

Promotion des obligations des employeurs à prévenir et à gérer les situations de harcèlement psychologique

*Évaluation d'un projet pilote en santé au travail
dans la région de la Capitale-Nationale*



Direction régionale de santé publique
Agence de la santé et des services sociaux
de la Capitale-Nationale

Janvier 2015

RÉDACTION PAR

Monique Comeau, agente de planification,
de programmation et de recherche
Équipe de santé au travail
Direction régionale de santé publique
Agence de la santé et des services sociaux de la
Capitale-Nationale

AVEC LA COLLABORATION DE

Lucie Bernard, infirmière
Programme santé au travail
Centre de santé et de services sociaux de la
Vieille-Capitale

Luc Bhérer, médecin
Équipe de santé au travail
Direction régionale de santé publique
Agence de la santé et des services sociaux de la
Capitale-Nationale

Pierre Gourdeau, médecin

Programme santé au travail
Centre de santé et de services sociaux de la
Vieille-Capitale

MISE EN PAGE PAR

Isabelle Mercier, agente administrative
Équipe de santé au travail
Direction régionale de santé publique
Agence de la santé et des services sociaux de la
Capitale-Nationale

RÉVISION LINGUISTIQUE PAR

Andréanne Guay, agente administrative
Direction générale
Agence de la santé et des services sociaux de la
Capitale-Nationale

Le document est disponible en version électronique seulement sur le Portail de la santé au travail, dans les publications, à l'adresse : <http://www.santeautravail.qc.ca/> et sur le site de la Direction régionale de santé publique de la Capitale-Nationale à l'adresse : www.dspq.qc.ca, section Documentation, rubrique Publications.

Dépôt légal, Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2015.
ISBN : 978-2-89616-268-0 (version électronique)

Cette publication est versée dans la banque SANTÉCOM.

La reproduction de ce document est permise, pourvu que la source soit mentionnée.

RÉFÉRENCE SUGGÉRÉE :

COMEAU, Monique, L. Bernard, L. Bhérer et P. Gourdeau. *Promotion des obligations des employeurs à prévenir et à gérer les situations de harcèlement psychologique. Évaluation d'un projet pilote en santé au travail dans la région de la Capitale-Nationale*, Agence de la santé et des services sociaux de la Capitale-Nationale, 2015, 41 pages.

© Agence de la santé et des services sociaux de la Capitale-Nationale

REMERCIEMENTS

L'étape de la rédaction des remerciements est souvent signe qu'un projet tire à sa fin... Celui-ci nous a animés depuis l'automne 2009. Il n'aurait pas été possible sans le concours de plusieurs personnes.

Nous tenons à souligner la belle ouverture manifestée par la direction régionale de la Commission de la santé et de la sécurité au travail à l'endroit d'un projet qui sortait des sentiers habituels de l'intervention du Réseau de santé publique en santé au travail.

Sans la participation active et le soutien constant offert par la direction régionale de la Commission des normes du travail, ce projet d'intervention n'aurait pas été aussi aisé à implanter. Notre façon de travailler ensemble a démontré, une fois de plus, la force du partenariat et la pertinence de la complémentarité interorganisationnelle. Merci!

Nous souhaitons également souligner à quel point l'équipe de gestion du programme régional de santé au travail a cru à cette activité et a encouragé la production de données d'évaluation afin de mieux être en mesure d'encourager la poursuite des activités.

Les intervenantes et les intervenants de la région ont été des expérimentateurs captivants à suivre au cours des dernières années. Ils ont d'abord aidé au réalisme du projet et ensuite fait montre d'audace et de créativité dans la manière de déployer les activités dans les entreprises visées. Ils ont participé avec rigueur et intérêt à toutes les étapes de cette expérimentation et particulièrement à son évaluation.

La petite équipe de projet a eu beaucoup de plaisir à développer celui-ci. Nous avons une vision et nous avons réussi à la concrétiser. Notre grande récompense réside sans doute dans le fait que cette intervention judicieuse fut un succès.

Nous tenons à remercier chaleureusement Isabelle Mercier pour son soutien à la préparation des outils et de la documentation de la formation ainsi que pour la mise en page du rapport de l'expérience. De même, la révision linguistique effectuée par Andréanne Guay constitue un apport bien apprécié.

Table des matières

Liste des tableaux	6
Introduction	7
Assises du projet pilote	9
Naissance du projet	9
Collaboration du bureau régional de la Commission des normes du travail	9
Phase d'élaboration	10
Formation pour déployer le projet	11
Soutien offert aux équipes	12
Prolongation du projet en 2013-2014	13
Résultats.....	14
Entreprises visées	14
Délai entre les deux visites	17
Prévention du harcèlement et gestion des plaintes dans les entreprises visitées.....	17
Pointage selon la grille d'identification des risques psychosociaux	19
Impressions des intervenantes et des intervenants pivots par rapport au projet pilote	20
Choix des entreprises et réactions quant à la thématique abordée	20
Outils rendus disponibles	21
Participation des autres membres de l'équipe lors de l'intervention	22
Embûches rencontrées lors de l'implantation	22
Éléments stimulants associés au projet	23
Changements perçus dans les entreprises	23
Équipe de projet	23
Avenir de cette intervention de sensibilisation	23
Recette du succès.....	25
1. Le concept de harcèlement psychologique	25
2. L'intervention de santé au travail à déployer	25
3. Les utilisateurs cibles.....	25
4. Les partenaires.....	26
5. L'équipe de gestion.....	26
6. Les responsables des trois regroupements professionnels régionaux	27
7. L'équipe de projet	27
Conclusion	29
Annexe 1 : Offre de services en santé psychologique	31
Annexe 2 : Fiche « portrait sommaire » du projet pilote.....	33
Annexe 3 : Aide-mémoire sur la prévention et la gestion du harcèlement psychologique	35
Annexe 4 : Schéma d'entrevue destiné aux intervenantes pivots	36
Annexe 5 : Compilation des résultats de l'évaluation de la journée de formation.....	39

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 :	Répartition du nombre d'équipes d'intervention par CSSS et nombre d'entreprises visées et réellement visitées, 2011 et 2013.....	14
Tableau 2 :	Entreprises visitées selon le nombre de travailleurs et selon les années	15
Tableau 3 :	Nombre d'entreprises syndiquées selon le nombre de travailleurs.....	15
Tableau 4 :	Entreprises visitées selon le contexte d'intervention et selon les années	16
Tableau 5 :	Entreprises visitées selon le groupe prioritaire et le secteur d'activité économique.....	16
Tableau 6 :	Entreprises visitées en 2011-2012 selon le délai entre les deux visites	17
Tableau 7 :	Entreprises avec une politique ou une déclaration de l'employeur.....	17
Tableau 8 :	Entreprises avec une politique ou une déclaration de l'employeur parmi celles ayant eu à gérer une plainte selon la visite.....	18
Tableau 9 :	Entreprises avec une politique ou un engagement selon le nombre de travailleurs et selon la visite.....	18
Tableau 10 :	Nombre d'entreprises selon la disposition prise en regard de leur politique et selon la visite.....	18
Tableau 11 :	Nombre d'entreprises selon la catégorie de risque et selon la visite.....	19
Tableau 12 :	Nombre d'entreprises selon la différence de pointage entre la cote au temps 1 et celle au temps 2	20

INTRODUCTION

Ce rapport circonscrit les tenants et aboutissants d'une expérience encore unique au Québec, réalisée dans la région de la Capitale-Nationale. Cette expérimentation visait à faciliter le travail des équipes de santé au travail des CSSS à l'effet de promouvoir, lors d'une visite en entreprise, les obligations des employeurs à prévenir et à gérer le harcèlement. Ce document est organisé en trois sections.

Il s'amorce par la présentation des assises du projet. On y aborde ses débuts, le travail de collaboration avec le bureau régional de la Commission des normes du travail (CNT), la petite histoire de son élaboration, la formation offerte, les modalités de soutien offertes aux équipes d'intervention au cours du processus ainsi que la prolongation de deux ans de la période d'expérimentation afin d'augmenter le nombre d'établissements desservis.

Les résultats principaux quantitatifs et qualitatifs sont ensuite présentés. L'échantillon de 54 entreprises visitées est d'abord décrit. Ensuite, diverses dimensions d'intérêt du projet sont présentées : la présence de manifestations de conflits et de harcèlement, l'adoption d'une politique de prévention et de gestion des cas, les pratiques préconisées pour faire connaître cette politique aux cadres et aux employés, le degré de risque estimé des entreprises ainsi que le délai entre les deux visites et les changements encourus entre celles-ci. Les impressions résumées des intervenantes et des intervenants pivots concernant plusieurs dimensions du projet complètent la section des résultats.

L'évolution des données entre la première visite et la seconde démontrent que l'activité portée par les équipes auprès des établissements favorise la prise en charge de la prévention du harcèlement psychologique dans les milieux visités, particulièrement dans les entreprises ayant entre dix et cent travailleurs. La mise en lumière de plusieurs facteurs du succès du projet fait l'objet de la troisième section du document.

Les outils du projet sont présentés en annexe.

ASSISES DU PROJET PILOTE

Naissance du projet

Le projet dont il est question dans le présent rapport a vu le jour grâce à l'inscription dans la section « Santé au travail » du Plan d'action régional (PAR) de santé publique 2008-2012 d'une activité de promotion des obligations des employeurs concernant le harcèlement psychologique. En effet, le directeur de santé publique et le personnel intervenant de la région de la Capitale-Nationale reconnaissent depuis plusieurs années l'importance d'investir les risques psychosociaux du travail, dimension pour laquelle les équipes des centres de santé et de services sociaux (CSSS) en santé au travail sont encore peu sollicitées et investies au Québec.

