOPER, *op. cit.*, p. 48. Le taux de départ des personnes harcelées est estimé à un peu plus de 8 % par année et le coût moyen par départ équivaldrait à un peu plus de 4 500 \$.

28. *Loc. cit.*

29. Il s'agit des personnes indemnisées pour remplacement du revenu, dommages corporels ou décès.

30. Pour les personnes qui ont reçu une indemnité de remplacement du revenu.

31. COMMISSION DE LA SANTÉ ET DE LA SÉCURITÉ DU TRAVAIL, Québec, Direction de la statistique et de la gestion de l'information, 2002, exploitation spéciale. Les données sont observées au 31 décembre de l'année suivant celle où les lésions sont survenues.

Quant aux employés absents pour maladie, ils ne reçoivent en moyenne que 55 %<sup>32</sup> de leur salaire habituel ; les jours d'absence attribuables au harcèlement psychologique au travail leur occasionnent donc des pertes de salaire de l'ordre de 35 M\$<sup>33</sup>. Si la personne harcelée ne voit que la démission comme issue, elle risque fort de connaître une période de chômage pendant laquelle les prestations ne compenseront que partiellement son salaire antérieur (à 55 % si celui-ci est égal ou inférieur au maximum des gains assurables) à la condition qu'elle soit d'abord reconnue admissible à l'assurance-emploi. Dans le cas d'un départ prématuré à la retraite accompagné d'une rente réduite, les pertes de revenus à long terme peuvent être considérables et compromettre gravement le niveau de vie du retraité.

La maladie n'entraîne pas que des pertes salariales. Les dépenses pour certains soins non couverts par le régime universel d'assurance-maladie (psychologues, physiothérapeutes, ergothérapeutes, etc.) sont à la charge des personnes. Il en est de même pour une partie des coûts des médicaments. Même s'il existe au Québec un régime public d'assurance-médicaments et des régimes collectifs semblables auxquels les employés sont tenus de cotiser, tous ces régimes comportent des franchises que les personnes doivent assumer. Ces quelques exemples suffisent à démontrer que les coûts supportés par les personnes victimes de harcèlement psychologique au travail sont loin d'être négligeables même s'ils sont difficiles à estimer.

Au niveau de la société, les coûts découlant du harcèlement psychologique en milieu de travail peuvent être substantiels : régimes publics d'assurance-maladie, d'assurance-médicaments, d'assurance-emploi, d'assistance-emploi et les recours devant certaines instances comme la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse. Tous ces coûts sociaux sont payés par l'ensemble des contribuables, y compris par les citoyens corporatifs que sont les entreprises.

Compte tenu des conséquences néfastes et des coûts engendrés pour les personnes, les organisations et la société, auxquels s'ajoutent les obligations légales de protéger la santé des travailleurs, il est primordial que la prévention du harcèlement psychologique au travail reçoive toute l'attention requise de la part des employeurs.

Le tableau qui suit résume les principales données sur l'ampleur du harcèlement psychologique, ainsi que ses effets les plus néfastes et ses coûts les plus importants pour les personnes, les organisations et la société.

---

32. COMMISSION DES NORMES DU TRAVAIL, *op. cit.*

33. Étant donné que le coût pour les employeurs est de 43 M\$ et représente 55 % du salaire habituel versé aux absents, la masse salariale totale en cause est de 78 M\$. La perte salariale des employés, soit 45 % de leur salaire, correspond donc à 35 M\$.

## L'IMPORTANCE DU HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE, SES CONSÉQUENCES ET SES COÛTS

### L'importance

<i>Québec</i>	<i>Suède</i>	<i>Norvège</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En 1998, sur 12 mois, 15 % harcelés de temps en temps et 3 %, fréquemment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En 1992, sur 6 mois, 3,5 % harcelés au moins une fois par semaine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En 1996, sur 6 mois, 8,6 % harcelés</li> </ul>
<i>Royaume-Uni</i>	<i>Europe</i>	<i>Suisse</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En 2000, sur 6 mois, 10 % harcelés constamment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En 2000, sur 12 mois, 9 % harcelés ; en hausse par rapport à 1999 (8 %)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En 2002, sur 6 mois, 7,6 % harcelés au moins une fois par semaine</li> </ul>

### Les conséquences

<i>Sur les personnes</i>	<i>Sur les organisations</i>	<i>Sur la société</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Malaises physiques</li> <li>• Irritabilité</li> <li>• Dépression et anxiété</li> <li>• Incapacités</li> <li>• Pertes financières</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accroissement du taux d'absence</li> <li>• Hausse du taux de roulement</li> <li>• Retraites prématurées</li> <li>• Baisse de productivité</li> <li>• Poursuites légales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demande accrue de services médicaux et hospitaliers</li> <li>• Hausse du nombre de prestataires de l'assurance-emploi</li> <li>• Augmentation du nombre de bénéficiaires de l'assistance-emploi</li> </ul>

### Les coûts

<i>Pour les personnes</i>	<i>Pour les organisations</i>	<i>Pour la société</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pertes salariales pour les absences : 35 M\$</li> <li>• Pertes de salaire en assurance-emploi</li> <li>• Baisse des revenus de retraite</li> <li>• Coût des soins non couverts</li> <li>• Franchise sur les médicaments</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remplacement des absents: 43 M\$</li> <li>• Frais d'embauche suite aux départs: 35 m\$</li> <li>• Contribution additionnelle aux régimes de retraite</li> <li>• Cotisations accrues à la CSST</li> <li>• Cotisations accrues à la CNT</li> <li>• Baisse de la productivité des personnes: 7 %</li> <li>• Frais associés aux poursuites légales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coût accru des soins médicaux et hospitaliers</li> <li>• Augmentation des cotisations à l'assurance-emploi</li> <li>• Hausse des coûts de l'assistance-emploi</li> <li>• Augmentation des coûts de fonctionnement de la CDPDJ</li> </ul>

## II. LES MOYENS DE PRÉVENTION

L'importance, les conséquences et les coûts du harcèlement psychologique démontrent l'urgence d'agir. Mais pour agir de façon efficace, il est essentiel de bien choisir les actions à entreprendre. Pour ce faire, il faut d'abord et avant tout cibler correctement les principales sources de harcèlement psychologique sur lesquelles il est possible d'intervenir.

### LES SOURCES DU HARCÈLEMENT

Deux catégories de facteurs sont généralement avancées pour expliquer la présence du harcèlement psychologique au travail. Certains auteurs mettent l'accent sur les facteurs individuels, alors que d'autres insistent plutôt sur les facteurs organisationnels.

Il n'existe pas de personnalité type de victime. « N'importe qui peut être victime de harcèlement »<sup>34</sup>. Toutefois, « n'importe qui ne peut pas devenir harceleur<sup>35</sup> ». Il existerait des profils psychologiques qui, surtout quand ils sont en situation d'autorité, seraient davantage disposés à manifester des comportements de harcèlement : certains ne seraient pas motivés par des intentions malveillantes alors que d'autres, les « pervers narcissiques », le seraient carrément. Même si de telles personnalités existent, il est bien difficile pour les organisations de leur fermer la porte au moment de la sélection par des tests qui seraient perçus comme une atteinte à la vie privée et dont la validité est souvent remise en question. Leymann est également d'avis que « les théories de la personnalité ne sont pas très valables pour analyser les sources du harcèlement psychologique au travail »<sup>36</sup>. Ce qu'il est beaucoup plus profitable de reconnaître, c'est qu'il « ... existe incontestablement des contextes professionnels où les procédés de harcèlement moral peuvent s'épanouir plus facilement<sup>37</sup> ».

C'est donc davantage aux facteurs organisationnels qu'il faut s'attarder, et plus particulièrement à ceux sur lesquels il est possible d'intervenir. Les facteurs les plus souvent mentionnés sont liés à l'organisation du travail et aux conditions de travail, aux styles de gestion et aux valeurs organisationnelles.

---

34. Marie-France HIRIGOYEN, *Malaise dans le travail, Harcèlement moral : démêler le vrai du faux*, Paris, Éditions Syros, 2001, p. 181.

35. *Ibid.*, p. 204

36. Heinz LEYMANN, « Why Does Mobbing Take Place? », in *The Mobbing Encyclopaedia*, [www.leymann.se]

37. Marie-France HIRIGOYEN, *Malaise dans le travail, Harcèlement moral : démêler le vrai du faux op. cit.*, p. 155.

## Une organisation du travail déficiente et des conditions de travail à moderniser

Les lacunes dans l'organisation du travail se traduisent principalement par une surcharge de travail et par un manque d'autonomie décisionnelle. Ces problèmes ont des conséquences sur la satisfaction au travail, le climat organisationnel, la performance des personnes et, de là, sur la productivité de l'organisation.

Une des mesures de la charge de travail est le niveau de demande psychologique qui fait référence à la quantité de travail, aux exigences mentales et aux contraintes de temps. Le niveau de demande psychologique des travailleurs québécois a été mesuré dans l'Enquête sociale et de santé de 1998. Cette année-là, 47 % des personnes en emploi disaient faire face à une demande psychologique élevée au travail.<sup>38</sup> Chez les personnes ayant connu l'intimidation au cours des douze derniers mois, ce pourcentage montait à 62 %<sup>39</sup>. Une étude réalisée en 2002 auprès de psychologues québécois travaillant dans le cadre de programmes d'aide aux employés (PAE) révèle que la surcharge de travail représente le principal problème que vivent leurs clients (18 % des cas)<sup>40</sup>. L'enquête sur le harcèlement psychologique effectuée récemment en Suisse observe également une « forte corrélation entre le mobbing et une charge de travail élevée (travail à forte charge psychique) »<sup>41</sup>. Il y a donc un lien entre la surcharge de travail et les situations de harcèlement psychologique au travail.

Les surcharges de travail sont souvent observées à l'occasion d'une réduction de l'effectif consécutive ou non à une restructuration ou à une fusion d'entreprises. Elles peuvent aussi être la conséquence d'une pénurie de personnel ou d'une mauvaise allocation des ressources à l'intérieur d'une organisation. Une mauvaise planification de la production et les ambiguïtés dans la distribution des tâches peuvent aussi conduire à une charge excessive de travail pour certains employés.

Le faible niveau d'autonomie décisionnelle des employés peut également contribuer à créer des situations favorables au développement du harcèlement psychologique. L'autonomie décisionnelle « ... porte d'abord sur la capacité d'utiliser ses qualifications et d'en développer de nouvelles et, ensuite, sur la possibilité de choisir comment faire son travail et de participer aux décisions qui s'y rattachent »<sup>42</sup>. De plus en plus de travailleurs estiment être en perte d'autonomie décisionnelle. Au Québec, en 1992-1993, 44 % des personnes en emploi déclaraient un faible niveau d'autonomie décisionnelle ; en 1998, ce

---

38. Renée BOURBONNAIS *et al.*, « Environnement psychosocial du travail », in Institut de la statistique du Québec (sous la dir. de), *Enquête sociale et de santé 1998*, Québec, ISQ, 2001, p. 575.

39. Calcul effectué à partir du tableau 27.2 dans Renée BOURBONNAIS *et al.*, « Environnement psychosocial du travail », *op. cit.*, p. 575 et du tableau 26.9 dans Robert ARCAND, *op. cit.*, p. 539.

40. M. POIRIER et A. LAFRENIÈRE, *La santé mentale des travailleurs québécois : la perception des psychologues oeuvrant dans des programmes d'aide aux employés (PAE)*, Montréal, Ordre des psychologues du Québec, 2002, p. 2.

41. J. SCHIFFER, E. VON HOLZEN BEUSCH et M. FAHRNI, *op. cit.*

42. Renée BOURBONNAIS *et al.*, « Contraintes psychosociales du travail », *op. cit.*, p. 268.

pourcentage était passé à 55 %<sup>43</sup>. Les salariés qui n'ont pas la possibilité de développer de nouvelles qualifications éprouvent des difficultés à s'adapter aux changements, en particulier aux changements technologiques, et risquent d'être laissés pour compte. « Les problèmes reliés à l'adaptation au travail » font partie des cinq principaux problèmes identifiés par les psychologues québécois œuvrant dans le cadre des PAÉ (8,9 % des cas en 2002)<sup>44</sup>.

Ces deux manifestations d'une organisation du travail inadéquate – la surcharge de travail et l'autonomie décisionnelle réduite – sont associées au harcèlement psychologique au travail. « Une enquête européenne sur les conditions de travail réalisée en 1996 a montré un lien important entre la demande psychologique élevée et la faible autonomie au travail, d'une part, et la prévalence de violence physique et d'intimidation au travail, d'autre part »<sup>45</sup>. L'enquête sociale et de santé de 1998 a également démontré que plus la charge de travail est élevée et plus l'autonomie décisionnelle est faible, plus les personnes sont aux prises avec des problèmes d'anxiété et de dépression<sup>46</sup>. En France également, certains auteurs ont observé que les plus fortes exigences du milieu de travail conjuguées aux économies de ressources peuvent conduire à des situations de harcèlement psychologique au travail.

« De plus en plus isolées face à des objectifs individuels, les personnes au travail sont aussi confrontées à des exigences de conciliation des contraires (faire à la fois vite et bien) sans obtenir un appui suffisant de la structure qui les emploie pour y parvenir dans de bonnes conditions. ... Ce type d'organisation du travail ne conduit pas délibérément au harcèlement moral mais elle crée les conditions de son développement... »<sup>47</sup>.

Certaines conditions de travail constituent également d'autres éléments qui peuvent être porteurs de stress et de tensions s'ils ne sont pas adaptés au nouveau contexte social et aux caractéristiques changeantes de la main-d'œuvre. Des phénomènes, nouveaux il y a quelques décennies, s'étendent maintenant à l'ensemble de la société. Les ménages où les deux conjoints travaillent constituent maintenant la norme. Les obligations familiales et personnelles sont de plus en plus envahissantes. Pour la génération des « baby boomers », elles viennent à la fois de leurs enfants qui demeurent plus longtemps à la maison et de leurs propres parents dont l'espérance de vie a augmenté significativement. Par ailleurs, la proportion des 45 ans et plus en emploi augmente rapidement. Ces travailleurs revendiquent une meilleure transition entre le travail et la retraite. Quant aux jeunes, qui entrent plus tardivement sur le marché du travail, ils exigent un passage plus harmonieux entre les études et le travail et un meilleur encadrement à l'entrée. Ces nouvelles réalités sociales demandent un nouvel arrangement des conditions de travail qui diminuent les pressions et répondent mieux aux aspirations des différents groupes de salariés, ainsi que

---

43. *Ibid.*, p. 269.

44. Mario POIRIER et Annie LAFRENIÈRE, *op. cit.*, p. 2.

45. Renée BOURBONNAIS *et al.*, « Contraintes psychosociales du travail », *op. cit.*, p. 275.

46. Renée BOURBONNAIS *et al.*, « Environnement psychosocial du travail », *op. cit.*, p. 575.

47. M. DEBOUT, *Le harcèlement moral au travail*, Avis et Rapports du Conseil économique et social, Paris, Direction des journaux officiels, 2001, p. 22.

des modes de gestion des personnes qui permettent d'éviter les affrontements et facilitent la coexistence entre ces travailleurs de différentes générations.

Si des situations de harcèlement psychologique surviennent dans un milieu de travail bien organisé où les conditions de travail répondent adéquatement aux besoins des employés, ce sont d'autres facteurs qui sont alors à examiner comme les styles de gestion.

### Des styles de gestion dépassés

La plupart des cas de harcèlement psychologique surviennent dans le cadre d'une relation de pouvoir et, plus souvent qu'autrement, de la part d'un supérieur à l'égard d'un ou de plusieurs employés. « Les problèmes avec les patrons » constituent le troisième problème le plus souvent mentionné par ceux qui consultent les psychologues québécois dans le cadre des PAE (12,6 % des cas)<sup>48</sup>. Autant les contrôles exagérés que le laxisme du supérieur immédiat sont les comportements souvent rapportés pour expliquer l'origine de ces problèmes. Soumis à l'un ou l'autre de ces styles de leadership, « les travailleuses et les travailleurs ne se sentent pas soutenus, pas valorisés, pas motivés par leurs supérieurs »<sup>49</sup>. Les cadres perdent leur légitimité auprès de leurs employés. Leurs décisions sont fréquemment remises en cause. Les frustrations s'accumulent de part et d'autre et les situations de harcèlement apparaissent.

Ces comportements de gestion, dont les effets sur les employés sont plus directs chez les cadres de premier niveau, peuvent être attribuables à un manque d'habiletés de gestion, mais aussi découler d'une réorganisation administrative mal planifiée ou d'un manque de soutien de la haute direction. Lors de réorganisations administratives qui donnent lieu à la disparition de niveaux hiérarchiques, « ... certains cadres intermédiaires dont les emplois sont directement menacés par cet aplanissement réagissent en resserrant leur contrôle pour prouver l'utilité de leur fonction »<sup>50</sup>, ce qui risque de conduire à des abus de pouvoir.

À la décharge des gestionnaires de premier niveau, il faut rappeler qu'ils sont, eux aussi, autant sinon plus exposés que l'ensemble des travailleurs aux exigences de la direction. Ils sont des courroies de transmission de l'organisation et les porteurs de la culture organisationnelle. C'est d'abord à eux que l'on fixe les niveaux de production et les critères de qualité à atteindre, ainsi que les échéances à respecter. Même s'ils ne peuvent, en conscience, adhérer à certaines valeurs de gestion de l'organisation, ils sont obligés de les partager, sinon ce sont eux qui seront mis à l'écart.

De nombreux auteurs pointent également les conflits entre les collègues de travail comme des sources importantes de harcèlement psychologique. Bien qu'ils soient souvent associés à une mauvaise organisation du travail et à des tâches mal définies, ils peuvent

---

48. Mario POIRIER et Annie LAFRENIÈRE, op. cit., p. 2.

49. Chantal AUROUSSEAU, *Les ancrages organisationnels, individuels et sociaux des violences hiérarchique et organisationnelle – vers une approche globale : Thèse présentée comme exigence partielle du doctorat conjoint en communication*, Montréal, Université du Québec à Montréal, Avril 1999, p. 366.

50. Ibid., p. 365.

également survenir dans d'autres circonstances, par exemple lors de mésententes entre des employés sur les façons de faire. Ce ne sont pas tant les conflits en soi qui font problème, mais plutôt la façon dont on les gère. La situation s'envenime plus rapidement encore si le supérieur, au lieu d'amener les parties à identifier la source du problème et à le régler, prend immédiatement parti pour l'un ou l'autre des antagonistes. S'ils sont ignorés ou étouffés, les conflits risquent également de dégénérer en harcèlement psychologique.

Les conflits naissent souvent de communications déficientes. Les réunions sont rares ou, lorsqu'elles ont lieu, les échanges se font à sens unique. D'une part, les employés ont peu de possibilités de s'exprimer. La direction n'est pas à l'écoute de leurs demandes. D'autre part, ils sont peu ou mal informés des grands enjeux de l'organisation. Les messages passent mal. Si le carnet de commande se vide, si les finances se détériorent et si les employés ne sont pas renseignés sur la véritable situation de l'entreprise, la méfiance s'installe. Les employés refoulent, ils s'isolent. « ... Le manque d'information... ainsi que l'isolement... génèrent de l'insécurité... Un sentiment d'insécurité très fort peut conduire les individus à adopter des comportements de victimes ou d'agresseurs... »<sup>51</sup>. Les conditions sont alors réunies pour des manifestations de harcèlement.

Enfin, certaines organisations ont tendance à favoriser, de façon indue, des parents ou des amis lors des concours de recrutement ou de promotion. Ces modes de sélection, basés sur le favoritisme ou le népotisme, mènent généralement à l'exclusion ou à l'isolement de certaines personnes. De tels réseaux « ... font en sorte que la liberté de parole et d'action de ceux qui n'en font pas partie est limitée »<sup>52</sup>. Ces pratiques de gestion créent des injustices et des insatisfactions, chez les cadres et les employés, et favorisent l'émergence de clans à l'intérieur de l'entreprise. Elles peuvent facilement déboucher sur des conduites qui constituent du harcèlement psychologique.

### Des valeurs organisationnelles malsaines

Les valeurs que véhicule une organisation façonnent les comportements des personnes qui la composent. Elles fixent des balises aux conduites de ses membres. Elles sont également là pour guider les gestionnaires sur les conduites à encourager et sur celles à interdire.

Une organisation qui tolère le manque de respect des personnes, les incivilités et les grossières impolitesses se dirige tout droit vers des situations de harcèlement psychologique. Lorsqu'il est bien ancré dans l'organisation, cet irrespect envers les personnes se vit au quotidien, mais il donne sa pleine mesure lors de certains événements critiques comme des fusions, des acquisitions ou des opérations de « rationalisation » des activités. Ce manque de considération pour les personnes peut alors conduire à une stratégie organisationnelle qui vise à forcer le départ de certains employés. C'est en

---

51. Chantal AUROUSSEAU, *Les ancrages organisationnels, individuels et sociaux des violences hiérarchique et organisationnelle – vers une approche globale : Thèse présentée comme exigence partielle du doctorat conjoint en communication, op. cit.*, p. 375.

52. *Ibid.*, p. 369.

quelque sorte une caution aux agresseurs en puissance quand ce n'est pas une invitation pure et simple à passer à l'acte.

Certaines directions d'entreprises privilégient par ailleurs une gestion « musclée » qui encourage une compétition exagérée entre les unités administratives et leurs gestionnaires. Cette pratique ajoute une pression indue sur les cadres de ces unités de travail, lesquels auront forcément tendance à la transférer à leurs employés avec les risques de surcharge de travail que cela comporte. Si ce mode de gestion s'exerce dans un lieu de travail où bon nombre d'emplois sont précaires, le chacun pour soi laissera peu de place au soutien mutuel et pourra entraîner un climat de suspicion et désolidariser les équipes de travail. Il s'agit alors d'un terreau fertile pour le harcèlement psychologique.

Bien qu'ayant des effets moins directs mais non moins réels, le manque de vision des entreprises est une autre source potentielle de harcèlement psychologique. Certaines organisations mettent uniquement l'accent sur des rendements élevés à court terme et ne reconnaissent pas que les personnes constituent leur ressource la plus précieuse. Elles sont réticentes à investir dans leur capital humain, notamment dans le développement des compétences de leurs employés et dans des conditions de travail qui contribuent à leur satisfaction au travail. Elles font davantage appel aux démonstrations d'autorité pour arriver à leurs fins, laissent peu de place à la participation et se préoccupent peu de la qualité des relations de travail.

Enfin, le camouflage ou la banalisation des cas de harcèlement psychologique témoignent également du peu d'intérêt que certaines directions d'entreprises accordent à leurs salariés. De telles réactions donnent un très mauvais signal tant aux gestionnaires qu'aux employés.

## **LES INTERVENTIONS À PRIVILÉGIER**

Une récente revue de la littérature<sup>53</sup> fait ressortir que la mise en place coordonnée de certaines pratiques de gestion améliore la satisfaction au travail des employés et, de façon générale, augmente leur performance et la productivité de leur entreprise. Parmi les pratiques recensées, plusieurs s'intéressent directement à l'organisation du travail et aux conditions de travail. Cela démontre qu'il y a souvent convergence entre les modes de gestion qui ont des effets positifs sur la productivité de l'entreprise et sur la satisfaction au travail des employés. Il est plus que raisonnable de croire que, dans un milieu de travail où les employés sont satisfaits et où leur bien-être est pris en considération, les risques de harcèlement psychologique sont minimisés.

En plus de présenter ces pratiques de gestion qui portent davantage sur l'organisation du travail et les conditions de travail, d'autres interventions sont également proposées pour contrecarrer les effets pervers de certains styles de gestion et de certaines valeurs organisationnelles.

---

53. Morley GUNDERSON, *Rethinking Productivity from a Workplace Perspective*, Ottawa, Canadian Policy Research Networks, Discussion Paper no W/17, Mai 2002, p. 31.

## Sur l'organisation du travail et les conditions de travail

La surcharge de travail, rappelons-le, est une situation que vivent très souvent les personnes harcelées. La recherche d'une solution passe inévitablement par un questionnement du niveau des ressources (humaines, matérielles, financières et technologiques) ou du niveau de la production de biens ou de services (en quantité et en qualité) ou des deux à la fois. Par exemple, le remplacement d'équipements désuets ou le recours à des technologies plus performantes peuvent contribuer à alléger le fardeau de travail. Sans faire appel à des investissements majeurs ou remettre en question le niveau de production, d'autres avenues méritent aussi d'être examinées. Une allocation différente des ressources à l'intérieur de l'organisation, un réaménagement des processus, des méthodes de travail repensées ou une meilleure planification de la production peuvent être suffisants pour retrouver l'équilibre entre les capacités des personnes et les exigences de la production.

La mise en place d'équipes de travail (qualifiées d'autonomes ou de semi-autonomes dans certains milieux de travail) peut aussi contribuer à augmenter la synergie entre les travailleurs, à partager plus équitablement le travail et à mieux aplanir les pointes de production. Ces équipes sont, par exemple, responsables de l'échéancier de production, du choix des façons de faire et du contrôle de la qualité. L'élargissement et l'enrichissement des tâches, une rotation entre les postes, un décloisonnement de la classification des emplois sont d'autres mesures qu'il est possible de mettre en place en même temps que la constitution des équipes de travail. En plus de faciliter les ajustements aux changements de rythme dans la production, elles concourent également à améliorer l'autonomie décisionnelle des travailleurs.

Toutefois, le recours aux équipes de travail soulève des réserves. Selon certaines personnes consultées, l'implantation de ce type d'organisation du travail peut avoir des effets pervers si les équipes de travail ne disposent pas des ressources nécessaires pour rencontrer les besoins de production. Par exemple, si les personnes absentes ne peuvent pas être remplacées, c'est le reste de l'équipe qui en subit les contrecoups. La charge de travail s'accroît sur les autres membres de l'équipe et les absents peuvent faire l'objet de pressions indues et, à la limite, de représailles. Si certaines conditions, comme la polyvalence des personnes, ne sont pas rencontrées, la formation d'équipes de travail ne sera pas une solution viable. L'évaluation de la performance des nouvelles équipes de travail devrait tenir compte non seulement des résultats produits, mais aussi des moyens mis à leur disposition, notamment des équipements, des technologies et de la possibilité de remplacer les absents.

Sous certaines conditions, la constitution d'équipes de travail permet donc aux salariés de mieux contrôler la charge de travail qui leur incombe. Elle leur permet également de prendre part aux décisions qui les concernent directement, comme celles portant sur les façons de faire. Dans le cadre de comités conjoints où siègent des représentants de l'employeur et des employés ou des syndicats en milieu syndiqué, la participation des travailleurs à la prise de décision peut s'étendre à d'autres enjeux plus fondamentaux de l'organisation, comme la santé et la sécurité et les changements organisationnels majeurs.

Ces modes de participation aux décisions renforcent l'autonomie décisionnelle des travailleurs et ont des effets positifs sur la satisfaction au travail<sup>54</sup>.

Il existe par ailleurs peu d'études rigoureuses concernant les impacts de la formation sur la satisfaction au travail, la productivité des entreprises et, plus particulièrement, sur le rapport entre les coûts et les bénéfices des investissements dans ce domaine. Toutefois, un certain nombre d'études rapportent des témoignages à l'effet que les efforts de formation sont bénéfiques à la fois pour les employés et les employeurs<sup>55</sup>. D'autres auteurs considèrent la mise à niveau et le développement des qualifications comme des composantes essentielles de l'autonomie décisionnelle des salariés<sup>56</sup>. Il est généralement reconnu que la formation dispensée par les entreprises est nécessaire à l'adaptation des travailleurs aux changements organisationnels d'envergure, en particulier lors de l'introduction de nouvelles technologies. Les membres du Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre partagent également le même avis.

« Pour que le personnel assume les nouvelles responsabilités découlant de la nouvelle organisation du travail, il doit posséder la compétence, les habiletés et les capacités requises. Il est donc impératif que le personnel soit formé pour affronter les nouveaux défis »<sup>57</sup>.

Au chapitre des conditions de travail, l'aménagement des heures de travail, en particulier les horaires flexibles, a des effets positifs sur la satisfaction au travail. D'autres formules comme l'accès à des mesures de conciliation travail-vie personnelle (congés de maternité et pour responsabilités parentales) contribuent à diminuer les contraintes sociales actuelles et le stress qui y est associé. La retraite progressive, dans la mesure où certaines barrières fiscales seront levées, constitue un bon moyen d'alléger la charge de travail des travailleurs plus âgés<sup>58</sup>. Elle permet également aux entreprises de continuer à profiter de leur expérience. Ces travailleurs peuvent ainsi prendre le temps de transmettre leurs acquis professionnels aux nouveaux arrivants. Ces mesures d'aménagement du temps de travail et de conciliation travail-vie personnelle ainsi que les programmes qui visent directement à améliorer la santé physique et mentale des individus - notamment les programmes de mise en forme, de désintoxication et d'aide aux employés - réduisent les taux d'absence et les taux de roulement et augmentent la satisfaction au travail.

Cet ensemble de pratiques de gestion permet d'éviter les surcharges de travail grâce au soutien de l'équipe de travail, répond au besoin d'autonomie décisionnelle des travailleurs, offre des lieux d'échanges à tous les niveaux de l'organisation et se préoccupe du bien-être des salariés. Afin de réussir, toutes ces transformations doivent être menées en étroite collaboration avec les syndicats ou des représentants des employés

---

54. Morley GUNDERSON, *op. cit.*, p. 13.

55. *Ibid.*, p. 18

56. Renée BOURBONNAIS *et al.*, « Environnement psychosocial du travail », *op. cit.*, p. 575.

57. CONSEIL CONSULTATIF DU TRAVAIL ET DE LA MAIN-D'OEUVRE, *Document de réflexion sur une nouvelle organisation du travail*, Montréal, CCTM, 1997, p. 15.

58. CONSEIL CONSULTATIF DU TRAVAIL ET DE LA MAIN-D'OEUVRE, *Avis du conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre pour favoriser la prise de la retraite progressive*, Montréal, CCTM, Mai 2002, 5 p.

dans les milieux non syndiqués. De telles initiatives, susceptibles d'améliorer le niveau de satisfaction au travail et le bien-être des employés, devraient également permettre d'éviter l'apparition de comportements indésirables comme le harcèlement psychologique.

### Sur les styles de gestion

Les styles de supervision autoritaire ou laxiste n'ont plus leur place dans un milieu de travail où l'on privilégie une plus grande participation des employés aux décisions. « L'assurance des cadres, qui font preuve de maturité, de souplesse, d'ouverture d'esprit et d'écoute, amène leurs subalternes à accepter plus facilement leur autorité et les décisions... »<sup>59</sup>. Dans ce contexte de démocratisation de la prise de décision, le rôle des cadres est appelé à se modifier. « On pourrait s'attendre à voir émerger davantage de fonctions de support, des rôles de facilitateur et de personne-ressource et à voir s'atténuer les fonctions habituelles de contrôle et l'exercice traditionnel de l'autorité »<sup>60</sup>. Pour bien montrer l'intérêt accordé à la gestion des personnes, les critères d'évaluation de la performance des gestionnaires devraient constituer à cet égard une composante importante de leur fiche d'évaluation.

S'il survient des conflits, tous s'entendent pour dire qu'ils doivent être gérés. Gérer un conflit, ce n'est pas l'ignorer, l'étouffer ou se ranger derrière une des parties. C'est plutôt faire s'exprimer les protagonistes afin de repérer la source du conflit et de régler le problème. S'ils sont négligés, les conflits risquent fort de dégénérer en harcèlement psychologique. À tous les niveaux de l'organisation, les gestionnaires devraient être sensibilisés aux effets dévastateurs des conflits qui perdurent et être formés à les gérer, mais surtout à les détecter de façon précoce. Certains représentants du milieu du travail ont mentionné l'importance que les employés, surtout ceux faisant partie d'équipes de travail, soient aussi formés à la résolution de problèmes.

La transparence des décisions et une bonne circulation de l'information sont aussi des conditions importantes pour assurer la cohésion d'une organisation. Ces deux éléments contribuent à resserrer les liens et à favoriser une meilleure identification à l'entreprise. Même s'ils conviennent que certains renseignements de nature plus stratégique ne peuvent pas être divulgués, les membres du Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre sont d'accord avec la nécessité de la transparence pour une meilleure gestion de l'entreprise.

« Les entreprises ne devraient pas hésiter à mettre à la disposition de leur personnel les informations concernant le travail et le fonctionnement de l'entreprise ainsi que des informations pertinentes concernant d'autres volets de l'entreprise, sa situation financière, sa situation face à la concurrence, ses projets

---

59. Chantal AUROUSSEAU, *Les ancrages organisationnels, individuels et sociaux des violences hiérarchique et organisationnelle – vers une approche globale : Thèse présentée comme exigence partielle du doctorat conjoint en communication, op. cit.*, p. 366.

60. CONSEIL CONSULTATIF DU TRAVAIL ET DE LA MAIN-D'ŒUVRE, *Document de réflexion sur une nouvelle organisation du travail, op. cit.* p. 15.

futurs concernant le type de production, la technologie, les investissements et autres... »<sup>61</sup>

Inversement, l'information doit également remonter des employés vers l'équipe de gestion. Pour ce faire, les cadres devraient être « ... à l'écoute des problèmes de leurs employés et intéressés par leurs idées... »<sup>62</sup>. Cette volonté des gestionnaires d'informer et d'être informés minimise les occasions de conflits non seulement entre les employés et leurs patrons, mais aussi entre les services et entre les collègues de travail eux-mêmes.

Pour consolider la transparence, les règles du jeu doivent être claires à tous égards. Les pratiques de recrutement, d'affectation et de promotion doivent être à l'abri du favoritisme et du népotisme. La concordance entre les qualifications et les exigences du poste à combler et les règles d'ancienneté, dans la mesure où elles s'appliquent, doivent être la norme. Déroger à ces règles déclenche automatiquement un sentiment d'injustice et crée d'excellentes occasions de harcèlement psychologique.

### Sur les valeurs organisationnelles

C'est probablement ici que le défi est le plus grand. Les changements d'attitude sont lents et difficiles à opérer et surtout à faire partager. Il faut en effet une bonne dose d'humilité pour reconnaître que les valeurs présentement véhiculées par l'entreprise sont à revoir, au moins en partie, pour être remplacées par d'autres plus respectueuses des personnes.

L'entreprise doit valoriser le respect des personnes et être intraitable face aux incivilités qui sont les marques de commerce du harcèlement psychologique. Les manifestations de mépris, les insultes, les injures, les reproches en public sont à bannir des lieux de travail. Le respect des employés doit se pratiquer non seulement pendant la période d'emploi avec l'entreprise, mais aussi au moment de la rupture du lien d'emploi. Le choix des personnes à mettre à pied doit être fondé sur des critères convenus, tout au moins connus de tous, et, dans la mesure du possible, le licenciement devrait être accompagné de mesures transitoires ; cette opération ne doit pas être le prétexte aux règlements de compte.