Les actions des intervenantes et des intervenants en santé au travail s'appuient plus généralement sur la *Loi sur la santé et la sécurité du travail* (LSST). Le projet pilote proposé prend ses assises dans une autre loi. En effet, depuis 2004, un ajout à la *Loi sur les normes du travail* (LNT) oblige l'employeur à prendre les mesures raisonnables pour prévenir le harcèlement psychologique. Cette prescription offre un levier, en lien avec la LSST, pour actualiser des interventions préventives autour des risques psychosociaux par l'entremise des programmes de santé spécifiques aux établissements (PSSE) qui traitent usuellement des risques biologiques, chimiques, physiques et ergonomiques.

La gestion du projet et son évaluation ont été confiées à une agente de programmation, planification et recherche de l'équipe régionale. Le projet a été développé par deux médecins et une infirmière des équipes locale et régionale. Ce groupe restreint a débuté ses travaux en novembre 2009.

Collaboration du bureau régional de la Commission des normes du travail

Lors de la consultation des partenaires de la Direction régionale de santé publique (DRSP) sur le contenu du PAR 2008-2012, la Commission des normes du travail (CNT) a demandé quelques éclaircissements sur l'activité touchant au harcèlement psychologique. Des échanges avec le directeur du bureau régional de la Capitale-Nationale et de la Chaudière-Appalaches ont permis, en juin 2009, de bien définir le rôle de cet organisme dans cette expérimentation pour laquelle la CNT souhaitait participer. Une rencontre de connaissance mutuelle a donc été organisée à la mi-décembre 2009. La CNT y a présenté son historique et le bilan de sa loi, ses délais d'intervention, les résultats encourus de même que ses activités de sensibilisation et d'intervention destinées aux entrepreneurs. La dernière partie de la rencontre a permis de préciser les contours du projet promulgué par l'équipe régionale Santé au travail auquel la CNT serait désormais associée.

Une entente de partenariat a par la suite été signée par l'Agence et le bureau régional de la CNT afin de confirmer leur collaboration. La CNT s'est engagée à former les

personnes-ressources de santé au travail des CSSS et l'équipe régionale quant au concept de harcèlement psychologique et à la portée des articles de la loi y référant. Elle a également fourni gracieusement aux équipes d'intervention une brochure explicative récente destinée aux milieux de travail.

Phase d'élaboration

En plus de la tenue de la rencontre introductive de novembre 2009, le comité du projet s'est réuni à huit reprises au cours de l'année 2010 afin de développer et de promouvoir l'activité visant à rappeler aux employeurs leurs obligations lorsqu'il est question de harcèlement psychologique.

Les premières réunions ont permis d'élaborer un modèle d'offre de service en prévention du harcèlement psychologique (Annexe 1).

La façon d'approcher les entreprises a fait l'objet de discussions. Il est apparu que le projet pouvait se vivre tant lors de la connaissance préalable d'un milieu de travail que lors de la mise à jour d'un PSSE.

Deux outils ont été développés pour guider l'intervention. Le premier consistait en une fiche intitulée « Portrait sommaire », bien connue des équipes d'intervention, mais développée spécifiquement pour le projet pilote avec des questions précises à adresser aux représentants de l'employeur et des travailleurs. Cet outil était complété par un extrait de la grille d'identification des risques psychosociaux, nouvellement élaborée par le Groupe scientifique sur l'impact des conditions et de l'organisation du travail sur la santé (GSICOTS) de l'Institut national de santé publique du Québec (INSPQ), extrait qui abordait la violence en milieu de travail ainsi que le harcèlement. La fiche « Portrait sommaire » du projet pilote est présentée à l'Annexe 2. Le second outil développé se voulait un aide-mémoire (Annexe 3), tant pour les intervenantes et les intervenants que pour les entreprises, portant sur le concept de harcèlement, les obligations légales et les étapes à franchir pour doter un milieu de travail des mécanismes de base permettant de prévenir et de gérer des situations de harcèlement psychologique. Cet aide-mémoire a été conçu à partir de documents de la CNT disponibles sur son site Internet.

Au départ, l'équipe de projet pensait que seules les entreprises de quinze employés et plus devaient être visées. En examinant la charge de cas en 2010, il est devenu évident que certaines équipes n'avaient pas d'entreprise de cette importance. Le comité a donc décidé que les entreprises visitées compteraient minimalement dix travailleurs. Pour éviter tout biais de sélection, il fut décidé que la désignation de deux à trois entreprises se ferait au hasard par les coordonnateurs locaux à même la planification 2011 des entreprises à couvrir pour chaque équipe d'intervention. Cette désignation s'est faite vers la mi-janvier 2011 et l'information a rapidement été transmise aux intervenantes et aux intervenants. Avec quatorze équipes d'intervention engagées dans le projet pilote, cela laissait un potentiel minimal de 28 entreprises visitées.

Les échanges entre les membres du comité ont permis de réfléchir aux meilleures voies de communication auprès de l'équipe de gestion et des trois regroupements professionnels en santé au travail. Les gestionnaires du programme régional ont été les premiers informés de la nature et des outils du projet au début de mai 2010. Par la suite, l'avancement des travaux leur a été progressivement communiqué par courrier électronique. La Commission de la santé et de la sécurité au travail (CSST) a également été saisie du projet en mai 2011 et a manifesté son intérêt quant à cette expérimentation. Une visite des trois regroupements professionnels régionaux a été réalisée entre le 18 mai et le 22 juin 2010. Ces rencontres avec des médecins, des infirmières et des techniciens en hygiène ont permis d'expliquer le projet et de recueillir diverses réactions, de même que des questions. Ce précieux matériel a été soumis au groupe de travail pour en tenir compte lors de la poursuite du développement des outils, de l'évaluation ainsi que du contenu de la formation. Les plus grandes craintes exprimées avaient trait au fait de ne pas pouvoir choisir eux-mêmes les entreprises visitées, de ne pas se sentir à l'aise d'aborder un sujet perçu comme délicat, de devoir parler d'une thématique qu'ils croyaient ne pas autant maîtriser que les autres risques, de faire face à des besoins importants de soutien en lien avec des déclarations de cas chez certains employeurs alors que ce n'est pas vu comme leur responsabilité, de ne pas être efficaces en seulement six mois ou encore d'accentuer une charge de travail déjà importante avec ce nouveau projet.

L'évaluation du projet a été conçue en fonction de ne pas être trop invasive. Afin de faire le point sur l'expérience, il a été jugé suffisant d'évaluer la formation, de collecter les fiches « Portrait sommaire » remplies aux visites 1 et 2 ainsi que de rencontrer un intervenant de chaque équipe dans le cadre d'un entretien à questions ouvertes. Le schéma d'entrevue se trouve à l'Annexe 4.

Formation pour déployer le projet

Une journée de formation a été organisée à la mi-novembre 2010, en collaboration avec le bureau régional de la CNT. Au moins une personne de chaque équipe d'intervention devait être présente. Dans les faits, mis à part les quatre membres du comité de travail, deux gestionnaires et quinze intervenantes et intervenants ont assisté à la journée. Un cartable regroupant tous les documents utiles avait été préparé pour chaque participant.

La matinée de formation était sous la gouverne de deux enquêteuses de la CNT. Elles ont introduit les participants au concept de harcèlement, aux articles de la loi abordant spécifiquement le harcèlement, à l'application de la loi depuis son entrée en vigueur en juin 2004, au virage prévention de la CNT ainsi qu'aux outils développés pour la petite et la grande entreprise, disponibles en ligne.

L'après-midi était dévolu à la description du projet pilote, à l'exploration des outils conçus pour soutenir l'intervention sur le terrain et à la présentation d'un aperçu des méthodes de collecte d'information pour réaliser l'évaluation. L'un des messages clés ayant circulé référait à l'absence d'une obligation de réussite pour les intervenantes et

les intervenants dans ce projet exploratoire. Le groupe a par la suite été scindé en deux pour la tenue simultanée de deux ateliers identiques. Quatre grandes questions étaient alors posées aux participants : 1) Quels sont vos commentaires ou questions par rapport aux étapes proposées? 2) Quel est votre degré de confort quant à l'utilisation des outils proposés? 3) Quelles sont vos attentes ou vos préoccupations quant au projet? 4) Quelles opportunités liez-vous à ce projet? Ce matériel a été fort utile aux membres du comité de travail qui en a tenu compte lorsqu'ils ont peaufiné les outils du projet et lorsqu'il a établi ses communications lors du début des activités de terrain en janvier 2011 ainsi que lors de l'accompagnement offert en cours de projet. La compilation des résultats de l'évaluation de la journée de formation peut être consultée à l'Annexe 5.

Soutien offert aux équipes

Comme l'un des souhaits explicites de plusieurs intervenantes et intervenants au terme de la journée de formation était de sentir que le comité de travail les accompagnait de façon soutenue et « encourageait les troupes », il fut décidé en décembre 2010 de créer un bulletin de liaison, qui n'a finalement pas vu le jour, et d'organiser des périodes d'échange en cours de déploiement du projet.

Deux séances collectives de partage ont eu lieu : l'une à la mi-février et l'autre à la mi-septembre 2011.

La première rencontre (environ 90 minutes) a rassemblé l'équipe de projet et quatorze intervenantes et intervenants, dont deux par contact téléphonique. L'ordre du jour a gravité autour de courts témoignages de la part d'intervenantes qui avaient entrepris des interventions; des réactions entourant les entreprises désignées pour le projet pilote; de l'échéancier approximatif de réalisation de la 1^{re} des deux visites; de la documentation remise et des outils créés; de l'inscription des activités liées au projet dans le plan d'action d'un PSSE et dans le système d'information en santé au travail (SISAT); des attentes quant à la participation à l'évaluation du projet pilote; et d'un bulletin de liaison. Lors de cette rencontre, il a été demandé de désigner un intervenant pivot par équipe d'intervention dans le but de canaliser les communications. Treize personnes représentant quatorze équipes d'intervention ont ainsi été désignées « pivots » : un technicien en hygiène, deux médecins et dix infirmières.

La deuxième rencontre s'est déroulée à peu de choses près de la même façon que la première. Elle a commencé par l'examen d'un court portrait dépersonnalisé des premières interventions et des premiers constats au sein des entreprises visitées. Quelques-unes d'entre elles avaient même déjà reçu la seconde visite planifiée dans le cadre du projet pilote (à environ six mois d'intervalle). Des intervenantes et intervenants volontaires ont ensuite livré des témoignages sur leur expérience. Un échange de questions et de commentaires concernant les grandes dimensions du projet a également eu lieu. Le projet de calendrier des visites à venir dans les entreprises a été constitué. Finalement, lors de l'évaluation de la rencontre, le personnel des CSSS

participants a dit avoir apprécié la formule des suivis collectifs, mais ne plus en ressentir le besoin.

Tout au long des dix-huit mois de déploiement du projet, les membres du groupe de travail sont restés disponibles et ont été sollicités à quelques reprises par le personnel pour des demandes d'information, de réassurance ou d'accès à du matériel à distribuer aux entreprises.

Prolongation du projet en 2013-2014

À la suite de la présentation, à l'automne 2012, des résultats positifs du projet pilote ayant eu cours entre le 1^{er} janvier 2011 et le 30 juin 2012, et selon la suggestion de l'équipe du projet, il fut décidé de poursuivre l'expérience encore dix-huit autres mois de manière à obtenir un plus grand nombre d'entreprises ayant participé à l'expérience. Les gestionnaires de CSSS et le personnel intervenant ont donc accepté de tenter de joindre jusqu'à cinq autres entreprises de leur charge de cas 2013. Cette fois, ils étaient libres de désigner eux-mêmes les entreprises de dix travailleurs et plus avec lesquelles ils mèneraient l'activité de sensibilisation. Les quelques nouveaux en santé au travail qui devaient participer ont été formés par des collègues qui avaient participé à la première phase. Pour cette deuxième partie de l'expérience, on peut dénombrer parmi les intervenantes et les intervenants pivots deux médecins et neuf infirmières. Cette prolongation explique en grande partie le délai (quatre ans) entre le lancement du projet pilote et le dépôt du rapport d'évaluation.

RÉSULTATS

Cette section du rapport s'appuie à la fois sur les données quantitatives et les données qualitatives recueillies au cours des deux phases du projet pilote. Les informations contenues sur les fiches « Portrait sommaire » des visites 1 et 2 ont été traitées de même que les notes prises pendant les entretiens individuels avec les intervenantes et les intervenants pivots. À plus d'une reprise, il a semblé pertinent d'isoler la période initiale 2011-2012 de la seconde période 2013-2014, particulièrement à cause de la manière différente dont le choix des entreprises a été fait. À d'autres occasions, les données des deux vagues ont été agglomérées.

Entreprises visées

Lors de la première phase, la désignation de deux (rarement trois) entreprises a été réalisée par la chargée de projet. Le nom de ces entreprises était communiqué à chaque équipe d'intervention. Lors de la deuxième phase, l'équipe de Charlevoix, pour des raisons de diminution de ses ressources, a fait le choix de ne pas poursuivre l'expérience. Les équipes d'intervention ont été invitées à identifier jusqu'à cinq entreprises où elles souhaitaient que le projet pilote se déroule en 2013-2014. Elles communiquaient alors les noms des établissements à la chargée de projet.

TABEAU 1 : RÉPARTITION DU NOMBRE D'ÉQUIPES D'INTERVENTION PAR CSSS ET NOMBRE D'ENTREPRISES VISÉES ET RÉELLEMENT VISITÉES, 2011 ET 2013

CSSS	Équipe	Entreprises désignées 2011 (Nbre)	Entreprises choisies 2013 (Nbre)
Charlevoix	1	3	Pas de participation
	2	2	
Portneuf	1	3	4
	2	3	0
Vieille-Capitale	1	2	3
	2	2	3
	3	2	6
	4	2	3
	5	2	3
	6	2	2
	7	2	1
	8	2	1
	9	2	4
	10	2	6
Total d'entreprises visées		31	32
Total d'entreprises réellement visitées		29	25
Total global		63 entreprises visées pour 54 entreprises réellement visitées	

En 2011, des 31 entreprises visées, une a refusé de participer au projet lors de la première visite effectuée par l'équipe et une autre n'a pu être visitée assez tôt dans le processus pour pouvoir boucler les deux temps de l'intervention. Ces deux entreprises ont donc été exclues des analyses qui portent donc sur 29 milieux de travail.

En 2013, de rares équipes ont identifié plus de cinq entreprises de leur charge de cas où offrir l'activité. Des 32 entreprises visées, sept n'ont pas reçu l'intervention pour les quelques raisons suivantes (par ordre d'importance) :

- l'intervention dans les entreprises au lieu de se dérouler en 2013-2014 a été retardée en 2015;
- l'intervenante n'a pas réalisé la seconde visite et a changé de travail;
- l'entreprise a déménagé ou a fermé ses portes.

L'analyse a donc porté sur les 25 situations pour lesquelles l'intervention a été complétée.

L'équipe de projet avait projeté que l'intervention se déroulerait dans des entreprises de dix travailleurs et plus. Finalement, les lieux visés ont regroupé entre huit et 850 employés. Les entreprises de vingt à cinquante travailleurs sont davantage représentées dans l'échantillon.

TABLEAU 2 : ENTREPRISES VISITÉES SELON LE NOMBRE DE TRAVAILLEURS ET SELON LES ANNÉES

Nombre de travailleurs	Entreprises 2011-2012 (Nbre)	Entreprises 2013-2014 (Nbre)	Total (Nbre) et Pourcentage (%)
Moins de 10	2	0	2 (4 %)
10-19	6	6	12 (22 %)
20-49	10	9	19 (35 %)
50-99	7	5	12 (22 %)
100 et plus	4	5	9 (17 %)
Total et Pourcentage	29 (54 %)	25 (46 %)	54 (100 %)

Parmi l'ensemble des entreprises visitées, un peu moins de la moitié était syndiquée, soit 43 %. Comme on pouvait s'y attendre, l'échantillon présente un taux de syndicalisation qui augmente avec la taille de l'établissement.

TABLEAU 3 : NOMBRE D'ENTREPRISES SYNDIQUÉES SELON LE NOMBRE DE TRAVAILLEURS

Nombre de travailleurs	Entreprises syndiquées (Nbre)	Pourcentage (%)
Moins de 10 et 10-19	2/14	14 %
20-49	7/19	37 %
50-99	6/12	50 %
100 et plus	8/9	89 %
Total	23/54	43 %

Lors de la première phase du projet pilote, les interventions pouvaient se dérouler à l'étape de connaissance préalable d'une entreprise ou à celle de la mise à jour des informations pour renouveler un PSSE. Les données indiquent que dans près de 80 % des cas de 2011-2012, le projet s'est déroulé dans un contexte de mise à jour de PSSE.

En 2013-2014, il était également possible de choisir de faire l'activité de sensibilisation dans une entreprise à l'étape de la mise en application du PSSE. On peut remarquer que cette situation ne s'est cependant pas produite très souvent. Comparativement à 2011-2012, le projet s'est plus régulièrement déroulé dans un contexte de connaissance préalable de nouvelles entreprises de la charge de cas, bien que la mise à jour de PSSE ait encore été le contexte le plus fréquent pour actualiser l'intervention de sensibilisation à la prévention du harcèlement psychologique.

**TABLEAU 4 : ENTREPRISES VISITÉES SELON LE CONTEXTE D'INTERVENTION
ET SELON LES ANNÉES**

Contexte d'intervention	Entreprises 2011-2012 (Nbre)	Entreprises 2013-2014 (Nbre)	Total (Nbre) et Pourcentage (%)
Connaissance préalable	6	8	14 (26 %)
Mise à jour de PSSE	23	13	36 (67 %)
Mise en application de PSSE	0	4	4 (7 %)
Total (Nbre) et pourcentage (%)	29 (54 %)	25 (46 %)	54 (100 %)

Les entreprises désignées se trouvaient toutes, sauf une, dans un des trois groupes prioritaires, avec douze des quinze secteurs d'activités économiques (SAE) représentés. Les plus fréquents dans l'échantillon sont ceux des produits du métal (SAE 5) et des aliments et boissons (SAE 12). À eux seuls, ces secteurs représentent près de la moitié des entreprises visitées.

**TABLEAU 5 : ENTREPRISES VISITÉES SELON LE GROUPE PRIORITAIRE ET LE SECTEUR
D'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE**

Groupe prioritaire	SAE	Entreprises visitées (Nbre)
1	1	3
	2	1
	3	3
	4	2
	5	13
2	6	5
	7	3
	10	3
3	11	6
	12	12
	14	1
	15	1
Hors 1, 2 et 3	21	1
Total		54

Délai entre les deux visites

Le projet pilote prévoyait environ six mois entre les deux visites. Le calcul du délai n'a été effectué que pendant la phase 2011-2012 du projet, car elle a été davantage balisée par la chargée de projet que la phase 2013-2014. En excluant les six établissements qui avaient déjà une cote parfaite ou presque parfaite selon la grille à la visite 1, le délai a été calculé sur 23 établissements. Il a oscillé entre 118 et 335 jours. On constate que bon nombre d'équipes se sont acquittées de leurs deux visites dans un délai inférieur à six mois.