Cette prise de conscience doit venir de la haute direction. Un changement de culture s'implante obligatoirement du haut vers le bas de la structure. L'exemple que donne la haute direction est certes le meilleur moyen de convaincre à la fois les gestionnaires, les employés et leurs représentants du bien-fondé d'un changement de cap et d'obtenir leur appui dans la démarche. Les marques de respect doivent d'abord venir de la haute direction envers ses cadres. Si elle-même ne respecte pas ses gestionnaires, il devient difficile de les persuader du caractère essentiel d'une gestion respectueuse des personnes. En plus du comportement exemplaire de la haute direction et de son équipe de gestion, des activités de sensibilisation et de formation de l'ensemble personnel sur le phénomène

---

61. CONSEIL CONSULTATIF DU TRAVAIL ET DE LA MAIN-D'ŒUVRE, *Document de réflexion sur une nouvelle organisation du travail*, op. cit., p. 17.

62. Chantal AUROUSSEAU, *Les ancrages organisationnels, individuels et sociaux des violences hiérarchique et organisationnelle – vers une approche globale : Thèse présentée comme exigence partielle du doctorat conjoint en communication*, op. cit., p. 368.

du harcèlement psychologique sont nécessaires pour consolider et rappeler cette valeur de respect des autres.

Par ailleurs, certains auteurs sont d'avis que les actes discriminatoires constituent, en quelque sorte, une surenchère dans les cas de harcèlement psychologique. Avec la présence de plus en plus forte des femmes et des travailleurs immigrants sur le marché du travail, les diversités sexuelle, culturelle, raciale, ethnique et religieuse sont devenues une réalité. La discrimination exercée à l'entrée ou dans les cheminements de carrière prive les organisations de travailleuses et de travailleurs bien souvent très qualifiés. Des études ont également montré qu'une bonne gestion de la diversité dans les équipes de travail amène des solutions meilleures et plus créatives<sup>63</sup>. De plus, le coût des poursuites pour pratiques discriminatoires dépasse de beaucoup le coût des efforts pour les enrayer. L'attention que l'on porte à la gestion de cette diversité constitue une bonne police d'assurance contre les expressions de harcèlement psychologique

Décriée par les uns et magnifiée par les autres, la compétition est une autre valeur organisationnelle qui rallie nombre de partisans, en particulier dans les milieux de travail du secteur privé. Sans entrer dans des débats idéologiques, il faut reconnaître qu'elle a ses vertus. Néanmoins, la modération a bien meilleur goût, là comme ailleurs. Un climat de compétition bien dosée a certainement sa place, mais il n'exclut pas les comportements civilisés et l'entraide. Il serait bienvenu que l'évaluation du rendement porte non seulement sur les résultats individuels, mais aussi sur les résultats de l'équipe de travail et tienne compte également des ressources mises à sa disposition. Il faut éviter que la compétition prenne toute la place et envenime les relations interpersonnelles au point de se transformer en harcèlement psychologique.

Enfin, les bénéfiques des investissements dans l'organisation du travail et dans le capital humain se font davantage sentir à moyen et à long termes. Les entreprises qui préfèrent les profits vite faits se refusent à ce genre d'investissements. Ce manque de vision n'a plus la cote. De grands investisseurs institutionnels y font écho. M. Claude Lamoureux, président du Fonds de retraite des enseignants de l'Ontario, se plaît à le dire.

« Chez Teachers, ... nous gardons les actions au moins 5 ans, mais parfois jusqu'à 10, 20, voire 30 ans. Quand une entreprise veut investir dans l'infrastructure ou la formation, j'applaudis. ... Une entreprise qui est sciemment irrespectueuse de l'environnement et qui entretient de mauvaises relations de travail ne sera plus là dans 10 ans. Ce n'est donc pas le genre d'actif qu'on recherche de prime abord »<sup>64</sup>.

Pour mieux prévenir les cas de harcèlement psychologique, il est important de disposer d'indicateurs permettant de repérer à l'avance les situations qui en sont porteuses et de mettre à jour périodiquement les données qui les alimentent. À titre d'exemples, mentionnons les mesures de la satisfaction au travail, les diagnostics du climat

---

63. Morley GUNDERSON, *op. cit.*, p. 20.

64. Jean Benoît NADEAU, « Civilisons les entreprises ! », *L'Actualité*, 15 novembre 2002, p. 79.

organisationnel, les taux de roulement, la mobilité à l'intérieur de l'entreprise, les taux d'absence et les motifs de départ.

Une entreprise qui met de l'avant des valeurs de respect de la personne a intérêt à les inscrire dans une politique contre le harcèlement psychologique au travail. C'est le lieu tout indiqué pour réaffirmer sa détermination à bannir toute conduite susceptible de mettre en péril la dignité ou l'intégrité des personnes. L'existence d'une telle politique peut également jouer un rôle préventif par l'effet dissuasif des sanctions qu'elle prévoit à l'encontre d'agresseurs potentiels. Toutefois, même si tous les efforts nécessaires sont faits pour les éviter, des cas de harcèlement psychologique peuvent tout de même survenir. Dans ces circonstances, il est important de prévoir la marche à suivre pour traiter ces cas et surtout pour soutenir les personnes qui en sont victimes. Tous doivent être mis à contribution dans l'élaboration de la politique : haute direction, gestionnaires, employés et représentants des employés ou du syndicat. C'est la meilleure façon de responsabiliser tout le personnel à l'égard de ce phénomène, de le faire adhérer à la politique et d'en faciliter l'application. Là où les comités de santé et de sécurité au travail existent, il serait bienvenu de les mettre à profit. Les principales composantes d'une politique contre le harcèlement psychologique et les conditions de son implantation sont présentées dans la partie suivante.

Le tableau de la page suivante rappelle les principales sources de harcèlement psychologique ainsi que les gestes à poser pour minimiser les risques qu'ils conduisent à des situations de harcèlement psychologique.

## SOURCES DE HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE ET INTERVENTIONS À PRIVILÉGIER

### Organisation du travail et conditions de travail

---

Surcharge de travail	<ul style="list-style-type: none"><li>• rééquilibrage entre les ressources et le niveau de production</li><li>• réaménagement des processus de production</li><li>• révision de l'allocation des ressources</li><li>• création d'équipes de travail avec ressources suffisantes</li><li>• élargissement et enrichissement des tâches</li><li>• décloisonnement de la classification</li></ul>
Faible autonomie décisionnelle	<ul style="list-style-type: none"><li>• participation des employés aux décisions</li><li>• mise à jour et développement des compétences</li></ul>
Conditions de travail inadaptées	<ul style="list-style-type: none"><li>• implantation d'horaires variables</li><li>• formules de conciliation travail-vie personnelle</li><li>• retraite progressive et tutorat</li><li>• programmes de soutien à la santé physique et mentale (désintoxication, PAE, etc.)</li></ul>

---

### Styles de gestion

---

Supervision autoritaire ou laissez-faire	<ul style="list-style-type: none"><li>• adaptation du style de supervision aux nouvelles formes d'organisation du travail</li><li>• évaluation des cadres sur la gestion de leur personnel</li></ul>
Conflits non gérés ou mal gérés	<ul style="list-style-type: none"><li>• formation des cadres à la gestion des conflits</li><li>• formation des employés à la résolution de problèmes</li></ul>
Communications déficientes	<ul style="list-style-type: none"><li>• transparence dans les communications</li><li>• écoute des employés</li></ul>
Favoritisme et népotisme	<ul style="list-style-type: none"><li>• impartialité dans les activités de recrutement, d'affectation et de promotion</li></ul>

---

### Valeurs organisationnelles

---

Manque de respect des personnes	<ul style="list-style-type: none"><li>• valorisation du respect des personnes</li><li>• conduite exemplaire de la haute direction</li><li>• sensibilisation du personnel au respect des personnes</li><li>• gestion de la diversité</li></ul>
Compétition excessive	<ul style="list-style-type: none"><li>• juste dosage de la compétition</li><li>• promotion de l'entraide et de la collégialité</li></ul>
Manque de vision	<ul style="list-style-type: none"><li>• valorisation des investissements en capital humain</li></ul>
Déni du harcèlement psychologique	<ul style="list-style-type: none"><li>• mise en place d'une politique contre le harcèlement</li><li>• participation de tout le personnel à son implantation</li><li>• soutien aux victimes</li></ul>

---



### III. LA MISE EN PLACE D'UNE POLITIQUE

Le fait de mettre en place une politique contre le harcèlement psychologique constitue en soi un geste de prévention. Elle vient confirmer par écrit, mais surtout par son application, la volonté de l'organisation de ne pas tolérer ce genre de comportement. Elle a pour but de promouvoir le respect des personnes et de protéger leur dignité ainsi que leur intégrité physique et psychologique. Plus spécifiquement, elle vise à :

- responsabiliser l'ensemble du personnel à l'égard du phénomène ;
- soutenir les personnes vivant du harcèlement psychologique ;
- décourager les éventuels auteurs de harcèlement psychologique.

L'implantation d'une politique contre le harcèlement psychologique ne doit pas faire oublier l'intention première qui est d'éviter l'apparition de situations de harcèlement. Rappelons que la meilleure façon d'y arriver est de privilégier de saines pratiques de gestion tant dans l'organisation du travail et les conditions de travail que dans les styles de gestion et les valeurs organisationnelles.

#### LE CONTENU DE LA POLITIQUE

De façon générale, une politique<sup>65</sup> pour contrer le harcèlement psychologique se compose des éléments énumérés ci-dessous. Néanmoins, compte tenu de la taille de l'entreprise, de la présence ou non d'une association d'employés et de la possibilité d'avoir accès à des ressources à l'extérieur de l'organisation, certains éléments devront être adaptés, plus particulièrement ceux portant sur la procédure de traitement des cas de harcèlement psychologique. De plus, rien n'interdit d'intégrer cette préoccupation à l'égard du harcèlement psychologique dans le cadre d'une politique plus globale contre la violence sous toutes ses formes ou d'une politique plus générale de promotion de la santé physique et mentale au travail qui existe déjà ou qui est en élaboration.

##### 1. La déclaration de la haute direction

D'entrée de jeu, la direction doit affirmer sa ferme intention d'assurer un milieu de travail exempt de toute manifestation de harcèlement psychologique au travail et ce, par un énoncé de principe clair. Il se traduit fréquemment par l'application de la « tolérance zéro » à l'égard de ces situations. L'engagement de la haute direction est primordial. Il établit la crédibilité de la politique et en facilite l'application. Si les représentants syndicaux ou ceux des employés en conviennent, ils pourraient s'associer à cette déclaration.

Dans cet énoncé, certains droits se doivent d'être explicitement reconnus, comme ceux portant sur l'existence d'un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique, sur le

---

65. La liste des politiques qui ont été consultées est présentée à l'annexe I.

respect des personnes et sur la protection de leur dignité ainsi que de leur intégrité physique et psychologique.

Cette déclaration doit également faire état des principes d'équité dans le traitement des plaintes, de confidentialité des informations et d'interdiction de représailles à l'endroit des personnes qui formulent des plaintes ou qui font appel à d'autres dispositions de la politique.

## 2. La définition du harcèlement psychologique

Afin de minimiser la diversité des interprétations, la notion de harcèlement psychologique a tout intérêt à être définie le plus précisément possible. Elle doit identifier les conduites répréhensibles, qui peuvent se manifester par des comportements, des propos, des attitudes, des gestes ou par une absence de communication qui sont de nature à porter atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique d'une personne. Elle doit mentionner leur caractère répétitif et le fait qu'il s'agit d'un enchaînement de conduites sur une certaine période de temps. Elle pourra aussi préciser que, dans certains cas, même si elle n'est pas répétée, une seule conduite grave peut être considérée comme du harcèlement psychologique si ses effets sont continus dans le temps<sup>66</sup>. Des exemples de cas de harcèlement psychologique peuvent également être ajoutés.

## 3. Le champ d'application

Cette section doit mentionner toutes les personnes qui sont visées par la politique. Généralement, il s'agit de tout le personnel de l'organisation : de la haute direction jusqu'aux salariés en passant par les cadres des différents niveaux de gestion. Tous les membres de l'organisation ont le droit d'être protégés contre les pratiques de harcèlement, mais ils ont aussi l'obligation de ne pas en exercer. Il est bon de mentionner que le harcèlement peut provenir d'un supérieur, d'un subordonné, d'un ou plusieurs collègues de travail. Il est également important de rappeler que l'employeur, comme responsable d'assurer un milieu de travail exempt de harcèlement, a aussi le devoir de protéger ses employés des gestes de harcèlement psychologique posés par des personnes extérieures à son organisation, notamment des clients, des fournisseurs ou des sous-contractants.

## 4. La procédure de traitement des cas

La personne qui se croit victime de harcèlement psychologique peut, dès le départ, déposer une plainte formelle. Toutefois, certaines personnes consultées observent que les personnes qui se croient victimes de harcèlement préfèrent solutionner le problème de façon moins officielle plutôt qu'entrer immédiatement dans un processus formel de règlement. Il va de soi que le choix du processus de départ, formel ou informel, appartient à la personne qui se croit victime de harcèlement psychologique.

---

66. Des exemples de définitions sont fournis à l'annexe II.

#### 4.1. La procédure informelle

Bien qu'informelle, cette première démarche doit demeurer tout à fait confidentielle, tant pour la protection de la personne plaignante que pour celle de l'auteur présumé. Il est essentiel que la personne qui se perçoit victime de harcèlement psychologique puisse rencontrer rapidement une personne-ressource préalablement bien identifiée et ayant la confiance des employés. Dans les milieux syndiqués et les moyennes et grandes entreprises, un représentant syndical ou des employés, ayant reçu une formation adéquate, peut remplir ce rôle auprès des salariés. Pour les organisations de plus petite taille, certains suggèrent de choisir une personne ou un organisme à l'extérieur de l'entreprise pour remplir cette fonction. Si l'auteur présumé est le supérieur, surtout dans les petites entreprises, il sera plus acceptable que la personne-ressource vienne de l'extérieur de l'organisation. De préférence, ce choix doit être fait conjointement par l'employeur et les représentants des salariés. Selon les personnes rencontrées, les responsables des programmes d'aide aux employés connaissent bien les ressources vers lesquelles les personnes peuvent être dirigées.

Dès le départ, la personne-ressource est là pour informer la personne harcelée des solutions et des ressources qui sont à sa disposition tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation. Si cette dernière le désire, la personne-ressource pourra rencontrer immédiatement le présumé auteur afin de faire cesser immédiatement les conduites de harcèlement. Si cette intervention suffit pour régler la situation, la démarche pourra s'arrêter là. Toutefois, il appartient à l'employeur de se questionner, dès le départ, sur l'origine du problème et de trouver des solutions durables qui évitent sa réapparition.

#### 4.2. La procédure formelle : le traitement d'une plainte

##### 4.2.1. Le dépôt de la plainte

Si la démarche informelle ne réussit pas, la personne harcelée peut décider de déposer une plainte. Cette plainte est adressée à une personne désignée comme responsable de l'accueil des plaintes ou à un comité des plaintes. Ce comité peut être formé d'un représentant de la direction, d'un représentant des employés et d'une tierce personne choisie par les deux parties. La personne-ressource assiste la victime en l'aidant à formuler sa plainte et en l'accompagnant lors des autres étapes de la procédure formelle. Quant à savoir si la plainte doit être formulée verbalement ou par écrit, il n'y a pas d'unanimité. Certains auteurs croient même que « la formalisation du processus de plaintes qui demande de remplir un formulaire et de l'acheminer dans les délais prescrits est un autre facteur qui contribue au déni des travailleuses et des travailleurs »<sup>67</sup>. Par contre, d'autres pensent que ce geste contribue à démontrer le bien-fondé de la plainte.

---

67. Chantal AUROUSSEAU, *Les ancrages organisationnels, individuels et sociaux des violences hiérarchique et organisationnelle – vers une approche globale : Thèse présentée comme exigence partielle du doctorat conjoint en communication, op. cit.*, p. 362.

#### 4.2.2. La médiation

Même si une première démarche informelle n'a pas connu de succès et avant de poursuivre plus avant la procédure formelle, la médiation peut être proposée. Celle-ci doit être confidentielle, libre, volontaire et basée sur la bonne foi. Il faut alors faire appel à une tierce personne qualifiée qui entendra les parties et qui tentera de trouver une solution acceptable pour tous. Même si la médiation représente un bon outil de prise de conscience, certains considèrent que la victime n'est pas nécessairement en état de donner un accord éclairé. Dans les cas où l'auteur présumé est le supérieur immédiat ou hiérarchique de la plaignante, la relation de pouvoir entre les protagonistes rend difficile le recours à cette formule.

#### 4.2.3. L'enquête

Lorsque la médiation ne permet pas de résoudre le problème ou qu'une des personnes concernées ne veut pas utiliser ce moyen, l'enquête doit suivre. Elle peut être confiée à une seule personne ou à un comité. Pour garantir son caractère impartial, certains suggèrent de confier l'enquête à un comité composé d'un représentant de l'employeur, d'un représentant des employés et d'une tierce personne choisie conjointement. Pour être pleinement efficaces, les personnes affectées à l'enquête doivent connaître la nature du harcèlement psychologique. Le rôle essentiel de ces personnes est de recueillir les faits pertinents à la situation de harcèlement et de soumettre les résultats à la personne chargée de la décision. Certaines politiques prévoient que l'enquêteur pourra soumettre des recommandations sur les mesures à prendre pour faire cesser la situation de harcèlement, si tel est le cas, et pour protéger la plaignante.