TABEAU 6 : ENTREPRISES VISITÉES EN 2011-2012 SELON LE DÉLAI ENTRE LES DEUX VISITES

Délai entre les deux visites	Entreprises visitées (Nbre)
3-5 mois	8
6-7 mois	10
8-9 mois	5
11 mois	1
Total	23*

* Six (6) entreprises n'ont eu qu'une seule visite.

Prévention du harcèlement et gestion des plaintes dans les entreprises visitées

Lors de la première visite, seize entreprises (30 %) sur les 54 visitées ont dit remarquer des manifestations de conflits interpersonnels et de harcèlement psychologique dans le milieu de travail. Treize entreprises (24 %) ont mentionné avoir eu au moins une plainte de harcèlement au cours des cinq années précédentes. Six milieux de travail (11 %) ont déclaré à la fois ces deux situations.

La présence d'une politique ou d'un engagement de l'employeur envers la prévention et la gestion du harcèlement psychologique s'est révélée plus fréquente à la 2^e visite qu'à la première. Elle a fait un bond statistiquement significatif de 24 % (test du Chi carré = 6,78; p = 0,009). Parmi les treize entreprises ayant déclaré des cas de plaintes, la présence d'une politique, déjà plus forte au temps 1 que chez les entreprises n'ayant pas déclaré de plainte, a augmenté de 16 % au temps 2.

TABEAU 7 : ENTREPRISES AVEC UNE POLITIQUE OU UNE DÉCLARATION DE L'EMPLOYEUR

	Visite 1		Visite 2	
	Entreprises (Nbre)	Pourcentage (%)	Entreprises (Nbre)	Pourcentage (%)
Présence d'une politique ou d'une déclaration de l'employeur chez les 54 entreprises visitées	28/54	52 %	41/54	76 %

TABEAU 8 : ENTREPRISES AVEC UNE POLITIQUE OU UNE DÉCLARATION DE L'EMPLOYEUR PARMİ CELLES AYANT EU À GÉRER UNE PLAİNTE SELON LA VISITE

	Visite 1		Visite 2	
	Entreprises (Nbre)	Pourcentage (%)	Entreprises (Nbre)	Pourcentage (%)
Présence d'une politique ou d'une déclaration de l'employeur chez les 13 entreprises ayant eu à gérer une plainte	9/13	69 %	11/13	85 %

Un certain nombre d'entreprises ont refusé de remettre une copie papier de leur politique de prévention et de gestion du harcèlement psychologique. La raison la plus souvent invoquée avait trait au fait que le siège social de l'entreprise était l'instigateur de cette politique et qu'elle n'était pas publique.

Au moment de la première visite, on observe que la présence d'une politique de prévention et de gestion du harcèlement psychologique est corrélée à la grandeur de l'entreprise. À la seconde visite, douze nouvelles entreprises de petite et de moyenne taille ainsi qu'une de plus grande taille avaient élaboré une politique ou une déclaration de l'employeur envers la prévention et la gestion du harcèlement psychologique.

TABEAU 9 : ENTREPRISES AVEC UNE POLITIQUE OU UN ENGAGEMENT SELON LE NOMBRE DE TRAVAILLEURS ET SELON LA VISITE

Nombre de travailleurs	Visite 1		Visite 2	
	Entreprises (Nbre)	Pourcentage (%)	Entreprises (Nbre)	Pourcentage (%)
Moins de 10	0/2	0 %	0/2	0 %
10-19	3/12	25 %	6/12	50 %
20-49	8/19	42 %	15/19	79 %
50-99	9/12	75 %	11/12	92 %
100 et plus	8/9	89 %	9/9	100 %
Total	28/54	52 %	41/54	76 %

À la première visite, parmi les 28 entreprises ayant une politique, 86 % l'avaient communiquée officiellement aux cadres et 89 % aux employés. Un mécanisme de gestion des plaintes avait été élaboré dans 82 % de ces entreprises. Nos données révèlent qu'un responsable des plaintes a été nommé chaque fois qu'un mécanisme de gestion a été déterminé.

TABEAU 10 : NOMBRE D'ENTREPRISES SELON LA DISPOSITION PRISE EN REGARD DE LEUR POLITIQUE ET SELON LA VISITE

Disposition prise en regard de la politique ou de la déclaration de l'employeur	Visite 1	Visite 2	Différence
Document rédigé	28	41	+13
Communication aux cadres	24	37	+13

Disposition prise en regard de la politique ou de la déclaration de l'employeur	Visite 1	Visite 2	Différence
Communication aux employés	25	31	+6
Mécanisme de gestion des plaintes	23	33	+10
Responsable des plaintes	23	34	+11

À la seconde visite, des treize nouvelles entreprises qui avaient rédigé une politique ou une déclaration de l'employeur, sept avaient franchi toutes les étapes suggérées : communication aux cadres, communication aux employés, mise en place d'un mécanisme de gestion des plaintes et nomination d'un responsable de ce processus. Pour les six autres entreprises, le processus était bien enclenché.

Les données du projet pilote mettent en lumière le fait que la stratégie qui est la moins fréquente parmi les quatre étudiées a été la communication de la politique ou de la déclaration de l'employeur aux employés de l'entreprise (information et formation).

Pointage selon la grille d'identification des risques psychosociaux

Après avoir posé toutes les questions présentes sur la fiche « Portrait sommaire » et avoir entendu les commentaires formulés par les informateurs rencontrés dans les entreprises, les intervenantes et les intervenants étaient en mesure de coter le risque estimé quant à la dimension « Violence en milieu de travail et harcèlement ». La grille comportait les cotes entières de 0 à 3. La plus petite cote (0) représente une absence de risque, donc une note parfaite, alors qu'une cote de 3 montre un risque maximal. Plusieurs ont spontanément créé des cotes intermédiaires afin de mieux représenter la réalité qu'ils entrevoyaient dans les entreprises visitées : 0, 0,5, 1, 1,5, 2, 2,5 et 3.

TABLEAU 11 : NOMBRE D'ENTREPRISES SELON LA CATÉGORIE DE RISQUE ET SELON LA VISITE

Catégorie de risque	Visite 1		Visite 2		Différence (%)
	Entreprises (Nbre)	Pourcentage (%)	Entreprises (Nbre)	Pourcentage (%)	
Risque maximal (3 et 2,5)	24	44 %	12	22 %	- 22 %
Risque Important (2 et 1,5)	7	13 %	10	18,5 %	+ 5,5 %
Risque faible (1 et 0,5)	7	13 %	9*	17 %	+ 4 %
Risque minimal (0)	16	30 %	23**	42,5 %	+ 12,5 %
Total	54	100 %	54	100 %	—

* Une (1) seconde visite dans la catégorie « risque faible » n'a pas été jugée nécessaire par les intervenantes et les intervenants.

** Quinze (15) secondes visites dans la catégorie « risque minimal » n'ont pas été jugées nécessaires par les intervenantes et les intervenants.

En excluant les seize entreprises ayant une moindre cote de risque qui, aux yeux des intervenantes et des intervenants, ne nécessitaient pas une 2^e visite, on remarque que pour les entreprises restantes, la perception suggère que la cote de risque a diminué entre les deux visites effectuées. Cette progression positive dans la cote de 23 entreprises révèle que l'expérimentation a un impact favorable.

TABEAU 12 : NOMBRE D'ENTREPRISES SELON LA DIFFÉRENCE DE POINTAGE ENTRE LA COTE AU TEMPS 1 ET CELLE AU TEMPS 2

Différence de pointage entre la cote au temps 1 et celle au temps 2	Entreprises (Nbre)
0 (aucun changement)	31 (dont 16 à un risque minimal)
0,5 point	6
1 point	9
1,5 point	3
2 points	5
3 points	0
Total	54

Parmi les 26 entreprises qui n'ont connu aucun changement entre les deux visites, onze présentaient la cote de risque maximal (3), c'est-à-dire près de 45 % des milieux de travail qui n'ont rien modifié à leurs pratiques de prévention et de gestion du harcèlement psychologique au cours du projet. Pour les quinze autres entreprises n'ayant pas effectué de changement, les pratiques attendues en ce qui concerne la prévention et la gestion du harcèlement psychologique étaient déjà en place.

Impressions des intervenantes et des intervenants pivots par rapport au projet pilote

Choix des entreprises et réactions quant à la thématique abordée

Lors des entretiens réalisés en fin de projet (treize au printemps 2012 et trois au printemps 2014) avec presque tout le personnel qui a joué le rôle de pivot dans le projet pilote, la majorité a mentionné avoir été agréablement surprise du choix d'entreprises que le hasard leur a attribué en 2011 ou qu'ils ont choisi en 2013, alors qu'une minorité avait des appréhensions basées sur des contacts antérieurs difficiles avec les employeurs. La plupart des intervenantes et des intervenants ont déclaré que les entreprises à visiter étaient représentatives de leur charge de cas. Une équipe ayant eu deux plus grands milieux de travail à couvrir aurait souhaité vivre l'expérience dans une entreprise moins organisée, plus petite. En 2011, peu de personnel s'est trouvé en situation d'apprivoiser une entreprise encore inconnue puisque la majorité des dossiers était à l'étape de la mise à jour d'un PSSE alors qu'en 2013, davantage d'entreprises ayant vécu le projet étaient encore inconnues, ce qui n'a posé aucun problème selon les répondants.

Plusieurs infirmières qui étaient les pivots de leur équipe ont décidé d'interroger les représentants de l'employeur et des travailleurs sur la problématique du harcèlement psychologique en même temps que leur vérification de la conformité de l'organisation des Premiers secours et premiers soins (PSPS).

Les équipes ont majoritairement témoigné que les employeurs et travailleurs approchés ont bien accueilli le projet; ils ressentaient de l'intérêt pour la problématique du harcèlement psychologique et n'étaient pas surpris que ce thème soit abordé par le personnel du CSSS. Dans certains cas, l'intérêt porté au thème était encore plus grand à la seconde visite. Une attitude de neutralité quant à la problématique a été ressentie dans deux entreprises alors qu'une suspicion ou une réaction défensive a été vécue dans six milieux de travail. L'un de ces milieux a réagi en refusant de participer au projet, malgré le fait qu'il détenait une politique de prévention et de gestion du harcèlement et qu'elle était appliquée.

Outils rendus disponibles

La **brochure de la CNT** a été jugée d'une grande utilité par la vaste majorité des intervenantes et des intervenants qui l'offrait systématiquement lors de la première visite. Plusieurs entreprises en demandaient même des copies supplémentaires. Les éléments qui furent les plus appréciés avaient trait aux conseils qui y étaient offerts, à la description de cas démontrés et à la possibilité de se référer à une déclaration d'engagement de l'employeur déjà formulée. Le fait de remettre une brochure a été perçu par une équipe comme une façon d'atténuer la complexité de l'intervention, avec en prime la capacité d'outiller les entreprises. Quelques équipes prenaient le temps de la parcourir avec les représentants de l'employeur et des travailleurs afin de faire du renforcement positif sur ce qui était déjà en place et de s'aiguiller sur les démarches à initier. Seules quelques personnes ont dit qu'elle était inutile pour les entreprises qui avaient déjà une politique étoffée et des mécanismes rodés de gestion des plaintes.

Les outils créés par l'équipe de projet ont reçu un bon accueil de la part des intervenantes et des intervenants. Ils sont apparus simples, concrets et clairs. L'**aide-mémoire sur le harcèlement psychologique et les démarches menant à sa prévention et à la gestion des plaintes** a été perçu comme un bon résumé. Il a été jugé utile tant pour le personnel de CSSS que pour les milieux de travail. Une seule personne l'a jugé trop dense en information et ne l'a pas utilisé dans le cadre du projet. Il a été dit de la fiche « Portrait sommaire » qu'elle balisait bien l'intervention à déployer en ciblant les questions à poser et qu'elle garantissait une uniformité dans la façon de collecter l'information d'une équipe à l'autre. Des suggestions pour l'améliorer ont été faites par quelques personnes. Une personne a suggéré l'emploi de questions ouvertes plutôt que fermées. Deux mentions avaient trait au fait de ne pas s'arrêter après la deuxième question, celle où il est demandé s'il y a une politique sur le harcèlement psychologique, car dans certains cas, même si l'entreprise ne possède pas de tel document, d'autres actions peuvent avoir été déployées, comme la mise en place d'un mécanisme de gestion des plaintes des travailleurs. Dans d'autres cas où les milieux

n'ont rien mis en place, poser toutes les questions contenues sur la fiche a été vu comme une façon de sensibiliser la conscience des employeurs.

La **fiche « Portrait sommaire » du projet** comportait à son verso l'indicateur portant sur la violence au travail et le harcèlement de la grille d'identification des risques psychosociaux de l'INSPQ. Le fait que cette grille venait de subir avec succès un test de validité a été considéré comme rassurant par une équipe. Donner une cote à l'entreprise est apparu à quelques-uns comme un exercice un peu difficile et laissant place à l'interprétation. Les éléments compris dans les catégories sont apparus figés aux yeux des participants. Plusieurs, ne sentant pas que la réalité des entreprises visitées était représentée dans les quatre catégories de la grille, ont subdivisé ces dernières en catégories intermédiaires. Plusieurs équipes donnaient leur note aux milieux de travail et leur expliquaient à la fin de la première visite comment poursuivre les démarches afin de faire en sorte d'évoluer sur l'échelle de cotation. Quelques personnes ont mentionné que, pour les entreprises, être cotées et envisager de s'améliorer était très motivant.

Participation des autres membres de l'équipe lors de l'intervention

Près des trois quarts des intervenantes et des intervenants pivots ont dit qu'ils étaient accompagnés d'un ou deux collègues au moment où ils posaient les différentes questions de la fiche « Portrait sommaire » aux représentants des milieux de travail visités, mais que leurs collègues n'intervenaient pas dans le processus. Le quart des pivots ont déclaré avoir fait l'intervention lors d'une visite où ils étaient seuls avec les représentants de l'entreprise.

Embûches rencontrées lors de l'implantation

Plusieurs personnes rencontrées n'ont pu nommer d'embûche ou d'irritant vécus au cours du projet parce qu'elles n'avaient pas conscience d'en avoir rencontré. Parmi les gens ayant identifié des obstacles, plusieurs précisait qu'ils étaient mineurs. Trois individus ont vécu difficilement la fermeture des entreprises quant au thème du harcèlement. Un pivot a dû faire face à la réticence spécifique d'une entreprise à discuter du sujet avec ses cadres. Le délai pour réussir à rencontrer la personne-ressource d'une entreprise a été perçu comme un irritant pour trois personnes. Deux ont relaté que la réaction négative des autres membres de leur équipe qui ne faisaient pas partie des volontaires pour participer à cette expérimentation avait été leur pire difficulté. Un autre a rappelé que les documents de la CNT n'étaient pas arrivés au moment où son intervention devait avoir lieu, soit au tout début de 2011. Un pivot a dit avoir été déçu d'avoir été absent à l'une des rencontres de groupe tenues en cours de déploiement. Trois embûches ont été nommées par une même personne : la difficulté à remplir les cases de la fiche « Portrait sommaire », une marche à suivre peu précise pour déployer le projet et une fin abrupte des activités, sans proposition de suivi. Finalement, un pivot a mentionné que la procédure d'inscription des activités au SISAT n'était pas au point.

Éléments stimulants associés au projet

Parmi les éléments perçus très favorablement, plusieurs pivots ont identifié la réaction positive des milieux de travail quant au sujet traité, l'absence d'inconfort à aborder des dimensions de santé psychologique et l'ouverture à passer à l'action. Plusieurs ont témoigné avoir eu de riches échanges sur la thématique avec des représentants des employeurs et des travailleurs. D'autres ont évoqué la pertinence et la facilité à déployer les interventions planifiées. Une personne a été enchantée que la région ait mis en place un projet qui fasse sortir les équipes d'intervention de leur zone de confort. Une autre y a vu un créneau tout désigné pour le personnel infirmier. La collaboration offerte par la CNT a été nommée en tant qu'élément positif du projet. Certains pivots ont pris conscience, grâce à la formation et à la documentation, qu'un vécu de harcèlement peut mener à des pathologies. D'autres ont été agréablement étonnés par tout ce qui était déjà en place pour contrer le harcèlement psychologique dans les entreprises visitées ou encourager la notion de respect en milieu de travail, et ce, même en l'absence d'une politique.

Changements perçus dans les entreprises

Alors que quelques équipes n'ont pas observé de changement chez les acteurs des entreprises visitées entre le temps 1 et le temps 2 de l'intervention, plusieurs ont senti un impact du projet pilote, à petite ou à grande échelle. Certaines équipes ont senti que leur visite donnait le véritable coup d'envoi à une démarche préventive au sujet du harcèlement psychologique, particulièrement dans les petites et moyennes entreprises dont certaines n'avaient alors pas conscience de leur obligation quant à la loi à ce sujet (LNT). Pour d'autres équipes, cette présence devenait le coup de pouce, la facilitation dont certains employeurs avaient besoin pour lancer ou conforter des actions de prévention déjà esquissées. Les résultats quantitatifs évoqués précédemment sont le reflet des changements positifs opérés dans les entreprises visitées en faveur d'environnements organisationnels favorables à la santé psychologique.

Équipe de projet

La façon de porter le projet et la disponibilité offerte par l'équipe de projet ont été unanimement saluées par les pivots rencontrés. Certains ont même offert une motion de félicitations au comité. La formation de l'automne 2010 et les deux rencontres de groupe ont été particulièrement appréciées. Parmi les suggestions d'amélioration, il y aurait eu lieu de commander en plus grande quantité l'affiche et le dépliant de la CNT sur le harcèlement afin de compléter la trousse d'intervention des équipes.

Avenir de cette intervention de sensibilisation

Quelques intervenantes et intervenants auraient souhaité que le projet se poursuive dès 2012, sur l'élan de 2011. Plusieurs personnes ont spontanément suggéré que ce projet soit intégré dans les activités usuelles des équipes entourant les PSSE, du moins dans les petites et les moyennes entreprises. Selon eux, cela pourrait se réaliser lors de la

période de la vérification des PSPS. Aux yeux de certains, il ne serait pas nécessaire de déployer l'intervention dans les milieux de travail très organisés, car ils semblent tous déjà pourvus de tous les mécanismes prescrits. Quelques-uns ont même proposé de commencer à inclure dans le travail des équipes l'examen des risques psychosociaux, au même titre que les autres classes de risque. Selon deux pivots, si le projet se poursuivait, il devrait bien préciser jusqu'où l'intervention des équipes de santé au travail doit aller et quels liens maintenir avec le bureau régional de la CNT. Il a également été suggéré qu'un guide de saisie au SISAT accompagne les interventions. Quelques personnes qui ont été confrontées à la résistance des milieux ont recommandé que les entreprises de la charge de cas connues pour être rébarbatives ne soient pas les premières à qui on propose cette activité.