#### 4.2.4. La décision

La plupart des politiques examinées et la majorité des personnes consultées considèrent que la décision sur les mesures à prendre relève de l'employeur. Étant donné qu'il est responsable d'assurer un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique, c'est l'employeur qui doit choisir les mesures de redressement tant à l'égard de la victime que de l'auteur. Les mesures de réparation de nature monétaire sont à sa charge et c'est seulement lui qui peut imposer des sanctions à l'auteur si ce dernier fait partie de l'organisation.

La politique peut prévoir un éventail de mesures de réparation pour les victimes et de mesures correctrices à l'égard des auteurs<sup>68</sup>. Cette façon de faire informe les éventuels auteurs de harcèlement des sanctions auxquelles ils s'exposent et les victimes, des solutions que l'organisation préconise pour éliminer les situations de harcèlement psychologique et réparer les préjudices, s'il y a lieu.

Même s'il n'y a pas de conduites acceptables de harcèlement psychologique au travail, autant pour la personne harcelée que pour l'auteur du harcèlement, les mesures adoptées

---

68. Des exemples de mesures de réparation et de mesures correctrices sont énumérés à l'annexe III.

doivent tenir compte des circonstances de l'affaire. La solution choisie ne doit pas stigmatiser la personne harcelée ; déplacer cette dernière et laisser l'auteur en place n'est certainement pas la meilleure solution. Elle ne doit pas non plus être abusive à l'égard de l'auteur de harcèlement ; bien qu'il puisse s'imposer dans certains cas, le congédiement n'est pas nécessairement la première sanction à appliquer.

Les mesures de redressement ne doivent pas seulement viser à réparer les torts causés à la victime et à sanctionner les auteurs. **Elles doivent également s'intéresser, rappelons-le, aux changements plus fondamentaux à apporter à l'organisation du travail et aux conditions de travail ainsi qu'aux styles de gestion et aux valeurs organisationnelles.** Renvoyer les protagonistes dans un milieu de travail inchangé ne règlera probablement pas le problème, même si on a pris la précaution de les éloigner l'un de l'autre.

## 5. Les délais

Les cas de harcèlement psychologique doivent être traités avec diligence. C'est pourquoi des délais, les plus courts possibles, doivent être prévus pour chaque étape des procédures informelle et formelle et être précisés dans la politique. Les premières interventions doivent s'enclencher très rapidement dès que la victime se manifeste.

## 6. Les rôles et les responsabilités des intervenants

La procédure de traitement des cas de harcèlement psychologique doit faire preuve de transparence et d'impartialité et exige une définition claire des rôles et des responsabilités de chacun des intervenants dans le processus. Des exemples de ces rôles et de ces responsabilités sont présentés à l'annexe IV.

## L'IMPLANTATION ET L'ÉVALUATION DE LA POLITIQUE

L'efficacité de la politique est en bonne partie tributaire du succès de son implantation. La participation des représentants des employés à son élaboration demeure le meilleur moyen de les sensibiliser au harcèlement psychologique et de favoriser leur adhésion à la politique. De l'avis des personnes consultées, certains aspects de l'application de la politique, comme le comité de réception des plaintes ou d'enquête, pourraient également être placés sous la responsabilité d'un comité conjoint employeurs-employés.

La publicisation du contenu de la politique est un incontournable. Il faut la faire connaître au personnel et, idéalement aussi, à ceux qui transigent avec l'organisation comme les clients et les fournisseurs afin de les sensibiliser au caractère inacceptable du phénomène. En plus d'afficher le document de la politique comme telle, d'autres instruments de promotion peuvent être utilisés comme les dépliants, les notes de service, les messages électroniques, les pièces de théâtre et les documents audio-visuels. Ici encore, il est préférable d'associer les représentants des employés ou du syndicat à la démarche. Le fait qu'elle soit connue de tous rend les mesures qu'elle prévoit plus facilement acceptables lors de leur application.

En plus de la diffusion du contenu de la politique, il faut prévoir des séances de formation sur le harcèlement psychologique et sur le fonctionnement de la politique. Cette formation s'adresse aux gestionnaires et à ceux qui seront chargés d'intervenir lors de son application. Afin de soutenir l'intérêt du personnel à prévenir le harcèlement psychologique, des rappels périodiques devraient être effectués. Il faut insister sur ces rappels. Il en va de l'efficacité de la politique. La mise en place de comités d'échange sur le sujet est un moyen à envisager pour y arriver.

Pour s'assurer que la politique continue de répondre aux attentes, il est essentiel d'en évaluer périodiquement l'efficacité, au moins une fois par année. Cela permet de vérifier la connaissance qu'en a le personnel et d'apprécier son degré de satisfaction quant à son application. Cette activité vise surtout à apporter les ajustements requis afin que la politique réponde toujours aux besoins des employés et de l'organisation. Elle rappelle aussi les efforts que la direction consent pour contrer le harcèlement psychologique et pour assurer le bon fonctionnement de la politique.

Ces activités d'évaluation ne requièrent pas nécessairement de grands efforts, mais elles s'avèrent souvent fort utiles pour apporter les ajustements nécessaires, le cas échéant. L'essentiel est d'apprécier les résultats atteints par rapport aux objectifs visés et d'identifier les irritants qui sont survenus en cours d'application. L'expérience des cas traités, les entrevues de fin d'emploi, les rencontres avec les représentants des employés, les gestionnaires et les personnes chargées de l'application de la politique ainsi que les sondages maison, qui assurent évidemment la confidentialité des répondants, permettraient de recueillir aisément les renseignements pertinents.

Le tableau de la page suivante résume les principaux éléments d'une politique contre le harcèlement psychologique au travail et leurs caractéristiques les plus importantes ainsi que les objectifs des activités d'implantation et d'évaluation.

## LE CONTENU DE LA POLITIQUE, SON IMPLANTATION ET SON ÉVALUATION

### Le contenu de la politique

<i>Les éléments</i>	<i>Leurs caractéristiques</i>
Déclaration de la haute direction	<ul style="list-style-type: none"> <li>• application du principe de « tolérance zéro »</li> <li>• droits des employés</li> <li>• équité dans le traitement des plaintes</li> </ul>
Définition du harcèlement psychologique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• conduites répréhensibles et répétées</li> <li>• atteinte à la dignité ou à l'intégrité</li> </ul>
Champ d'application	<ul style="list-style-type: none"> <li>• personnes protégées par la politique</li> <li>• provenance du harcèlement</li> </ul>
Procédure informelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• prise en charge de la victime par une personne-ressource de confiance</li> <li>• première démarche auprès du présumé auteur</li> </ul>
Dépôt de la plainte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• victime assistée par la personne-ressource</li> <li>• plainte formulée verbalement ou par écrit</li> <li>• personne désignée ou comité pour recevoir les plaintes</li> </ul>
Médiation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• à la demande de la personne plaignante</li> <li>• démarche confidentielle et basée sur la bonne foi</li> <li>• appel à une tierce personne qualifiée</li> </ul>
Enquête	<ul style="list-style-type: none"> <li>• une personne ou un comité</li> <li>• personnes formées en harcèlement psychologique</li> </ul>
Décision	<ul style="list-style-type: none"> <li>• responsabilité de l'employeur</li> <li>• mesures de réparation pour la victime</li> <li>• mesures correctrices à l'égard de l'auteur</li> <li>• <b>questionnements sur l'organisation du travail, les conditions de travail, les styles de gestion et les valeurs organisationnelles</b></li> </ul>
Délais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• les plus courts possibles pour régler les cas avec diligence</li> </ul>
Rôles et responsabilité des intervenants	<ul style="list-style-type: none"> <li>• impartialité des intervenants</li> <li>• rôles et mandats clairement définis</li> </ul>

### L'implantation et l'évaluation de la politique

<i>Les activités à mener</i>	<i>Les objectifs</i>
Publicisation de la politique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sensibiliser au phénomène du harcèlement</li> <li>• informer sur le contenu</li> </ul>
Séances de formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• habiliter les intervenants</li> <li>• former les gestionnaires</li> </ul>
Évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rappeler l'engagement de la direction</li> <li>• apprécier les résultats</li> <li>• apporter les ajustements requis</li> </ul>



## CONCLUSION

Une proportion importante de travailleuses et de travailleurs québécois se disent intimidés au travail. Les conséquences néfastes de ce phénomène affectent à la fois les personnes, les organisations et la société en général et imposent à tous un fardeau financier substantiel.

Les relations de causalité entre un phénomène et différents facteurs explicatifs sont fort difficiles à établir et les études qui se sont penchées sur le harcèlement psychologique n'y échappent pas. Aucune d'entre elles n'a réussi à en déterminer les causes spécifiques. Néanmoins, la revue de la littérature fait ressortir des relations significatives entre certaines déficiences du milieu de travail et les situations de harcèlement psychologique. Ces déficiences se retrouvent essentiellement dans l'organisation du travail et les conditions de travail ainsi que dans les styles de gestion et les valeurs organisationnelles. Ce sont les suivantes : des surcharges de travail, un manque d'autonomie décisionnelle, des conditions de travail inadaptées, des styles de supervision désuets, des conflits non gérés, des communications anémiques, du favoritisme et du népotisme, un manque de respect des personnes, une compétition excessive, un manque de vision et un déni de l'existence du harcèlement psychologique. Il est rentable pour l'entreprise de corriger ces carences organisationnelles de façon intégrée, notamment en rétablissant un équilibre entre les exigences de la production et les capacités des salariés, en permettant une plus grande participation de ces derniers aux décisions, en adaptant les conditions de travail aux styles de vie contemporains, en gérant les conflits et en prônant des valeurs de respect de la personne. Plusieurs études le démontrent : la satisfaction au travail s'améliore et la productivité des entreprises s'en ressent. La satisfaction au travail constitue certainement un bon rempart contre le harcèlement psychologique au travail.

Les employeurs qui s'engagent à prendre les moyens pour minimiser les situations potentielles de harcèlement psychologique ont tout intérêt à concrétiser leurs intentions dans une politique et à la promouvoir non seulement à l'intérieur de leurs organisations, mais aussi dans leur communauté. La lutte contre le harcèlement psychologique au travail aura de bien meilleures chances de produire les résultats escomptés si les représentants des employés y sont étroitement associés.

Le prochain volet présente différents outils qui s'adressent à la fois aux employeurs et aux salariés. Il fait l'inventaire notamment de documents d'accompagnement pour l'élaboration et l'application d'une politique contre le harcèlement psychologique, d'organismes offrant des services de formation en matière de prévention et d'autres ressources spécialisées dans divers aspects de la gestion du personnel.



## **VOLET B**

### **INVENTAIRE DES OUTILS DE PRÉVENTION DISPONIBLES**



## INTRODUCTION

Nous présentons un inventaire des outils de prévention du harcèlement psychologique au travail, disponibles actuellement au Québec. Ils ont été répertoriés par le Centre de documentation de la Commission de la santé et de la sécurité du travail du Québec et recensés auprès de divers organismes susceptibles d'offrir des services aux milieux de travail.

L'information est regroupée en trois sections:

- ◆ les outils d'aide à l'intervention
- ◆ les services de formation
- ◆ les autres ressources.

À partir d'une recension plus étendue sur le thème de la violence en milieu de travail, nous avons privilégié des outils pratiques les mieux ciblés sur la problématique du harcèlement psychologique au travail. Certains outils de référence plus généraux ont également été retenus considérant leur intérêt en prévention. Des ressources et des documents de référence portant davantage sur la sensibilisation, l'analyse du phénomène ou le soutien des victimes n'ont pas été répertoriés puisqu'ils s'éloignent du présent mandat axé sur la prévention. Plusieurs d'entre eux se retrouvent dans le *Rapport du Comité interministériel sur le harcèlement psychologique au travail*, publié en mai 2001.

Les outils d'aide à l'intervention et les services de formation sont des outils concrets dont peuvent s'inspirer les milieux de travail pour mettre en place des moyens de prévention du harcèlement psychologique ou pour appuyer l'instauration d'une politique de prévention. Les autres ressources complètent celles qui se retrouvent dans les sections précédentes et, bien qu'elles n'interviennent pas exclusivement sur cette problématique particulière, elles possèdent une expertise en santé et sécurité au travail ou en résolution de conflits organisationnels et peuvent contribuer à aider les milieux de travail à prévenir le harcèlement psychologique.

Lorsqu'il est pertinent, nous avons noté le secteur d'activité concerné, en particulier pour certains outils du secteur de l'éducation et de la santé et des services sociaux.

De plus, les clientèles visées plus particulièrement sont indiquées entre crochets.

La mise à jour du présent inventaire des outils de prévention du harcèlement psychologique au travail sera assurée par le Centre de documentation de la CSST.

Les documents et les vidéos signalés dans cet inventaire peuvent être empruntés gratuitement au Centre de documentation ou à l'Audiovidéothèque de la CSST.

## OUTILS D'AIDE À L'INTERVENTION

Association des cadres scolaires du Québec. « Le gestionnaire et la violence organisationnelle : entre responsabilités et pouvoirs ». *Réussir*, 9 (1), 2002. 20 p.

<http://www.acsq.qc.ca/publication/reussir/Reussirjuin2002.pdf>

- Introduction au phénomène de la violence organisationnelle, définition du problème, rôles du gestionnaire, pistes d'action et de solutions. S'adresse au milieu de l'éducation, plus particulièrement au niveau primaire et secondaire.

[Employeurs-gestionnaires]

Aurousseau, C., L. Legault, M-J Robitaille, et al. « La santé psychologique au travail : une question d'équilibre. » *Objectif prévention*, 25 (2), 2002, p.12-26.

- Pistes d'action pour identifier et trouver des solutions efficaces aux problèmes reliés à la santé psychologique dans le secteur de la santé et des services sociaux. Dans ce dossier de la revue, un article de C. Aurousseau et É. Ledoux nous présente les faits saillants et la démarche entreprise par des conseillères de l'Association sectorielle paritaire en santé et sécurité du travail pour le secteur des affaires sociales (ASSTSAS) dans un CHSLD vivant des problèmes d'ordre conflictuel et organisationnel.

[Intervenants en santé et sécurité du travail]

[Employeurs-gestionnaires]

Cantin, J. M. *L'abus d'autorité au travail : une forme de harcèlement*. Scarborough, Ont., Carswell, 2000. xi, 80 p.

[MO-024360]

- Document synthèse des obligations de l'employeur et des moyens à mettre en place pour prévenir les problèmes de harcèlement au travail et traiter les plaintes en cas d'abus. Il s'agit d'une édition bilingue.

[Employeurs-gestionnaires]

Centrale de l'enseignement du Québec. *Règlement type d'application de la politique syndicale pour contrer le harcèlement sexuel*. Montréal, CEQ, 1998. 14 p.

- Règlement-type de la Centrale en vue de l'application de la politique. Résulte du travail conjoint entre les ressources du Service juridique de la Centrale et la responsable du Comité de la condition des femmes.  
Ce règlement doit être adapté au problème du harcèlement organisationnel dans les mois qui viennent.

[Représentants syndicaux]

Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail. *Prévention de la violence en milieu de travail*. 2<sup>e</sup> éd. Hamilton, Ont., CCHST, 2001. 171 p.

[BR-001403]

- Guide qui vise à faciliter l'élaboration et la mise en œuvre d'un programme de prévention de la violence adapté au milieu de travail. Il se veut utile à tous ceux qui désirent s'informer sur la violence en milieu de travail et les moyens de la prévenir comme à ceux qui ont à élaborer et à mettre en œuvre un programme de prévention. Le harcèlement psychologique y est abordé avec les autres manifestations de violence en milieu de travail.  
Le guide est en format de poche et peut être commandé sur le site du CCHST.

[Tout le personnel]

**Centre hospitalier Robert-Giffard. *La violence en milieu de travail : j'en reviens ! Programme de formation.*** Québec, CHRQ, 1998. 87 p.

- Exemple de contenu d'un programme de formation pouvant être adapté à d'autres problématiques. Il vise le développement de stratégies et d'outils pour prévenir, diminuer et éliminer la violence présente dans les relations interpersonnelles en milieu de travail. Inclut la politique de « tolérance zéro » de l'établissement en matière de violence.

**[Tout le personnel]**

**Commission de la santé et de la sécurité du travail. *Guide de prévention en milieu de travail : à l'intention de la petite et de la moyenne entreprise.*** 2<sup>e</sup> éd. [Montréal], CSST, 2000. 18 p.

DC 200-16082-2 (00-08)

- Guide proposant une démarche générale de prévention soit: identifier, corriger et contrôler. La démarche peut s'appliquer à tout problème susceptible d'affecter la santé et la sécurité des travailleurs. Inclut une Grille de sélection des moyens de prévention en santé et sécurité du travail et propose au moins un modèle de plan d'action (fiche de prévention) en lien avec la violence au travail : «Contact avec des clientèles parfois agressives» .

**[Employeurs-gestionnaires]**

**[Intervenants en santé et sécurité au travail]**

**Commission de la santé et de la sécurité du travail. *Résolution de conflits : la Commission vous guide.*** [Québec], CSST, 2001. Dépliant

- Exemple d'outil de diffusion d'une politique sur la violence organisationnelle.