Lors de la série d'entrevues réalisées avant juin 2012, tous les pivots ont souhaité être invités à une activité de communication des résultats du projet pilote. Puisque les infirmières ont été le plus régulièrement les ambassadrices du projet, il est suggéré que la divulgation du rapport d'évaluation se déroule lors de l'une des rencontres de leur regroupement régional. Plusieurs souhaitaient participer à la discussion sur le suivi à apporter à ce projet. C'est d'ailleurs ce qui s'est produit lors de rencontres régionales avec le personnel où il a été convenu de prolonger le projet en 2013-2014 avant d'en conclure l'évaluation.

RECETTE DU SUCCÈS

Au terme de l'examen des éléments quantitatifs et qualitatifs décrivant le projet pilote de sensibilisation des employeurs à la prévention et à la gestion des cas de harcèlement psychologique, l'équipe de projet est en mesure d'affirmer qu'il fut un succès. Quelques ingrédients simples constituent la recette de cette aventure. Considérés isolément, ils peuvent sembler anodins, mais c'est la synergie de tous ces facteurs qui a garanti une expérience positive. Les prochains paragraphes tentent d'identifier ces ingrédients. Ils gravitent autour de sept grands pôles.

1. Le concept de harcèlement psychologique

- Il a été rendu compréhensible aux intervenantes et aux intervenants du Réseau de santé publique en santé au travail (RSPSAT) par des experts enquêteurs-formateurs de la CNT.
- Il n'y a pas eu d'incursion dans les complexités juridiques de ce type de dossiers.
- Sa compréhension a été soutenue après la formation par quelques documents faciles à consulter sur le site internet de la CNT qui regorge de matériel et de capsules à visionner.

2. L'intervention de santé au travail à déployer

- Ce que le personnel de santé au travail devaient réaliser a été nettement distingué de ce que font les professionnels de la CNT.
- L'activité se concentrait sur le rappel des obligations de l'employeur quant à une loi québécoise, soit une façon de travailler déjà usuelle en santé au travail.
- L'intervention s'appuyait sur des outils clés en main, mimant la fiche « Portrait sommaire » des visites en entreprises et l'une des douze dimensions de la « Grille d'identification des risques psychosociaux » de l'INSPQ.
- L'activité durait seulement quelques minutes et ne se répétait pas plus de deux fois, à quelques mois d'intervalle.
- La manière exacte de procéder était laissée entièrement à la discrétion des équipes d'intervention.
- La réussite de la prise en charge de la prévention du harcèlement psychologique dans les entreprises visitées n'a jamais été considérée comme une cible à atteindre pour les intervenantes et les intervenants (aucun jugement sur les résultats obtenus, aucune pression sur les employeurs).

3. Les utilisateurs cibles

- Grâce aux consultations avant le démarrage du projet, le personnel pouvait influencer différents aspects de l'intervention.
- Un espace a été créé avant le démarrage du projet pour permettre d'entendre l'expression libre des appréhensions et des potentialités.

- Il y a eu une cohabitation d'intervenants novices et expérimentés en santé au travail parmi les participantes et les participants (ces derniers ayant manifesté plus de craintes quant à ce nouveau projet), créant un mouvement d'optimisme quant à ce qui était proposé.
- Chaque équipe pouvait se choisir un pivot. Cette personne avait une marge de manœuvre pour personnaliser l'intervention proposée.
- Les infirmières ont vu dans ce projet une opportunité d'enrichissement professionnel, traduite par leur participation importante à titre d'intervenantes pivots.
- Le partage à deux reprises sur les pratiques des pairs qui étaient plus avancés dans leur déploiement d'activités a eu un effet rassurant et dynamisant sur les personnes qui n'avaient pas commencé ou qui étaient moins confiants.
- Chez les plus ouverts à l'expérimentation, l'investigation d'éléments liés aux risques psychosociaux du travail a été considérée comme stimulante.
- Quelques intervenantes pivots de la première phase (2011-2012) ont partagé spontanément leur expérience du projet en guidant selon leur appropriation les nouveaux pivots de la seconde phase (2013-2014).

4. Les partenaires

- Ils ont été enthousiastes et collaborateurs. Le bureau régional de la CSST a cautionné l'expérimentation de ce projet novateur et a émis le souhait qu'il soit présenté aux inspecteurs. Le bureau régional de la CNT a rendu disponible un gestionnaire contact pour le projet, a dégagé deux ressources pour organiser une formation sur mesure et a fourni tout le matériel d'information nécessaire aux entreprises.

5. L'équipe de gestion

- Les coordonnateurs en santé au travail, à l'échelon régional et à l'échelon local, ont manifesté leur soutien à l'équipe de projet dès le départ de la réflexion portant sur cette activité.
- Elle a été ambassadrice auprès des équipes de direction des bureaux de la CSST et de la CNT.
- Elle a été consultée régulièrement tout au long du parcours.
- Elle était présente lors du coup d'envoi du projet.
- Elle a joué un rôle facilitant lors des suivis à faire auprès des intervenantes et des intervenants en cours de projet.
- Elle s'est montrée intéressée par les résultats d'évaluation et par le fait que le choix de poursuivre ou non le projet soit fait avec les équipes d'intervention.

6. Les responsables des trois regroupements professionnels régionaux

- Tôt dans le processus, ils ont été saisis du contenu du projet et de l'importance de la consultation des ressources.
- Ils ont montré de l'ouverture pour accueillir l'équipe de projet pendant leurs réunions statutaires.

7. L'équipe de projet

- Elle a eu le flair de développer une intervention simple et peu énergivore.
- Elle s'est inspirée de la grille d'identification des risques psychosociaux du GSICOTS de l'INSPQ, un outil validé.
- Elle a tenu compte du facteur humain qui interfère dans tout changement de pratique.
- Elle a effectué une gestion de projet efficace ainsi qu'une évaluation peu invasive.

CONCLUSION

L'eau a coulé sous les ponts depuis le démarrage de l'expérimentation en janvier 2011. À la demande de plusieurs, une procédure de saisie dans le SISAT a été conçue pour ce projet spécifique. Certaines équipes d'intervention ont déjà fait passer l'intervention de sensibilisation au harcèlement psychologique dans leurs pratiques usuelles lors de la connaissance préalable d'un établissement ou de la mise à jour d'un PSSE. D'autres équipes attendent les résultats complets de l'évaluation avant de considérer l'adoption de cette activité à plus large échelle dans les entreprises de leur charge de cas. Ce projet misant sur la nouveauté, il a démontré, à l'instar d'autres démarches touchant les pratiques professionnelles, que les personnes conviées ne s'engagent pas toutes au même rythme dans les processus proposés.

Les résultats agglomérés de 2011 à 2014 apportent un éclairage encore plus manifeste sur les effets positifs de l'activité, au-delà même des données déjà encourageantes issues de la période d'expérimentation 2011-2012. Sur cette base, on peut conclure qu'une intervention courte et répétée quelques mois plus tard visant à rappeler leurs obligations de prévention du harcèlement psychologique aux employeurs est non seulement pertinente et efficace mais également souvent bienvenue.

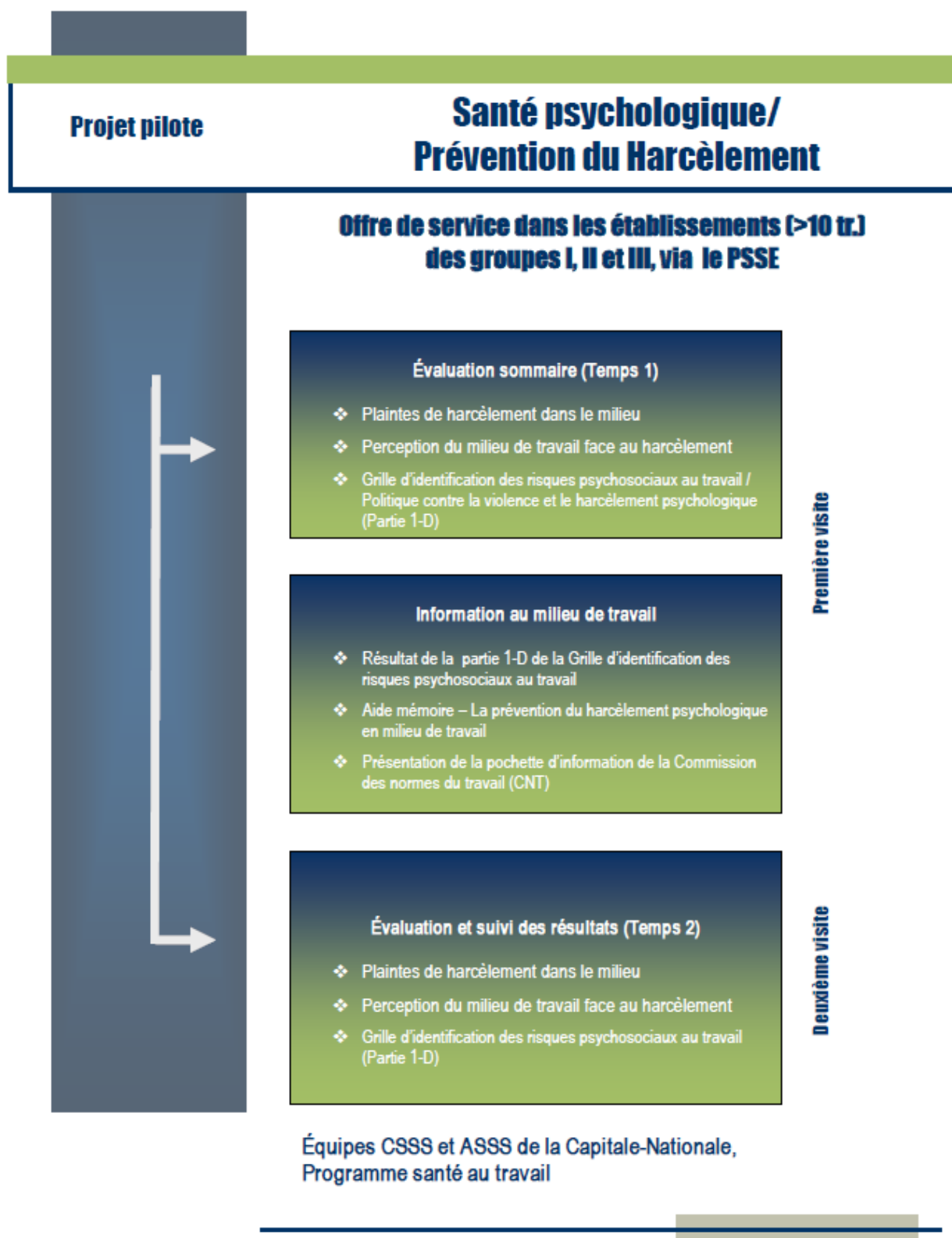
Pendant le projet, la prise en charge de leurs obligations par les employeurs a été plus importante dans les entreprises ayant entre dix et cent employés. Lorsque les entreprises visitées avaient plus de cent employés, dans la vaste majorité des cas, on constatait qu'elles étaient déjà conformes aux demandes de la CNT. A contrario, en très petite entreprise, on avouait régulièrement ne pas connaître les détails des articles de loi sur le harcèlement psychologique et que le fait de se doter d'une déclaration de tolérance zéro ne faisait pas partie des priorités à moyen terme.

Par ailleurs, pour ces établissements de taille importante ou même moyenne, déjà dotés de politique ou en ouverture à se conformer à la loi, l'intervention entourant la sensibilisation à la prévention du harcèlement psychologique peut servir de tremplin pour considérer les autres déterminants des risques psychosociaux du travail et appliquer dans son intégralité la grille d'identification de l'INSPQ.

L'expérience qui s'achève montre toute l'importance de déterminer un intervenant pivot qui porte la responsabilité de réaliser, au nom de son équipe d'intervention, l'activité de sensibilisation au harcèlement psychologique dans les entreprises de sa charge de cas.

Forte de cette démonstration de pertinence et d'efficacité dans le domaine des risques psychosociaux, l'Agence encourage les intervenantes et les intervenants en santé au travail à ajouter à leur coffre d'outils ceux conçus dans le cadre de ce projet afin de contribuer à ce que davantage de milieux de travail se dotent de moyens pour prévenir les manifestations de harcèlement psychologique et gérer adéquatement les cas qui pourraient se présenter. Ces outils sont disponibles pour le RSPSAT dans la section régionale sur le Portail de santé au travail (www.santeautravail.qc.ca).

ANNEXE 1 : OFFRE DE SERVICES EN SANTÉ PSYCHOLOGIQUE



Activités

❖ Évaluation sommaire

- s'enquérir auprès du milieu de la survenue de cas de harcèlement psychologique au travail;
- mesurer la perception du milieu de travail face au harcèlement (voir fiche portrait sommaire);
- mesurer si le milieu de travail présente un risque en matière de harcèlement psychologique au travail (voir partie 1 D de la Grille d'identification des risques psychosociaux au travail).

❖ Information au milieu de travail

- informer le milieu de travail (CSS, employeur et représentant des travailleurs) du résultat de la partie 1-D de la Grille d'identification des risques psychosociaux au travail;
- informer le milieu de travail (CSS, employeur et représentant des travailleurs) sur les obligations des employeurs en matière de harcèlement psychologique au travail et la mise en place de mesures préventives, dont une politique ou une déclaration de son engagement, pour contrer le harcèlement psychologique en milieu de travail (voir aide mémoire et pochette de la CNT).

❖ Évaluation et suivi des résultats

- 3 à 6 mois après l'évaluation sommaire, réévaluation du nombre de plaintes de harcèlement psychologique dans le milieu, de la perception du milieu face au harcèlement psychologique au travail et de la présence d'une politique ou d'une déclaration de son engagement contre le harcèlement psychologique en milieu de travail à l'aide des outils de l'évaluation sommaire.

Modalités opérationnelles

Quand : lors de la connaissance préalable ou la mise à jour des PSSE dans les entreprises de plus de 10 travailleurs.

Par qui : les équipes CSSS formées avec les outils et guides développés.

Nombre d'entreprises visées pour le projet pilote : 2 à 3 entreprises choisies aléatoirement lors de la planification 2011 des CSSS par équipe de santé au travail (md., inf., tht).

Durée estimée : Janvier 2011 à juin 2012

ANNEXE 2 : FICHE « PORTRAIT SOMMAIRE » DU PROJET PILOTE

Programme Santé au travail
Capitale-Nationale

FICHE PORTRAIT SOMMAIRE (FPS)

CSSS :

Projet pilote Prévention du
harcèlement psychologique

- ☐ 1^{re} visite pilote
☐ 2^e visite pilote
☐ Connaissance préalable
☐ Mise à jour PSSE

Nom de l'établissement :		Dossier CSSS :	
Adresse :		Téléphone :	
		Télécopieur :	
N° d'établissement :	CAEQ :	SAE :	
Représentants :		Titre :	
		Titre :	
Nombre de travailleurs à la production : minimum : maximum : moyenne :			
Avez-vous eu des travailleurs dans les cinq dernières années qui ont fait une plainte de harcèlement psychologique ?			
		oui	non
		☐	☐
Avez-vous une politique ou une déclaration d'engagement face à la prévention et la gestion du harcèlement psychologique au travail ?			
		oui	non
		☐	☐
Si oui, pouvons-nous en avoir une copie ?			
		oui	non
		☐	☐
Si oui, avez-vous communiqué cette politique ou cette déclaration d'engagement aux cadres (information et formation) ?			
		oui	non
		☐	☐
Si oui, avez-vous communiqué cette politique ou cette déclaration d'engagement aux employés (information et formation) ?			
		oui	non
		☐	☐
Si oui, avez-vous mis en place un mécanisme permettant de déclarer des situations de harcèlement de la part de victimes ou de témoins ?			
		oui	non
		☐	☐
Si oui, avez-vous identifié et fait connaître un responsable pour la réception de plaintes ?			
		oui	non
		☐	☐
Selon vos perceptions, les conflits interpersonnels et les manifestations de harcèlement psychologique sont-ils présents dans votre milieu de travail ?			
		oui	non
		☐	☐
Commentaires :			
BESOINS EXPRIMÉS PAR L'EMPLOYEUR OU LE CSS / ACTIONS À PRENDRE			
Nom des intervenants			
		Date	

1-D. POLITIQUE CONTRE LA VIOLENCE ET LE HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE

Indicateur tiré de la *Grille d'identification des risques psychosociaux au travail* (INSPQ, 2009)

Risque	Définition opérationnelle de chaque niveau de risque	Exemples
3	Aucune activité ou aucun programme contre la violence et le harcèlement psychologique	
2	L'organisation s'est dotée d'une politique contre le harcèlement mais elle n'est que partiellement appliquée ou non appliquée	• Information aux gestionnaires • Documentation disponible
1	La politique contre le harcèlement est présente et connue du personnel	• Formation aux gestionnaires • Session d'information aux employés
0	L'organisation applique sa politique et des procédures dans le milieu pour éliminer le harcèlement psychologique	• Formation aux employés sur l'application de la politique • Mécanismes favorisant la déclaration de situations de harcèlement de la part des victimes et des témoins • Mécanismes de gestion des plaintes connus et appliqués (nom du responsable et nombre de plaintes reçues) • Participation des travailleurs à l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation de la politique
Votre pointage :		
Vos commentaires :		