**[Tout le personnel]**

**CSN et C. Arousseau. *Agir avant la tempête : une démarche de prévention de la violence et du harcèlement au travail.*** [Montréal], CSN, 2001. 79 p.

[MO-024698]

- Guide proposant et illustrant une démarche-type d'intervention en milieu de travail pour contrer la violence et le harcèlement. Des cas concrets sont présentés dans différents milieux : usine de papier, cégep, grand hôtel, infirmière en maintien à domicile .

**[Représentants syndicaux]**

**CSN, CSQ, FTQ, CINBIOSE et SAC-UQÀM. *Agir pour contrer la banalisation de la violence en milieu de travail.*** Montréal, 2000. 37 p.

[MO-024088]

- Brochure d'information rédigée à partir de deux documents de recherche, celui de Nancy Guberman « La banalisation de la violence » basé sur des témoignages de travailleuses victimes de violence au travail et celui de Katherine Lippel «Les agressions au travail : Est-ce que les hommes et les femmes sont confrontés aux mêmes réalités ?» qui examine les jugements rendus en appel sur le droit à l'indemnisation pour incapacité suite à des agressions.

**[Représentants syndicaux]**

**Dahms, D. et S. Stager Welsch. *Une question de respect.*** [S.l.] : Yellow Tag Productions ; Best Buy Co, 1994. 1 vidéocassette (14 min) ; 1/2 po (VHS).

[VC-001027]

- Dix mises en situation illustrant des problèmes relationnels entre employés : discrimination raciale, sexuelle, religieuse, vis-à-vis un handicap physique, harcèlement sexuel, etc. Quelques pistes de solutions sont proposées.

**Education Safety Association of Ontario. *La violence au travail : le problème qui dégénère.*** Toronto : ESAO, [2001]. 1 vidéocassette (15 min) ; 1/2 po (VHS).  
[VC-001404]

- Nombreux exemples de cas de violence au travail, dont un exemple de harcèlement par un groupe d'employés vis-à-vis un nouvel employé inexpérimenté. Vise à sensibiliser le travailleur au fait que les paroles agressives peuvent dégénérer en actes violents.

**Fédération des infirmières et infirmiers du Québec. *Travailler dans la dignité : tolérance zéro.*** Montréal, FIIQ, 1997. 37 p.  
[MO-020225]

- Basée sur une approche de dévictimation, la brochure vise à sensibiliser les infirmières afin qu'elles prennent conscience de leur impuissance et qu'elle soient en mesure de se responsabiliser dans les situations qui les agressent.  
Utile à la sensibilisation au phénomène de la violence et à la mise en place de stratégies d'actions dans les milieux de travail du secteur de la santé et des services sociaux.

[Employés]

[Représentants syndicaux]

**Fédération des infirmières et infirmiers du Québec. *Travailler dans la dignité : on passe à l'action : politique pour contrer la violence au travail.*** Montréal, FIIQ, 2002.32 p.  
(Plusieurs documents dans une pochette)

- Politique de la Fédération comportant trois volets : une déclaration de principes, un modèle type de politique et des mesures de prévention.
- Accompagnée de:
  - ♦ *Travailler dans la dignité : politique générale pour contrer la violence au travail* . 2001, 4 p.
  - ♦ 5 affiches : Déclaration de principes : un engagement formel, La violence, ça fait pas partie du travail, La violence, ça blesse, Le respect, ça fait partie de la qualité des soins, Quand on crie, j'entend pas

[Représentants syndicaux]

[Employés]

**Gbézo, B. E. *Agressivité et violences au travail : comment y faire face.*** Yssy-les-Moulineaux, France, ESF, 2000. p. 115-172.  
[MO-024215]

- Le chapitre 4 du document « S'affranchir du mobbing ou du harcèlement psychologique au travail » propose différentes techniques pour aider les travailleurs à s'en libérer : affirmation de soi, communication efficace. Des questionnaires et exercices sont disponibles dans la 2<sup>e</sup> partie « Applications pratiques » ,ex. « Tester votre niveau d'agressivité ». Peut être également utile lors d'activités de formation.

[Employés]

**Le Bouffant, C.** *Le guide de l'élu d'entreprise contre le harcèlement au travail*. Paris, Céliqué, 2001. 95 p.

[MO-024796]

- Guide ayant pour objectif d'aider à mieux comprendre un sujet difficile. Le premier chapitre est réservé à la définition du harcèlement moral au travail, la suite de l'ouvrage est consacré aux moyens d'action et de prévention dont disposent les représentants dans l'entreprise. Utile à la recherche de mesures de prévention.

**[Représentants syndicaux]**

**[Intervenants en santé et sécurité au travail]**

**Ministère de la Sécurité publique. Direction générale des services correctionnels.** *Contre le harcèlement et l'abus de pouvoir : tout simplement le respect*. Québec, le Ministère, 1998.

1 dépliant.

- Exemple d'outil d'information d'une politique d'organisme visant à contrer le harcèlement et l'abus de pouvoir au travail

**[Employés]**

**Morin, M. A.** « Prévenir la violence au travail : identifier les comportements non voulus et les éliminer. ». *Prévention et gestion des problèmes de santé mentale et stress au travail*. 19 et 20 mai 1999. Toronto, L'Institut canadien, 1999. 12, 21 p

- Extrait d'un colloque où l'auteure, directrice du service de la Prévention Aluminerie Alouette Sept-Iles, présente un bilan des actions prises par l'employeur pour identifier et prévenir les comportements abusifs au travail : groupe de travail, sondage, formation, code d'éthique, politique. Rare exemple de moyens utilisés concrètement dans une entreprise privée du secteur industriel.

**[Employeurs-gestionnaires]**

**Pohl, L.** *How to write a policy to prevent harassment : the silent killer of workplace harmony*. Vancouver, C.B. Learning Works Enterprises, 2000. 76 p.

[MO-024789]

- Petit manuel accessible visant à faciliter la tâche aux employeurs (chefs de PME et d'organisations à but non lucratif) qui désirent mettre en place des mesures de prévention afin de développer un lieu de travail harmonieux, rédiger une politique sur le harcèlement au travail et former leurs employés.

**[Employeurs-gestionnaires]**

**Quality Media Resources.** *Un milieu de travail respectueux : redéfinir la violence au travail : ouvrir les bonnes portes*. Bellevue, Wa : Quality Media Resources, 1994. 1 vidéocassette (25 min) ; 1/2 po (VHS) + guide de l'animateur.

[VC-001447]

- Vidéo présentant une série de scénarios qui illustrent des comportements abusifs ou intimidants. Chaque scénario est commenté par des experts qui partagent leurs opinions sur l'élimination de ces comportements dans le milieu de travail. Ils discutent de techniques qui aident à la résolution de conflits et à une meilleure communication entre les employés. Avec le guide de l'animateur qui l'accompagne, ce vidéo peut aider à préparer une session de formation fort profitable pour la prévention du harcèlement psychologique.

**Samson, A.** *Un collègue veut votre peau*. Montréal, Editions Transcontinental, 2001. 95 p. (S.O.S . boulot ; 3)  
[MO-024781]

- Petit guide populaire disponible dans les stands de journaux et qui offre des conseils pratiques s'adressant d'abord à des employés qui pensent être la cible d'un harceleur. Approche individualiste et de type «self-help» face au problème.

**[Public en général]**

**Société Radio-Canada.** *Le harcèlement moral*. Montréal, Société Radio-Canada, 2002. 1 vidéocassette (19 min) , 1/2 po (VHS)  
[VC-001449]

- Entrevues avec 2 personnes ayant été victimes de harcèlement psychologique et avec une troisième personne dont le mari s'est enlevé la vie à la suite de harcèlement. On touche au degré de souffrance de ces gens ainsi qu'à tous les bouleversements qui atteignent leur intégrité morale et physique. Le point de vue de la CSST est aussi abordé ainsi que celui d'avocats du secteur privé.

[Extrait de l'émission Le Point du mercredi 26 mars 2002]

**Syndicat canadien de la fonction publique.** *Passons à l'action : une trousse pour faire échec à la violence au travail*. Ottawa, SCFP, Service de la santé et sécurité, 1994. 1 vol. (Plusieurs documents dans une pochette)  
[MO-019057]

- Outils mis à la disposition des intervenants pour les aider avec le problème de la violence au travail et du harcèlement psychologique: renseignements sur les causes, les facteurs, présentation de solutions et stratégies d'action.
- Accompagnés d'une clause modèle de convention collective

[Intervenants en santé sécurité au travail]

[représentants syndicaux]

**Syndicat de la fonction publique du Québec.** *Service de la condition féminine, Comité de gestion de la politique syndicale contre la violence et le harcèlement sexuel. Une question de respect : violence au travail*. [S. l.], Vidéo femmes, 1998. 1 vidéocassette (19 min) ; 1/2 po (VHS)  
[VC-001165]

- Vidéo expliquant les notions de harcèlement, de violence psychologique et d'abus de pouvoir. À l'aide d'un exemple concret, on montre les effets de ces comportements sur les employés. Donne des pistes de solutions pour contrer ces comportements. Document souvent utilisé par les utilisateurs comme déclencheur dans des sessions d'animation sur le sujet.

[Intervenants en santé sécurité au travail]

[représentants syndicaux]

**Syndicat de professionnelles et professionnels du gouvernement du Québec.** *Comité de santé et de sécurité. La violence au travail : on ne peut pas fermer les yeux*. Québec, SPGQ, 2001. 16 p.

- Exemple de document de sensibilisation aux différentes formes de violence et d'abus de pouvoir au travail.

**[Employés]**

**Télé-Québec et C. Lejeune. Zone de haute tension : la violence au travail.** Montréal, Télé-Québec, 1999. 1 vidéocassette (14 min) ; 1/2 po (VHS). (Les règles du jeu ; 33)  
[VC-001264]

- Sensibilisation au phénomène de la violence en milieu de travail. Témoignage d'une travailleuse ayant subi des menaces de la part d'un collègue et de son recours au programme d'aide aux employés. Entrevues avec des chercheurs, psychologues et intervenants dans le domaine de la violence en milieu de travail.

[Intervenants en santé et sécurité au travail]

[Employés]

## SERVICES DE FORMATION

**Les associations sectorielles paritaires** offrent de la formation sur la violence ou sur le harcèlement. Les associations sectorielles paritaires sont des organismes autonomes et paritaires sans but lucratif, fondées et administrées par des associations d'employeurs et de travailleurs. Elles ont précisément pour objet de fournir aux employeurs et aux travailleurs appartenant aux secteurs d'activités qu'elles représentent des services de formation, d'information, de recherche et de conseil. La liste de ces associations est reprise ci-après et se trouve dans le petit répertoire santé sécurité au travail de la CSST disponibles sur Internet et dans toutes les directions régionales de la CSST.

### **ASP – Administration provinciale**

1220, boulevard Lebourgneuf, bureau 10  
QUÉBEC (Québec) G2K 2G4  
Tél.: (418) 624-4801 poste 228  
Fax : (418) 624-4858  
Site Internet : [www.apssap.qc.ca](http://www.apssap.qc.ca)

### **ASP – Affaires municipales**

715, rue Square Victoria, bureau 710  
MONTRÉAL (Québec) H2Y 2H7  
Tél.: (514) 849-8373 ou sans frais 1-800-465-1754  
Fax : (514) 849-8873  
Site Internet : [www.apsam.com](http://www.apsam.com)

### **ASP – Affaires sociales**

5100, rue Sherbrooke Est, bureau 950  
MONTRÉAL (Québec) H1V 3R9  
Tél.: (514) 253-6871 ou sans frais 1-800-361-4528  
Fax : (514) 253-1443  
Site Internet : [www.asstsas.qc.ca](http://www.asstsas.qc.ca)

### **ASP – Construction**

7905, boul. Louis-H. Lafontaine, bureau 301  
ANJOU (Québec) H1K 4E4  
Tél.: (514) 355-6190 poste 314 ou 317  
ou sans frais 1-800-361-2061  
Fax : (514) 355-7861  
Courriel : [conseiller@asp-construction.org](mailto:conseiller@asp-construction.org)  
Site Internet : [www.asp-construction.org](http://www.asp-construction.org)

**ASP – Fabrication d'équipement de transport et de machines**

3565, rue Jarry Est, bureau 202  
MONTRÉAL (Québec) H1Z 4K6  
Tél.: (514) 729-6961 ou sans frais 1-888-527-3386  
Fax : (514) 729-8628

**ASP – Fabrication de produits en métal et produits électriques**

6705, rue Jean-Talon Est, bureau 201  
SAINT-LÉONARD (Québec) H1S 1N2  
Tél.: (514) 253-5549 poste 225  
Fax : (514) 253-8193  
Site Internet : [www.aspme.org](http://www.aspme.org)

**ASP – Habillement**

9310, boul. Saint-Laurent, bureau 1011  
MONTRÉAL (Québec) H2N 1N4  
Tél.: (514) 383-8317  
Fax : (514) 383-7938  
Courriel : [habillement@videotron.ca](mailto:habillement@videotron.ca)

**ASP – Imprimerie et activités connexes**

7450, boul. Les Galeries d'Anjou, bureau 450  
ANJOU (Québec) H1M 3M3  
Tél.: (514) 355-8282  
Fax : (514) 355-6818  
Site Internet : [www.aspimprimerie.qc.ca](http://www.aspimprimerie.qc.ca)

**ASP – Mines**

979, avenue de Bourgogne, bureau 570  
SAINTE-FOY (Québec) G1W 2L4  
Tél.: (418) 653-1933  
Fax : (418) 653-7726  
Courriel : [aspm@globetrotter.qc.ca](mailto:aspm@globetrotter.qc.ca)

**ASP – Services automobiles**

Bureau Conseil en santé et sécurité du travail  
4200, boul. Saint-Laurent, bureau 900  
MONTRÉAL (Québec) H2W 2R2  
Tél.: (514) 844-2886 ou sans frais 1-800-363-2344  
Fax : (514) 844-1530 ou sans frais 1-800-910-0122  
Site Internet : [www.autoprevention.qc.ca](http://www.autoprevention.qc.ca)

**ASP – Transport et entreposage**

6555, boul. Métropolitain Est, bureau 401  
SAINT-LÉONARD (Québec) H1P 3H3  
Tél.: (514) 955-0454 ou sans frais 1-800-361-8906  
Fax : (514) 955-0449  
Courriel : [asp@aste.qc.ca](mailto:asp@aste.qc.ca)

### **Préventex – Association paritaire du textile**

2035, avenue Victoria, bureau 203  
SAINT-LAMBERT (Québec) J4S 1H1  
Tél.: (450) 671-6925 poste 228 ou 222  
Fax : (450) 671-9267  
Site.Internet : [www.preventex.qc.ca](http://www.preventex.qc.ca)

- \* **Les associations syndicales** offrent presque toutes des sessions de formation destinées à leurs représentants afin de les aider à s’acquitter du devoir de représentation de leurs membres en matière de harcèlement psychologique . Bien souvent ce sont les services de santé et sécurité du travail ou les comités de condition féminine qui sont chargés de traiter ces problèmes. La FTQ dispose aussi d’un réseau de délégués sociaux sensibilisés à ces questions. La liste des principales associations syndicales se trouve dans le Petit répertoire santé sécurité au travail de la CSST disponibles sur Internet et dans toutes les directions régionales de la CSST.
- \* **Plusieurs institutions d’enseignement** offrent des services de formation sur mesure, adaptés aux besoins des organisations en fonction des problématiques et des clientèles. En voici quelques-unes à titre d’exemple.

**Cégep de Saint-Jérôme.** Le Groupe Développement et Partenariat : formation sur mesure. Le harcèlement en milieu de travail : un silence à briser. (7 heures)

- Session de formation développée par le Cégep de Saint-Jérôme pour sensibiliser tous les acteurs d’une organisation au phénomène de harcèlement sexuel et de harcèlement selon les autres motifs.

Cette formation vise à informer sur les politiques de l’organisation en matière de harcèlement au travail, les rôles et responsabilités de chacun .Développer des stratégies de prévention et d’intervention est également au programme de cette activité.

- Offre également de la formation sur la gestion de conflits

#### **[Intervenants en santé et sécurité au travail] [Employeurs, gestionnaires]**

Cégep de Saint-Jérôme  
455, rue Fournier  
Saint-Jérôme (Québec) J7Z 4V2  
Téléphone : 450 436-1580 (poste 268)  
[gdp@cstj.net](mailto:gdp@cstj.net)  
Site Internet : <http://www.cegep-st-jerome.qc.ca/>

**École des hautes études commerciales de Montréal.** Centre de perfectionnement.

- Violence en milieu de travail : prévention, gestion et réparation.  
Animatrice : Monique Benoît  
Site Internet : <http://www.hec.ca/cphec/programmes/vmt.htm>  
Responsable du programme : Lise Aubin (514) 340-6007  
Également disponible en session intra-organisationnelle  
(514) 340-6001
  
- Conflits et problèmes au travail : comment maîtriser ces situations ?  
Animateur : François Boulard  
Site Internet : <http://www.hec.ca/cphec/programmes/rsp.htm>  
Responsable du programme : Dany Lévesque (514) 340-5672  
Également disponible en session intra-organisationnelle  
(514) 340-6001

**Université Laval.** Département des relations industrielles.

Pavillon J.-A.-DeSève

Bureau 3115

Université Laval

Québec (Québec) G1K 7P4

Canada

Renseignements - Secrétariat: (418) 656-2794

Télécopieur: (418) 656-7688

[rlt@rlt.ulaval.ca](mailto:rlt@rlt.ulaval.ca)

Site Internet : [www.rlt.ulaval.ca/](http://www.rlt.ulaval.ca/)

- **Des organismes privés** offrent aussi des services de formation. On les retrouve dans le Répertoire inséré dans la revue *L'Effectif* de l'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec.

## AUTRES RESSOURCES

### CSST

Centre de documentation

1199, rue de Bleury, 4<sup>e</sup> étage

Montréal (Québec) H3B 3J1

Consultation et référence

Tél. (514) 906-3760

Sans frais : 1 888 873-3160

Télec. : (514) 906-3820

Site Internet : <http://centredoc.csst.qc.ca/>

### Audiovidéothèque

Tél. (514) 906-3085

Sans frais : 1888 873-3160

Télec. (514) 906-3024

Les documents et les vidéos signalés dans cet inventaire peuvent être empruntés gratuitement au Centre de documentation ou à l'Audiovidéothèque de la CSST.

**Commission de la santé et de la sécurité du travail. *Le petit répertoire : santé et sécurité du travail.*** Montréal, CSST, 2001. 51 p. DC-200-308

Sur Internet : <http://www.csst.qc.ca/pdf/repertoire.pdf>

- Ce répertoire contient, entre autres, la liste des associations sectorielles paritaires en santé et sécurité du travail, des principales associations patronales comme syndicales. Pour chacun on y fournit, selon le cas, leur adresse, leurs numéros de téléphone et de télécopieur et l'adresse de leur site Web ou de leur courrier électronique (courriel).

**Disponible gratuitement dans toutes les directions régionales de la CSST.**

### **Centre patronal de santé et de sécurité du travail du Québec**

500, rue Sherbrooke Ouest

Montréal (Québec)

H3A 3C6

Tél. (514) 842-8401

**Télec. (514) 842-9375**

Site Internet : <http://www.centrepatronalsst.qc.ca>

### **Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec**

1253, avenue McGill College

Bureau 820

Montréal (Québec)

H3B 2Y5

Tél. (514) 879-1636

**Télec. (514) 879-1722**

Site Internet : <http://www.portail-rhri.com/themes/sst/harcelement.asp>

L'Ordre publie la revue « Effectif » . Le numéro de septembre/octobre 2001 (vol 4, no 4) portait sur le phénomène de la violence . Un répertoire des consultants (firmes privées) offrant des services dans les cas de harcèlement et de violence au travail est inséré dans ce numéro.

Cet organisme propose des activités de formation : déjeuner ou souper-conférence et des sessions de formation de plus longue durée.

## **Ordre des psychologues**

1100, avenue Beaumont, bureau 510

Mont-Royal (Québec)

H3P 3H5

Tél. : (514) 738-1881 ou 1 800 363-2644

Télééc. : (514) 738-8838

[sercomm@ordrepsy.qc.ca](mailto:sercomm@ordrepsy.qc.ca)

Site Internet : <http://www.ordrepsy.qc.ca/>

L'Ordre offre un service de référence pour les organisations à la recherche de ressources spécialisées dans le secteur de la psychologie industrielle : problèmes de violence, harcèlement, stress, etc. Ce service est accessible également par l'Internet.

## **Société québécoise de psychologie du travail et des organisations**

SQPTO

1460, Grand-Coteau

L'Épiphanie (Québec)

Site Internet : <http://www.a-i-a.com/sqpt/>

La SQPTO regroupe plus de 150 psychologues industriels et organisationnels. La Société est un lieu organisé d'échanges et de formation entre professionnels oeuvrant dans le domaine de la psychologie du travail. L'organisme permet de soutenir le développement de l'expertise de ces ressources spécialisées en problématiques organisationnelles, en particulier celles touchant la santé psychologique au travail.

Cet organisme propose des activités de formation : déjeuner ou souper-conférence et des sessions de formation de plus longue durée, de même que des colloques.

## **Université Laval. Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations**

Site Internet : <http://cgsst.fsa.ulaval.ca/violence/>

[Jean-Pierre.Brun@mng.ulaval.ca](mailto:Jean-Pierre.Brun@mng.ulaval.ca)

- Site sur la violence au travail traitant des formes de la violence, ses causes, son ampleur et ses conséquences pour l'organisation. On y suggère des stratégies préventives, les législations et la jurisprudence sont abordées et des politiques d'entreprises sont citées à titre d'exemple.

La section « Ressources » peut s'avérer utile, on y retrouve notamment les organismes de soutien aux individus et aux organisations où surgissent des problèmes de violence.

**Des consultants spécialisés** offrent également des services dans la gestion organisationnelle des cas de harcèlement psychologique au travail. On en retrouve recensés dans le Répertoire inséré dans la revue *L'Effectif* de l'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec.

## **VOLET C**

### **UNE STRATÉGIE DE SOUTIEN AUX VICTIMES**



## **INTRODUCTION**

Les personnes qui subissent du harcèlement psychologique au travail en ressentent des impacts importants tant au niveau psychologique que physique et ont alors besoin d'un soutien adapté à ce type de problématique.

Cette partie présente la stratégie globale qui est présentement envisagée dans le secteur de la santé et des services sociaux pour assurer la disponibilité des services requis. Les différentes étapes de cette stratégie impliquent la réalisation successive d'activités opérationnelles.

## **CONTEXTE**

Les équipes qui offriront des services de soutien aux victimes de harcèlement psychologique se retrouveront dans le réseau de la santé et des services sociaux, plus précisément en CLSC, puisqu'ils sont une des portes d'entrée pour les services de première ligne. La situation actuelle au Québec est la suivante : le réseau des CLSC comprend 147 établissements répartis à travers toute la province. L'organisation des services qui y sont dispensés est sous la responsabilité des régies régionales qui doivent répartir leurs ressources selon les besoins de leur région (accessibilité des soins à leur population). Le plan de la santé et des services sociaux, déposé en novembre, établit comme une priorité le développement de services de proximité, en particulier pour les 147 CLSC où l'on veut compléter et uniformiser les offres de service générales dans tous les CLSC afin que les personnes puissent y obtenir des services d'aide psychologique ou socio-courants sur une base de 80 heures par semaine. (MSSS, 2002).

Tous les CLSC offrent des services de première ligne en santé mentale. Par ailleurs, l'offre de service peut être variable d'un CLSC à l'autre et d'une région à l'autre. Certains CLSC offrent donc une organisation plus structurée de services en santé mentale.

Conformément aux orientations ministérielles, les développements de services en santé mentale doivent être planifiés dans une perspective de réseaux locaux offrant un ensemble de services intégrés en arrimage avec les services médicaux, incluant les groupes de médecine familiale.

## **LIEN AVEC LES MILIEUX DE TRAVAIL**

Les problèmes personnels que vivent certains travailleurs, en rapport avec le harcèlement psychologique qu'ils subissent dans leur milieu de travail, sont souvent en lien avec l'organisation du travail de leurs milieux respectifs. Il apparaît donc souhaitable que les CLSC qui offriront des services de santé mentale aux victimes puissent être en lien avec les milieux de travail concernés, le cas échéant.

Dans une telle perspective, il serait facilitant que les services de soutien aux victimes de harcèlement psychologique au travail se retrouvent dans un CLSC qui est aussi

mandataire pour les interventions préventives en santé au travail. Il y a actuellement 63 CLSC mandataires pour le Programme de santé au travail. Ce mandat est donné par la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST), maître d'œuvre de la législation québécoise en santé au travail. Ces équipes, par leurs interventions visant à prévenir les lésions professionnelles par des recommandations sur la gestion des risques présents dans les entreprises, ont une bonne connaissance de ces milieux de travail et de leur organisation.

Bien que les activités de ces équipes de santé au travail ne soient aucunement de nature curative et ne comprennent donc aucune activité de soutien individuel aux travailleurs, leur connaissance des milieux de travail de leur région pourra être mise à contribution, si la nature des interventions menées par les équipes en santé mentale le requiert. Une telle collaboration, basée sur un échange d'information, aurait pour but d'assurer un soutien adapté aux victimes.

## **QUATRE ÉTAPES POUR ASSURER L'ACCESSIBILITÉ DES SERVICES**

### **1. Recension de l'offre de service en santé mentale dans les différentes régions du Québec**

Il y a actuellement en cours à la Direction générale des services à la population du ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS), Service de la santé mentale, une activité de recension des offres de service dont les résultats sont attendus cet automne. On pourra, entre autres, identifier les régions qui ont des CLSC déjà bien structurés sur le plan des services en santé mentale pour les personnes vivant un problème de nature transitoire.

Cette première étape permettra de planifier les activités subséquentes de la stratégie sur la base des services existants dans les différentes régions.

### **2. Période de sensibilisation et d'information**

Plusieurs activités de sensibilisation et d'information sont nécessaires, de façon préalable ou en début d'implantation de la stratégie, pour assurer la disponibilité du soutien aux victimes de harcèlement. Cette étape permettra de diffuser de l'information sur la problématique, sur les travaux du comité interministériel et de présenter la stratégie d'action.

- Sensibilisation de la Direction générale des services à la population et de la Table des directeurs de l'organisation des services des régions régionales.
- Sensibilisation des responsables régionaux en santé mentale. Une première rencontre a eu lieu en octobre. Ce premier contact leur a permis de mieux connaître cette problématique, de discuter des besoins et de susciter de l'intérêt pour le projet présenté.

- Sensibilisation des médecins omnipraticiens, particulièrement ceux des groupes de médecine familiale avec lesquels il faudra maximiser les liens. Des activités de formation, selon les besoins, pourront leur être offertes.
- Sensibilisation des médecins traitants pouvant être confrontés aux problèmes de cette nature par des articles scientifiques, des présentations dans des colloques, etc.

### **3. Instauration d'un projet pilote**

Le développement d'une expertise pour soutenir les personnes vivant des problèmes de harcèlement passera par un projet pilote qui se déroulera en CLSC dans les régions qui démontreront un intérêt et une capacité sur le plan de l'offre de service.

Les critères pour la sélection des CLSC participants seraient :

- de démontrer un intérêt pour cette problématique ;
- d'avoir déjà des ressources structurées pour les problèmes transitoires en santé mentale ;
- idéalement, d'être mandataire d'un programme de santé au travail.

L'objectif du projet pilote est de former, sur une base volontaire, un noyau de personnes intéressées à développer davantage leurs connaissances et habiletés en matière de harcèlement psychologique au travail. Ces personnes seront ensuite impliquées dans le développement d'un modèle d'intervention basé sur la collaboration de l'ensemble des partenaires impliqués auprès des victimes.

On prévoit que la formation pourrait être donnée par l'Institut national de santé publique du Québec (INSPQ) et visera à ce que les personnes formées partagent un même niveau de connaissances, un même langage, voire les mêmes outils d'intervention.

Dans le développement du modèle d'intervention, les arrimages seront un élément-clé, les personnes aux prises avec ce type de problème cherchant du soutien auprès de différents partenaires du réseau de la santé et des services sociaux (médecins des cliniques médicales, groupes de médecine familiale, services d'alcoolisme et de toxicomanie, professionnels des centres hospitaliers).

Pour réaliser ce projet pilote, des ressources humaines sont nécessaires pour prévoir et réaliser la stratégie de sensibilisation et de formation auprès des partenaires. Le ratio requis est estimé à un intervenant par 20 000 de population.

De plus, une banque d'heures doit être garantie aux CLSC participants en fonction du territoire à desservir et du nombre d'intervenants impliqués (un nombre d'heures pouvant varier de 35 à 70 heures par semaine). Cet ajout financier (soit entre 50 000 \$ et 100 000 \$ par année par CLSC) permettra aux CLSC impliqués dans le projet pilote d'assurer un soutien aux victimes, d'agir en tant qu'agent multiplicateur auprès des partenaires du territoire et de développer un modèle d'intervention adapté à la réalité du territoire. Nous souhaitons sélectionner au moins quatorze CLSC (milieux urbains, semi-

urbains et rural) dans quatorze régions sociosanitaires. Cette participation se traduirait donc dans un financement de 1 820 000 \$ devant être réparti entre les CLSC participants.

Un comité de pilotage national ainsi que des comités locaux devront être formés pour assurer le suivi de ce projet pilote et de son implantation.

Ce projet pilote, sous forme de processus de recherche-action, va permettre de documenter l'expérimentation, les phases de réalisation et va ainsi contribuer à définir le modèle d'intervention et les conditions pour en faciliter la généralisation. Un budget d'évaluation, selon le devis retenu, serait aussi à prévoir. La recherche-action serait planifiée pour accompagner l'implantation et se déroulerait sur deux ans et un budget requis de 220 000 \$ environ est identifié.

Un budget total de 2 040 000 \$ serait donc requis pour planifier et réaliser cette troisième étape de la stratégie d'action, incluant les coûts reliés à la démarche d'évaluation.

#### **4. Le déploiement des modalités d'intervention**

L'implantation de modalités d'intervention pour soutenir les personnes victimes de harcèlement psychologique en milieu de travail au Québec pourrait se faire à la lumière du projet pilote, et ce, dans un horizon de trois ans. De même, il faudra prévoir d'informer les milieux de travail des services disponibles et des modalités d'accès à ceux-ci.

#### **CONCLUSION**

Le volet de soutien est essentiel pour aider les victimes de harcèlement et doit être organisé sur la base du territoire d'un CLSC.

La stratégie proposée passe par des étapes de connaissance des offres actuelles de service, d'une période de sensibilisation, de l'instauration d'un projet pilote et du déploiement de modalités d'intervention dans les différentes régions du Québec.

Parler de harcèlement, c'est reconnaître son existence, c'est prendre en charge la prévention par des moyens efficaces (politique, sensibilisation), mais c'est aussi fournir les services adéquats aux personnes qui en sont affectées. Un budget associé à l'organisation de l'intervention requise est une condition préalable pour desservir adéquatement cette clientèle.

## BIBLIOGRAPHIE

### VOLUMES ET REVUES

ARCAND, Robert, *et al.* « Travail et santé », in Institut de la statistique du Québec (sous la dir. de), *Enquête sociale et de santé 1998*, Québec, ISQ, 2001, 17 p.

AUROUSSEAU, Chantal. « Le gestionnaire et la violence organisationnelle : entre responsabilités et pouvoirs », *Réussir*, vol. 9, n<sup>o</sup> 1, juin 2002, p. 1-16.

AUROUSSEAU, Chantal. *Les ancrages organisationnels, individuels et sociaux des violences hiérarchique et organisationnelle – vers une approche globale : Thèse présentée comme exigence partielle du doctorat conjoint en communication*, Montréal, UQAM, avril 1999, 426 p.

AUROUSSEAU, Chantal. *Les professionnelles et professionnels aux prises avec la violence organisationnelle*, Montréal, Comité conjoint UQAM-CSN-FTQ ; Fédération des professionnels et professionnelles salarié(e)s et des cadres du Québec, 1996, 125 p.

AVENTIS PHARMA INC. *Sondage Aventis sur les soins de santé : Cinquième édition 2002*, Laval, Aventis Pharma inc., 2002, 28 p.

BARREAU DU QUÉBEC. « Le problème du harcèlement sexuel au travail : mesures que peuvent prendre les avocats et avocates en tant qu'employeurs » in *Congrès annuel du Barreau du Québec*, Montréal, Service de la formation permanente, 1994, p. 1117-1128.

BOURBONNAIS, Renée *et al.* « Contraintes psychosociales du travail », in Institut de la statistique du Québec (sous la dir. de), *Portrait social du Québec : Données et analyses*, Québec, ISQ, 2001, p. 267-277

BOURBONNAIS, Renée. *et al.* « Environnement psychosocial du travail », in Institut de la statistique du Québec (sous la dir. de), *Enquête sociale et de santé 1998*, Québec, ISQ, 2001, p. 571-583

CHAMBRE DES REPRÉSENTANTS DE BELGIQUE. *Projet de loi relatif à la protection contre la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail*, Bruxelles, Chambre des représentants de Belgique, 2002, 13 p.

COMMISSION CANADIENNE DES DROITS DE LA PERSONNE. *Politiques de lutte contre le harcèlement en milieu de travail : guide de l'employeur*, Ottawa, Commission canadienne des droits de la personne, décembre 1998, 83 p.

COMMISSION DES NORMES DU TRAVAIL. *Enquête sur les conditions minimales de travail au Québec*, Québec, CNT, mars 1998, «s. p.».

- CONFÉDÉRATION DES SYNDICATS NATIONAUX. *Cahier d'outils sur l'organisation du travail et le travail en équipe*, Montréal, CSN, 2002, 184 p.
- CONSEIL CONSULTATIF DU TRAVAIL ET DE LA MAIN-D'OEUVRE, *Adapter les milieux de travail au vieillissement de la main-d'œuvre : Stratégie du Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre*, Montréal, CCTM, 2002, 18 p.
- CONSEIL CONSULTATIF DU TRAVAIL ET DE LA MAIN-D'ŒUVRE, *Avis du conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre pour favoriser la prise de la retraite progressive*, Montréal, CCTM, 2002, 5 p.
- CONSEIL CONSULTATIF DU TRAVAIL ET DE LA MAIN-D'OEUVRE, *Document de réflexion sur une nouvelle organisation du travail*, Montréal, CCTM, 1997, 24 p.
- CRU, Damien. « L'analyse organisationnelle au service de la prévention », *Cultures en mouvement*, n° 48, juin 2002, p. 31-33.
- DAGENAIS, L. F., avec la collaboration de F. BOILY, *Étude sur la dimension psychologique dans les plaintes en harcèlement au travail : Rapport de recherche sur les plaintes résolues par la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse*, Montréal, CDPDJ, décembre 2000, 84 p.
- DEBOUT, Michel. *Le harcèlement moral au travail : Avis du Conseil économique et social*, Paris, Les éditions des Journaux officiels, 2001, 120 p.
- DES DÉSERTS, Sophie. « Harcèlement moral : La nouvelle donne », *Le Nouvel Observateur*, novembre 2002, p. 4-8.
- GAUMONT, M<sup>e</sup> Gilles et M<sup>e</sup> Dominique Anne ROY. « L'enquête : identification d'une problématique de violence psychologique au travail », in *Émergence de nouvelles réalités : violence psychologique, devoir de représentation et utilisation de l'Internet au travail*, Québec, 2000.
- GRENIER-PEZE, Marie et Marie-Christine SOULA. « L'approche pluridisciplinaire du harcèlement moral », *Médecin du Travail*, n° 90, 2<sup>e</sup> trimestre 2002, p. 137-145.
- GUNDERSON, Morley. *Rethinking Productivity from a Workplace Perspective*, Ottawa, Canadian Policy Research Networks, Discussion Paper No. W/17, 2002, 39 p.
- GIUST, Annie Charlotte, « La défaillance des instances symboliques », *Cultures en mouvement*, n° 48, juin 2002, p. 24-26.
- HIRGOYEN, Marie-France. « Écouter l'histoire personnelle, réintroduire du respect », *Cultures en mouvement*, n° 48, juin 2002, p. 27-30.
- HIRGOYEN, Marie-France. *Malaise dans le travail, Harcèlement moral : démêler le vrai du faux*, Paris, Éditions Syros, 2001, 290 p.

- HIVON, Chantal, Micheline GAMACHE et Serge FORTIN. *Harcèlement et violence au travail, des éléments de réflexion et de sensibilisation : La santé des personnes au travail une force vive*, Québec, Secrétariat du Conseil du trésor, 25 p.
- HOEL, Helge, Kate SPARKS et Cary L. COOPER. *The Cost of Violence/Stress at Work and the Benefits of a Violence/Stress-Free Working Environment : Report Commissioned by the International Labour Organisation*, Genève, Organisation internationale du Travail, 81 p.
- HOUTMAN, Irene L.D., et al. *Sectoral profiles of working conditions*, Dublin, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2002,
- LAUZON, Isabelle et Jean-François BÉLISLE. *Manuel d'employés et politiques d'entreprise : tout ce que l'employeur doit savoir*, Cowansville, Les Éditions Yvon Blais, 2002, 148 p.
- LÉGARÉ, Gilles et al. « Santé mentale », Institut de la statistique du Québec (sous la dir. de), *Enquête sociale et de santé 1998*, Québec, ISQ, 2001, p. 333-353.
- LE GOFF, Jean-Pierre, « Management et dissolution des repères institutionnels », *Culture en mouvement*, n° 48, juin 2002, p. 36-38.
- LORHO, Frank et Ulrich HILP. *Le harcèlement moral au travail*, Luxembourg, Parlement européen (Direction générale des Études), 2001, 37 p.
- MINISTÈRE DU TRAVAIL. *Rapport du Comité interministériel sur le harcèlement psychologique au travail*, Québec, Ministère du Travail, 2001, 92 p.
- NADEAU, Jean Benoît. « Civilisons les entreprises ! », *L'Actualité*, 15 novembre 2002, p. 76-79.
- PAOLI, Pascal et Damien MERLLIÉ. *Troisième enquête européenne sur les conditions de travail 2000*, Dublin, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, 2001, 63 p.
- POIRIER, M. et A. Lafrenière, *La santé mentale des travailleurs québécois : la perception des psychologues oeuvrant dans des programmes d'aide aux employés (PAE)*, Montréal, Ordre des psychologues du Québec, 2002, 3 p.
- POULIN, Martine. *Les absences du travail et la conciliation de la famille, du travail et de la vie personnelles, fait saillants : Enquête sur les conditions minimales de travail au Québec*, Québec, Commission des normes du travail, Service de la recherche, 2002, 36 p.

- QUENNEVILLE, Nadine et Marie-Élène ROBERGE. « Le harcèlement au travail : une approche descriptive et préventive », *Gazette du travail*, vol. 5, n° 2, p. 55-63.
- RANCOURT, M<sup>c</sup> Jocelyn. « *Le harcèlement au travail : responsabilités et devoirs de l'employeur* », in *Congrès annuel du Barreau du Québec*, [s.l.], 2000, p. 678-696.
- ROBITAILLE, Marie-Josée. « Produire une politique contre la violence, quel casse-tête ! », *Objectif Prévention*, vol 20, n° 4, 1997, p. 20-22.
- SANTÉ ET SERVICES SOCIAUX, *Rapport du Comité provincial d'assurance salaire : Annexe statistique 2001-2004*, Québec, Direction des communications du ministère de la Santé et des Services sociaux, 2001, 140 p.
- SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU QUÉBEC. *Harcèlement et violence au travail : des éléments de réflexion et de sensibilisation*, Québec, 2002, SCT, 25 p.
- SCHIFFER, J., E. VON HOLZEN BEUSCH et M. FAHRNI. *Mobbing und andere psychosoziale Spannungen am Arbeitsplatz in der Schweiz*, Berne, Secrétariat d'État à l'économie (Suisse), octobre 2002, 101 p.
- SOARES, Angelo. *Quand le travail devient indécent : Le harcèlement psychologique au travail*, Montréal, Université du Québec à Montréal, janvier 2002, 28 p.
- STATISTIQUE CANADA. *Emploi, gains et durée du travail*, Ottawa, 2001.
- STATISTIQUE CANADA. *Enquête sur la population active*, Ottawa, 2001.
- SYNDICAT DES PROFESSIONNELLES ET PROFESSIONNELS DU GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. *La violence au travail, on ne peut pas fermer les yeux*, Québec, 2001, 16 p.
- SYNDICAT DES SERVICES PUBLICS GENÈVE. *Souffrance au travail, harcèlement psychologique (mobbing), harcèlement sexuel*, [s.l.], 2001, 26 p.
- VÉZINA, Michel. « Les dimensions organisationnelles de la violence au travail », *Le Médecin du Québec*, vol. 35, n° 3, mars 2000, p. 137-138.
- VÉZINA, Michel et Renée BOURBONNAIS, « Incapacité de travail pour des raisons de santé mentale », Institut de la statistique du Québec (sous la dir. de), *Portrait social du Québec : Données et analyses*, Québec, ISQ, 2001, p. 279-287.
- VOGEL, Laurent. « Harcèlement moral et législation : Pour une approche collective intégrée dans la politique de santé au travail », *BTS Newsletter*, n<sup>os</sup> 19-20, septembre 2002, p. 23-29.

WILKINS, Russell. « Incapacité et limitations d'activité », Institut de la statistique du Québec ( sous la dir. de), *Enquête sociale et de santé 1998*, Québec, ISQ, 2001, p. 369-383.

## DOCUMENTS ÉLECTRONIQUES

ALLIANCE DE LA FONCTION PUBLIQUE CANADIENNE (AFPC). *Les politiques de l'AFPC 20 à 40 : Déclaration de principes de l'AFPC 23A et Déclaration de principes de l'AFPC 23B*, [[www.pfac.com/COMM/POLICY/docs/20-40-f.htm](http://www.pfac.com/COMM/POLICY/docs/20-40-f.htm)].

ARNOULD Jacques, Stéphane COENDOZ et Érik JANSSEN. *Le mobbing ou le harcèlement psychologique au travail*, [[www.hospvd.ch/chuv/rad/ppt/rad\\_fr\\_tra\\_trm\\_publ\\_mob.pdf](http://www.hospvd.ch/chuv/rad/ppt/rad_fr_tra_trm_publ_mob.pdf)].

ASSOCIATION MOTS POUR MAUX AU TRAVAIL. [[membres.lycos.fr/xaumtom/](http://membres.lycos.fr/xaumtom/)].

CENTRE PATRONAL DE SANTÉ ET SÉCURITÉ DU TRAVAIL DU QUÉBEC. *Dossier Gestion SST, Est-il possible de gérer la santé mentale ?*, juillet 2002, [[www.centrepatronalsst.qc.ca/gestion\\_sst/lesion/gerer\\_sante\\_mentale\\_juil02.htm](http://www.centrepatronalsst.qc.ca/gestion_sst/lesion/gerer_sante_mentale_juil02.htm)].

CHAIRE EN GESTION DE LA SANTÉ ET DE LA SÉCURITÉ AU TRAVAIL DANS LES ORGANISATIONS, [[cgsst.fsa.ulaval.ca/violence/](http://cgsst.fsa.ulaval.ca/violence/)].

COMMISSION ONTARIENNE DES DROITS DE LA PERSONNE. *Ce qu'il faut savoir sur les services de médiation*, 1997, 11 pages, [[www.ohrc.on.ca/french/publications/mediation-guide.pdf](http://www.ohrc.on.ca/french/publications/mediation-guide.pdf)].

COMMISSION ONTARIENNE DES DROITS DE LA PERSONNE. *La création de procédures internes de règlement des plaintes pour atteinte aux droits de la personne*, 1996, 13 pages, [[www.ohrc.on.ca/french/publications/internal-procedures-guide.pdf](http://www.ohrc.on.ca/french/publications/internal-procedures-guide.pdf)].

DI MARTINO, Victorio. *Violence at the Workplace : the Global Challenge*, Johannesburg, International Conference on Work Trauma, 2000, 13 p., [[www.ilo.org/](http://www.ilo.org/)].

FÉDÉRATION GÉNÉRALE DU TRAVAIL DE BELGIQUE. *Harcèlement au travail : une réponse syndicale*, [[www.fgtb.be/](http://www.fgtb.be/)], mai 2002, 47 p.

LEYMANN, Heinz. « Epidemiological Findings » in *The Mobbing Encyclopaedia*, [[www.leymann.se/](http://www.leymann.se/)].

LEYMANN, Heinz. « Why Does Mobbing Take Place? » in *The Mobbing Encyclopaedia*, [[www.leymann.se/](http://www.leymann.se/)].

SANCHEZ-MAZAS Margarita. *Pouvoir, dépendance et violence psychologique au travail*, [[www.mer.gouv.fr/hommes/05\\_medical/03\\_journee/abstract\\_Sanchez-Mazas.PDF](http://www.mer.gouv.fr/hommes/05_medical/03_journee/abstract_Sanchez-Mazas.PDF)], 8 p.

SAUVAGE,Thierry. *Le médecin des gens de mer face à la violence psychologique*, [[www.mer.gouv.fr/hommes/05\\_medical/03\\_journee/abstract\\_Sauvage.PDF](http://www.mer.gouv.fr/hommes/05_medical/03_journee/abstract_Sauvage.PDF)], 5 p.

SECRETARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA. *Profil de compétences pour enquêteur en matière de harcèlement*, [[www.tbs-sct.gc.ca/pubs\\_pol/hrpubs/hw-hmt/cphi-pcemh\\_f.html](http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/hw-hmt/cphi-pcemh_f.html)].

UNIVERSITÉ D'OTTAWA. *Sondage du personnel*, [[www.uottawa.ca/services/sex-har/survey99.htm](http://www.uottawa.ca/services/sex-har/survey99.htm)].

UNIVERSITÉ LAVAL. *Déclaration des droits des étudiants et des étudiantes*, [[www.ulaval.ca/sg/reg/declaration.html](http://www.ulaval.ca/sg/reg/declaration.html)].

## ANNEXE I

### LISTE DES POLITIQUES CONSULTÉES

ASSOCIATION CANADIENNE DES PROFESSEURES ET DES PROFESSEURS D'UNIVERSITÉS. « Clause modèle sur la violence au travail », [[www.caut.ca/francais/Policy/Info\\_Serv/mc\\_violence.htm](http://www.caut.ca/francais/Policy/Info_Serv/mc_violence.htm)].

ASSOCIATION DES ENSEIGNANTES ET DES ENSEIGNANTS FRANCOPHONES DU NOUVEAU-BRUNSWICK (AEFNB). « Le harcèlement » *Guide d'orientation des membres de l'AEFNB*, avril 2002, 24 p.

ASSOCIATION DES PROFESSEURS DES COLLÈGES MILITAIRES DU CANADA - ENSEIGNEMENT UNIVERSITAIRE. « Convention entre le Conseil du Trésor et l'Association des professeurs des collèges militaires du Canada : Enseignement universitaire » [[www.tbs-sct.gc.ca/pubs\\_pol/hrpubs/coll\\_agre/ut1\\_f.html](http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/coll_agre/ut1_f.html)].

ASSOCIATION OF PROFESSIONAL ENGINEERS (A.P.E.P.E.I.). « Workplace Harrassment Policy », [[www.apepei.com/harass.html](http://www.apepei.com/harass.html)].

CÉGEP DE STE-FOY. « Politique pour contre la discrimination, le harcèlement et la violence », [[www.cegep-ste-foy.qc.ca/sc\\_divers/reglements/pdf\\_reglements/csfpol\\_harcel.pdf](http://www.cegep-ste-foy.qc.ca/sc_divers/reglements/pdf_reglements/csfpol_harcel.pdf)].

CÉGEP FRANÇOIS-XAVIER-GARNEAU. « Politique contre le harcèlement sexuel au Cégep François-Xavier-Garneau », avril 1990, 4 p.

CENTRALE DES PROFESSIONNELLES ET PROFESSIONNELS DE LA SANTÉ. « Politique visant à contrer le harcèlement et la violence en milieu de travail », mai 1999, 5 p.

CENTRE HOSPITALIER ROBERT-GIFFARD, SERVICE DU DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES. « La violence en milieu de travail : j'en reviens ! », 1998, p. 3.

COLLÈGE DE L'OUTAOUAIS. « Politique contre l'abus, le harcèlement et le harcèlement sexuel », [[www.coll-outao.qc.ca/abus.htm](http://www.coll-outao.qc.ca/abus.htm)].

COLLÈGE DE SAINT-HYACINTHE. « Déclaration contre la violence en milieu d'étude et de travail », [[www.cegepsth.qc.ca/assets/pdf/violence.pdf](http://www.cegepsth.qc.ca/assets/pdf/violence.pdf)].

COLLÈGE LIONEL-GROULX. « Politique contre la violence, le harcèlement psychologique et l'abus de pouvoir », [[www.clg.qc.ca/col/conv/pcvhpap.html](http://www.clg.qc.ca/col/conv/pcvhpap.html)].

COLLÈGE UNIVERSITAIRE DE SAINT-BONIFACE (CUSB). « La politique de harcèlement sexuel au CUSB », [[www.ustboniface.mb.ca/off/ofharcel.htm](http://www.ustboniface.mb.ca/off/ofharcel.htm)].

COMMISSION DE LA SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL, DIRECTION RÉGIONALE DE LANAUDIÈRE. « Procédure administrative concernant la sécurité du personnel », *Comité de santé et de sécurité*, janvier 1997, p. 7.

COMMISSION DE LA SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL, DIRECTION RÉGIONALE DE MONTRÉAL-4. « Politique régionale de prévention des situations d'agression », octobre 1997, p. 3-4.

COMMISSION DE LA SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL, DIRECTION RÉGIONALE DE QUÉBEC. « Politique relative à la sécurité des employés face aux situations de crise ou d'agressivité », octobre 1997, p. 5-6.

COMMISSION DE LA SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL, SECTEUR DES RELATIONS DE TRAVAIL, DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES. « Orientations de la CSST à l'égard de la sécurité des employés face aux situations de crise et d'agressivité », juillet 1998.

COMMISSION DES DROITS DE LA PERSONNE ET DES DROITS DE LA JEUNESSE. « Politique pour contrer le harcèlement racial en milieu de travail », février 1992, p. 9,20-21.

COMMISSION DES DROITS DE LA PERSONNE ET DES DROITS DE LA JEUNESSE, DIRECTION DE L'ÉDUCATION. « Politique visant à contrer le harcèlement sexuel au travail », septembre 1989, p. 17.

COMMISSION SCOLAIRE DES SOMMETS. « Politique sur le harcèlement », mai 2001, 13 p.

CONFÉDÉRATION DES SYNDICATS NATIONAUX. « Politique de prévention de la violence et du harcèlement au travail », décembre 2002, 14 p., [[www.csn.qc.ca](http://www.csn.qc.ca)].

CONSEIL DE RECHERCHES EN SCIENCES NATURELLES ET EN GÉNIE DU Canada. « Politique du CRSNG sur les conflits et le harcèlement », [[crsng.ca/pubs/harcel.htm](http://crsng.ca/pubs/harcel.htm)].

ÉCOLE POLYTECHNIQUE DE MONTRÉAL. « Politique pour contrer le harcèlement sexuel », juin 1991, p. 2.

ÉTAT DE GENÈVE. « Le harcèlement sexuel et le harcèlement psychologique ne sont pas admis à l'État de Genève », [[www.geneve.ch/spe/brochures\\_fichiers/harcelement.htm](http://www.geneve.ch/spe/brochures_fichiers/harcelement.htm)].

FONCTION PUBLIQUE DU NOUVEAU-BRUNSWICK. « Directive sur le harcèlement au travail », art. 4.1-4.2, 4.4., [[www.gnb.ca/0163/harpol/harpolfr.htm](http://www.gnb.ca/0163/harpol/harpolfr.htm)].

GARDE CÔTIÈRE CANADIENNE. « Harcèlement au travail, Prévention et recours », 32 p.

HYDRO-QUÉBEC. « Discrimination et harcèlement : tolérance zéro », Montréal, Hydro-Québec.

MEMORIAL UNIVERSITY. « University-Wide Procedures on Sexual Harassment Complaints », december 1991, [[www.mun.ca/munfa/newca.html](http://www.mun.ca/munfa/newca.html)].

MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE, DES PÊCHERIES ET DE L'ALIMENTATION DU QUÉBEC, DIRECTION GÉNÉRALE DE L'ALIMENTATION (DGA). « Mesures préventives relatives aux manifestations de violence en milieu de travail », *Guide du gestionnaire*, août 2000, 16 p.

MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE, DES PÊCHERIES ET DE L'ALIMENTATION DU QUÉBEC, DIRECTION GÉNÉRALE DE L'ALIMENTATION (DGA). « Mesures préventives relatives aux manifestations de violence en milieu de travail », *Guide du personnel œuvrant à l'extérieur des locaux de la DGA*, août 2002, 22 p.

MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE, DES PÊCHERIES ET DE L'ALIMENTATION DU QUÉBEC, DIRECTION GÉNÉRALE DE L'ALIMENTATION (DGA). « Mesures préventives relatives aux manifestations de violence en milieu de travail », *Guide du personnel qui travaille dans les locaux de la DGA*, août 2000, 18 p.

MINISTÈRE DE LA DÉFENSE NATIONALE. « Politique sur le harcèlement en milieu de travail », [[www.dnd.ca/fr/archive/1998/feb98/harass\\_b\\_f.htm](http://www.dnd.ca/fr/archive/1998/feb98/harass_b_f.htm)].

MINISTÈRE DE LA DÉFENSE NATIONALE. « Prévention et résolution du harcèlement », [[www.dnd.ca/admfincs/subjects/daod/5012/0\\_f.asp](http://www.dnd.ca/admfincs/subjects/daod/5012/0_f.asp)].

MINISTÈRE DE LA JUSTICE DU CANADA. « Pour un milieu de travail à l'abri des conflits et du harcèlement, politique du ministère », [[www.maitre-code.com/resolution/publicat/doc1.htm](http://www.maitre-code.com/resolution/publicat/doc1.htm)], p. 5-6.

MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX, DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES. « Politique visant à contrer le harcèlement sexuel, racial et selon les autres motifs prévus à la Charte des droits et libertés de la personne : Modèle proposé aux établissements et régies régionales du réseau de la santé et des services sociaux », novembre 1994, 13 p.

MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX, DIRECTION DES SERVICES AU PERSONNEL, SERVICE DES RELATIONS DE TRAVAIL. « Politique et procédure en matière de harcèlement sexuel et selon les autres motifs prévus à la charte des droits et libertés de la personne », septembre 1997, p. 1.

MINISTÈRE DE LA SÉCURITÉ DU REVENU, DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES. « Programme de mesures préventives relatives aux situations de menaces et de violence au ministère de la Sécurité du revenu », octobre 1994, p. 9.

MINISTÈRE DE LA SÉCURITÉ PUBLIQUE, SERVICES CORRECTIONNELS DU QUÉBEC. « Politique visant à contrer toute forme de harcèlement et d'abus de pouvoir au travail », juin 1998, 12 p.

MINISTÈRE DES TRANSPORTS DU QUÉBEC, SERVICE DES RELATIONS PROFESSIONNELLES ET DE LA SANTÉ AU TRAVAIL. « Le harcèlement c'est exaspérant ! : Politique ministérielle relative au harcèlement », mars 1995.

MINISTÈRE DU REVENU, DIRECTION GÉNÉRALE DES RESSOURCES HUMAINES ET MATÉRIELLES. « Le harcèlement... ça nous regarde », juillet 1996, p. 3-4.

PAVILLON DU PARC. « Règlement contre toutes les formes de violence ou de discrimination en milieu de travail », [ [www.pavillonduparc.qc.ca/Docs/PDF/reglement\\_24.pdf](http://www.pavillonduparc.qc.ca/Docs/PDF/reglement_24.pdf)].

PÉTRO-CANADA. « Prévention du harcèlement en milieu de travail », novembre 1998, 5 p.

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA. « Politique du Conseil du Trésor - Harcèlement en milieu de travail », [ [www.maitre-code.com/resolution/publicat/doc1.htm](http://www.maitre-code.com/resolution/publicat/doc1.htm), pages 26-27.

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA. « Politique sur la prévention et règlement du harcèlement en milieu de travail », [ [www.tbs-sct.gc.ca/pubs\\_pol/hrpubs/hw-hmt/hara\\_f.html](http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/hw-hmt/hara_f.html)].

SERVICES CORRECTIONNELS DU CANADA. « Le harcèlement et tout autre forme de discrimination en milieu de travail », [ [www.csc-scc.gc.ca/text/plcy/cdshtm/255-cdf.shtml](http://www.csc-scc.gc.ca/text/plcy/cdshtm/255-cdf.shtml)]

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU QUÉBEC. « Politique concernant la santé des personnes au travail dans la fonction publique québécoise », [ [www.tresor.gouv.qc.ca/resource/acrobat/politique-sante.pdf](http://www.tresor.gouv.qc.ca/resource/acrobat/politique-sante.pdf)].

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU QUÉBEC. « Politique gouvernementale visant à contrer le harcèlement sexuel et le harcèlement selon les autres motifs prévus à la charte de droits et libertés », [ [www.tresor.gouv.qc.ca/resource/res1a2.htm](http://www.tresor.gouv.qc.ca/resource/res1a2.htm)].

SKI DE FOND CANADA (SFC). « Politique de SFC à l'égard du harcèlement », [ [www.canada.x-c.com/minutes-constitution/harrassfr.htm](http://www.canada.x-c.com/minutes-constitution/harrassfr.htm)].

- SOCIÉTÉ RADIO-Canada. « Convention collective SRC/SCEP », [[www.cbucc.org/files/ca\\_fr/a34.htm](http://www.cbucc.org/files/ca_fr/a34.htm)].
- SYNDICAT DE L'ENSEIGNEMENT DE CHAMPLAIN. « La procédure pour contrer le harcèlement et la violence », [[www.synd-champlain.qc.ca/sst2-procedure-contre-h-et-v.htm](http://www.synd-champlain.qc.ca/sst2-procedure-contre-h-et-v.htm)].
- SYNDICAT DE L'ENSEIGNEMENT DE L'UNGAVA ET DE L'ABITIBI-TÉMISCAMINGUE. « Politique pour prévenir et contrer la violence à l'école », [[www.cablevision.qc.ca/seuat/pdf/Politiqueviolence.pdf](http://www.cablevision.qc.ca/seuat/pdf/Politiqueviolence.pdf)].
- SYNDICAT DE LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE. « Politique visant à contrer le harcèlement sexuel et la violence en milieu syndical », Syndicat de la fonction publique québécoise, novembre 2001, 8 p.
- SYNDICAT DES COMMUNICATIONS, DE L'ÉNERGIE ET DU PAPIER. « Politique Anti-Harcèlement », [[www.cep.ca/policies/anti\\_haras\\_f.html](http://www.cep.ca/policies/anti_haras_f.html)].
- SYNDICAT DES EMPLOYÉ-E-S DU SOLLICITEUR GÉNÉRAL (SESG). « Politique du SESG sur le harcèlement et procédure de règlement des plaintes », [[www.usgesesg.com/french/publications/usge-harassment.pdf](http://www.usgesesg.com/french/publications/usge-harassment.pdf)].
- SYNDICAT DU VÊTEMENT, TEXTILE ET AUTRES INDUSTRIES (SVTI). « Politique du SVTI sur le harcèlement », [[www.unite-svti.org/Fr/ABOUT\\_UNIT\\_FR/HARASSMENT\\_FR/harassment\\_fr.html](http://www.unite-svti.org/Fr/ABOUT_UNIT_FR/HARASSMENT_FR/harassment_fr.html)].
- TRAVAUX PUBLICS ET SERVICES GOUVERNEMENTAUX CANADA. « Lignes directrices de TPSGC ».
- UNIVERSITY OF CALIFORNIA, DAVIS. « Policy & Procedure manual », [[www.mrak.ucdavis.edu/web-mans/ppm/290/290-09.htm](http://www.mrak.ucdavis.edu/web-mans/ppm/290/290-09.htm)].
- UNION DES EMPLOYÉS DE LA DÉFENSE NATIONALE (UEDN). « Politique de l'UEDN sur le harcèlement », [[www.unde-uedn.com/francais/nat-committees/harassmentfr.pdf](http://www.unde-uedn.com/francais/nat-committees/harassmentfr.pdf)].
- UNIVERSITÉ CONCORDIA. « Le code des droits et des obligations », octobre 1996, art. 15-19.
- UNIVERSITÉ D'OTTAWA. Règlement n° 67, [[www.uottawa.ca/services/sex-har/reg67fra.html](http://www.uottawa.ca/services/sex-har/reg67fra.html)].
- UNIVERSITÉ DE MONCTON. « Politique et règlement en matière de harcèlement sexuel et de harcèlement sexiste », p. 2.
- UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL. « Politique contre le harcèlement sexuel », juillet 1995, p. 3-4.

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC, SIÈGE SOCIAL. « Code de déontologie », [www.uquebec.ca/vpadm/M\_GEST/02.html#anchor315255].

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL. « Politique contre le harcèlement sexuel, [www.unites.uqam.ca/instances/politiques/Politique\_16.html], p. 2.

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL. « Politique sur les relations interethniques », [www.unites.uqam.ca/instances/politiques/Politique\_28.html], p. 3.

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES., « Politique sur le harcèlement sexuel à l'UQTR », *416<sup>e</sup> réunion ordinaire*, 27 avril 1998, p. 32.

UNIVERSITÉ LAVAL, CENTRE D'INTERVENTION EN MATIÈRE DE HARCÈLEMENT SEXUEL. « Règlement sur le harcèlement sexuel », p. 7.

UNIVERSITÉ MCGILL. « Regulations Concerning Complaints of Sexual Harassment », [www.mcgill.ca/Secretariat/Academic/chap5.htm], p. 1-2.

## ANNEXE II

### EXEMPLES DE DÉFINITIONS DU HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL

Parmi les définitions qui répondent aux caractéristiques mentionnées précédemment, quatre exemples sont présentés ci-dessous. La première est celle qui a été retenue par le Comité interministériel sur le harcèlement psychologique. La deuxième est celle proposée par Mme Marie-France Hirigoyen, une spécialiste de la question du harcèlement moral en France, la troisième est celle que le gouvernement français a inscrite, en janvier 2002, dans son Code du Travail et la dernière est celle introduite, au Québec, dans la Loi sur les normes du travail en décembre 2002.

« Une conduite se manifestant par des paroles, des actes ou des gestes généralement répétés et non désirés, et qui est de nature à porter atteinte à la dignité, à l'intégrité psychologique ou physique de la personne ou de nature à compromettre un droit, à entraîner pour elle des conditions de travail défavorables, une mise à pied, un congédiement ou une démission forcée. Un seul acte grave qui engendre un effet nocif peut aussi être considéré comme du harcèlement »<sup>69</sup>.

« Toute conduite abusive se manifestant notamment par des comportements, des paroles, des actes, des gestes, des écrits, pouvant porter atteinte à la personnalité, à la dignité ou à l'intégrité physique ou psychique d'une personne, mettre en péril l'emploi de celle-ci ou dégrader le climat de travail »<sup>70</sup>.

« Aucun salarié ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel »<sup>71</sup>.

« Une conduite vexatoire se manifestant soit par des comportements, des paroles, des actes ou des gestes répétés, qui sont hostiles ou non désirés, laquelle porte atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique du salarié et qui entraîne, pour celui-ci, un milieu de travail néfaste.

Une seule conduite grave peut aussi constituer du harcèlement psychologique si elle porte une telle atteinte et produit un effet nocif continu pour le salarié. »<sup>72</sup>

---

<sup>69</sup> Ministère du Travail du Québec, *Rapport du Comité interministériel sur le harcèlement psychologique au travail*, 14 mai 2001, p. 13.

<sup>70</sup> M.-F. Hirigoyen, *Le harcèlement moral, La violence perverse au quotidien*, Paris, Éditions Syros, 1998, p. 55.

<sup>71</sup> *Code du Travail*, article 1122-49.

<sup>72</sup> *Loi modifiant la Loi sur les normes du travail et d'autres dispositions législatives* (L.Q. 2002, chapitre 80), article 47.



## ANNEXE III

### EXEMPLES DE MESURES DE REDRESSEMENT<sup>73</sup>

Les mesures de réparation à l'égard de la personne aux prises avec le harcèlement visent à faire cesser la situation de harcèlement psychologique à son égard, à éviter une répétition de tels événements et à la compenser pour les préjudices qu'elle a subis. Voici quelques exemples :

- soutien psychologique via le programme d'aide aux employés ;
- modification de l'horaire de travail avec l'accord de la personne harcelée ;
- déplacement ou nouvelle affectation avec l'accord de la personne harcelée ;
- promotion ou obtention du poste précédemment refusé ;
- remboursement du salaire perdu, le cas échéant ;
- paiement d'honoraires professionnels ;
- compensation financière pour la perte d'avantages sociaux.

Les mesures correctrices s'adressent à l'auteur du harcèlement. Elles visent à la fois à le dissuader et à le sanctionner. En voici une liste non exhaustive :

- expulsion d'une activité ;
- réprimande verbale ou écrite ;
- excuses publiques ;
- suspension temporaire avec ou sans traitement ;
- rétrogradation ;
- déplacement dans un autre poste ;
- révocation d'un titre ;
- congédiement.

---

<sup>73</sup> Plusieurs de ces exemples sont tirés du document suivant : COMMISSION CANADIENNE DES DROITS DE LA PERSONNE, *Politiques de lutte contre le harcèlement en milieu de travail, Guide de l'employeur*, Ottawa, Commission canadienne des droits de la personne, décembre 1998, p.48-49.



## ANNEXE IV

### LES RÔLES ET LES RESPONSABILITÉS DES INTERVENANTS

Cette annexe propose un partage des rôles entre les personnes concernées par l'application de la politique et donne des exemples de mandats à leur confier. Rappelons que ces rôles et ces responsabilités doivent être adaptés aux besoins et aux ressources disponibles dans chaque organisation.

#### Direction

Adopter une politique reflétant son engagement clair et ferme à promouvoir la « tolérance 0 »	Protéger la victime d'éventuelles représailles, durant le cheminement de la plainte
S'assurer de la mise en œuvre et de la mise à jour de la politique	Décider des mesures de redressement
Favoriser la participation du personnel	Garantir le caractère confidentiel et impartial du traitement des cas
Inciter les gestionnaires à adhérer à la politique	Évaluer, au moins annuellement, l'efficacité de la politique

#### Supérieur immédiat

Participer à l'implantation et à l'évaluation de la politique	Faire le suivi de l'application des mesures de redressement, s'il n'est pas partie au cas
Appliquer les mesures de redressement, s'il n'est pas partie au cas	

#### Personne ou comité conjoint responsable de la politique

Implanter, diffuser et mettre à jour la politique	Recevoir les plaintes
Sensibiliser les employés et effectuer des rappels périodiques	Étudier la recevabilité d'une plainte au regard de la politique de l'organisation
Soutenir les gestionnaires dans l'application de la politique	Coordonner le processus de traitement des cas et s'assurer de sa confidentialité et de son impartialité
Former les divers intervenants sur le fonctionnement de la politique	Informar les parties concernées de la décision de l'employeur

#### Personne-ressource

Informar la présumée victime des solutions et des ressources disponibles à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation	Au besoin, aider la présumée victime à formuler sa plainte
Intervenir de façon informelle auprès du présumé auteur, à la demande de la victime	Accompagner la personne plaignante tout au long de la procédure de traitement de son cas

## **Médiateur**

---

Expliquer le processus	Assister les parties et animer les rencontres
Rapprocher les parties pour les amener vers un règlement à l'amiable	Assurer la confidentialité et l'impartialité du processus

---

## **Enquêteur ou comité d'enquête**

---

Assurer l'impartialité et la confidentialité du processus d'enquête	Recommander, s'il y a lieu, les mesures immédiates pour protéger la victime
Déterminer les préjudices causés à la victime	Déposer un rapport d'enquête

---

## **Représentants des employés**

---

Participer à l'élaboration et à la diffusion de la politique	Collaborer aux enquêtes, si nécessaire, et à la mise à jour de la politique
Encourager les employés à adhérer à la politique	

---

## ANNEXE V

### LISTE DES MEMBRES DU COMITÉ

**Madame Marjolaine Boivin**

Commission de la santé et de la sécurité au travail  
Direction de l'indemnisation et de la réadaptation

**Madame Lucie France Dagenais**

Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse  
Direction de la recherche et de la planification

**Monsieur Michel Girard**

Ministère du Travail  
Direction de la recherche et de l'évaluation

**Madame Julie Massé**

Ministère du Travail  
Direction des politiques, de la construction et des décrets

**Madame Céline Lemieux**

Ministère de la Santé et des Services sociaux  
Direction de la santé publique

**Madame Martine Metcalfe**

Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre

**Madame Nicole Ouellette**

Commission de la santé et de la sécurité au travail  
Direction de la prévention-inspection

**Monsieur Léon Samuel**

Ministère du Travail  
Direction de la recherche et de l'évaluation

**Madame Julie Thériault**

Ministère du Travail  
Direction de la recherche et de l'évaluation

**Monsieur Michel Vézina**

Institut national de santé publique du Québec