ANNEXE 3 : AIDE-MÉMOIRE SUR LA PRÉVENTION ET LA GESTION DU HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE

LE HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL		
AIDE-MÉMOIRE (tiré et adapté des outils de la Commission des normes du travail)	En parler ouvertement	
	L'employeur est informé de ce qu'est le harcèlement psychologique (publications de la CNT, site web de la CNT, consultation de son association ou de son regroupement d'entreprises, etc.)	FAIT ☐
	L'employeur a élaboré une politique ou a rempli une déclaration de son engagement à prévenir et à faire cesser le harcèlement psychologique.	☐
	L'employeur a informé ses employés face à son engagement à prévenir et à faire cesser le harcèlement psychologique.	
	♦ Il a diffusé sa politique ou sa déclaration d'engagement, de même qu'une procédure à suivre en situation de harcèlement psychologique.	☐
	♦ Il a organisé des rencontres avec l'ensemble du personnel, cadres et employés.	☐
	♦ Il a transmis des notes de service, des courriels ou des dépliants à chaque employé.	☐
	♦ Il a posé des affiches ou des notes dans le vestiaire, la salle de repos...	☐
	L'employeur s'est concerté avec les employés pour prévenir le harcèlement psychologique.	☐
	L'employeur a sensibilisé les personnes externes à l'entreprise et avec qui il interagit que des mesures ont été prises (pose d'affiche, feuillet d'information, etc.).	☐
	Détecter et réduire les facteurs de risque	
	L'employeur a inventorié, avec l'aide des employés, les facteurs de risque du harcèlement psychologique dans le milieu de travail.	☐
	L'employeur a évalué le niveau de risque et déterminer l'échéancier de mise en œuvre des mesures à prendre.	☐
	L'employeur a redressé les situations en prenant les mesures appropriées.	☐
	L'employeur a fait le suivi des mesures mises en place afin de s'assurer qu'elles produisent les effets voulus.	☐
	Agir et soutenir	
	L'employeur, devant une situation de harcèlement psychologique qui lui est révélée, intervient de manière diligente et adéquate, en conformité avec sa politique et ses procédures.	☐
	L'employeur soutient toutes les personnes concernées par la situation de harcèlement (ex.: plaignant, mis en cause, témoin, etc.) en faisant usage de mesures évitant la dégradation de l'état d'une personne.	☐
L'employeur applique selon les règles des mesures disciplinaires.	☐	
L'employeur, à la lumière des événements vécus, voit à l'amélioration des pratiques de gestion de son entreprise.	☐	
Programme Santé au travail Région de la Capitale-Nationale		

La prévention du harcèlement psychologique en milieu de travail

Au Québec, depuis juin 2004, la Loi sur les normes du travail inclut une nouvelle section sur le harcèlement psychologique. La Commission des normes du travail (CNT) est responsable de l'application de cette Loi. Toutes les entreprises québécoises sont visées.

Le harcèlement psychologique est défini comme « 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 un milieu de travail néfaste ».

Le harcèlement peut se manifester de manière répétitive ou en une seule conduite grave. La définition inclut le harcèlement sexuel ainsi que le harcèlement lié à des motifs comme la race, le sexe, l'orientation sexuelle, l'âge, etc. Empêcher un salarié de s'exprimer, l'isoler, le discréditer, le menacer constituent quelques manifestations de harcèlement psychologique. Tous les niveaux hiérarchiques de l'organisation peuvent être touchés. Le harcèlement peut aussi provenir de tiers tels que la clientèle ou des fournisseurs.

Le harcèlement diffère de l'exercice normal du droit de gérance (discipline, rendement, absentéisme, attribution de tâches), des conflits, des contraintes de travail et du stress relié au travail.

Selon la Loi, le salarié, qu'il soit syndiqué ou non, a droit à un milieu de travail exempt de harcèlement et l'employeur a l'obligation de prendre les moyens raisonnables pour prévenir et faire cesser le harcèlement psychologique lorsqu'il est informé d'une telle conduite. L'engagement ferme à prévenir et à faire cesser le harcèlement doit être connu de tout le personnel et rappelé à intervalles réguliers. Les employés doivent non seulement éviter de harceler mais contribuer activement à maintenir un milieu de travail sain.

La médiation et l'enquête sont deux interventions possibles pour faire cesser une situation de harcèlement psychologique en entreprise. Devant un cas probable de harcèlement, une personne impartiale, crédible et compétente doit être nommée pour résoudre rapidement la situation. Pour la petite entreprise, on suggère de faire appel à une firme externe. La plus grande entreprise peut bénéficier d'un service de traitement des plaintes de harcèlement, avec médiation et enquête.

Le site web de la Commission des normes du travail regorge d'outils pour aider les employeurs à comprendre ce qu'est le harcèlement psychologique et à se doter de procédures de prévention et de gestion des plaintes.

www.cnt.gouv.qc.ca

ANNEXE 4 : SCHÉMA D'ENTREVUE DESTINÉ AUX INTERVENANTES PIVOTS

Projet pilote de prévention du HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE Région de la Capitale-Nationale

Entrevue post-intervention

Février 2012

Contexte entourant l'entrevue

- ▶ Les entrevues individuelles seront réalisées par la chargée du projet à l'équipe régionale, certaines par téléphone (Charlevoix, Portneuf), la plupart en direct (Vieille-Capitale)
- ▶ Chaque expérience d'équipe sera prise en compte
- ▶ Les entrevues se dérouleront avec l'intervenante ou l'intervenant de l'équipe qui a été en charge de déployer les activités du projet pilote dans les deux ou trois entreprises ciblées pour son équipe
- ▶ Les questions parviendront quelques jours à l'avance à la personne interviewée
- ▶ La prise de notes par l'intervieweuse sera privilégiée pour accélérer le processus d'analyse du matériel
- ▶ Le moment de l'entrevue sera également privilégié pour terminer, au besoin, la validation des informations inscrites sur les fiches « Portrait sommaire HP » et la grille d'identification du risque remises en cours de projet

Questions

- ▶ Que pensez-vous des entreprises qui ont été ciblées pour votre équipe d'intervention?
Entreprise 1
Entreprise 2
Entreprise 3
- ▶ Quelle fut la réaction des employeurs/travailleurs lors de la première visite dans le cadre du projet pilote?
Entreprise 1
Entreprise 2
Entreprise 3

- ▶ Quelle fut la réaction des employeurs/travailleurs lors de la seconde visite dans le cadre du projet pilote?
Entreprise 1
Entreprise 2
Entreprise 3
- ▶ Quel impact votre intervention a-t-elle produit sur la situation de prévention du harcèlement psychologique et de gestion des cas dans les entreprises visitées?
Entreprise 1
Entreprise 2
Entreprise 3
- ▶ Que pensez-vous de l'outil fourni par la Commission des normes du travail : la brochure verte sur le harcèlement psychologique destinée aux employeurs?
- ▶ Quel usage en avez-vous fait?
- ▶ Que pensez-vous des outils fournis par le comité du projet pilote : la Fiche Portrait Sommaire HP, la grille tirée de l'outil de caractérisation INSPQ et l'aide mémoire à remettre à l'employeur sur ce qu'est le harcèlement et comment prévenir/gérer les cas?
- ▶ Quelles améliorations suggèreriez-vous à ces outils?
- ▶ Comment décririez-vous la participation des deux autres membres de votre équipe au déploiement des activités prévues dans le projet pilote?
- ▶ Faites la liste des embûches et des irritants que vous avez rencontrés pendant ce projet pilote.
- ▶ Parlez-moi des découvertes et des belles surprises que ce projet vous a apportées.
- ▶ Le Comité du projet a organisé deux périodes de retour sur l'expérience en grands groupes, une en février 2011 et l'autre en septembre 2011. Les quatre membres du comité se sont également désignés comme personnes-ressources tout au long du projet. Comment jugez-vous l'accompagnement qui vous a été offert par l'équipe de projet?
- ▶ Comment le soutien des équipes d'intervention aurait-il pu être amélioré?
- ▶ Advenant que l'équipe de coordination, sur la base des résultats d'évaluation, souhaite faire durer ce projet, quelles seraient selon votre expérience les conditions pour poursuivre le déploiement des activités suggérées auprès des établissements de votre charge de cas?
- ▶ À la fin du projet, souhaiteriez-vous être invité-e à une présentation des résultats de l'intervention?
- ▶ L'entrevue tire à sa fin. Avez-vous d'autres commentaires à faire sur l'expérience pilote?

ANNEXE 5 : COMPILATION DES RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION DE LA JOURNÉE DE FORMATION

Santé psychologique/Prévention du harcèlement

17 novembre 2010
Réseau régional en santé au travail de la Capitale-Nationale

Formulaire d'évaluation de la formation

Compilation

*** Nous avons récolté 17 formulaires sur une possibilité de 20. ***

**Jusqu'où la formation d'aujourd'hui vous a-t-elle permis d'atteindre les objectifs
d'apprentissage suivants :**

	Totalement atteint	Plutôt atteint	Peu atteint	Absolument pas atteint
1- Définir ce qu'est le harcèlement psychologique (HP) au travail et en saisir l'ampleur selon les quelques données disponibles	13	3	1	-
2- Énoncer les grands axes du contenu des articles de la Loi sur les normes du travail du Québec qui se rapportent au HP	11	6	-	-
3- Résumer l'application de la Loi depuis son entrée en vigueur en juin 2004	7	9	1	-
4- Décrire sommairement les modalités d'opération, les outils développés pour les employeurs et le virage prévention dans le domaine du HP du bureau régional de la Commission des normes du travail	13	4	-	-
5- Employer les outils conçus pour le projet pilote lors des interventions auprès des entreprises	13	4	-	-

	Totalement atteint	Plutôt atteint	Peu atteint	Absolument pas atteint
6- Orienter les entreprises du projet pilote si une situation de HP est rencontrée	10	7	-	-
7- Partager vos préoccupations et vos attentes au regard du projet pilote	14	3	-	-
8- Comprendre les étapes du projet pilote et votre rôle dans son évaluation	16	1	-	-
Dîner	11	5	1	-
Durée	13	3	1	-
Lieu et salle	9	5	3	-
Degré de satisfaction générale	13	4	-	-

Qu'avez-vous apprécié le plus aujourd'hui? (nombre de répétitions de la même idée)

✓ Bonne animation, dynamique (2)
✓ Excellente présentation CNT (9)
✓ La présentation sur la démarche de plainte à la CNT et la définition du harcèlement psychologique (2)
✓ L'information reçue par rapport à la loi
✓ Rencontre avec les 2 intervenantes de la CNT
✓ Présentation de Pierre Gourdeau
✓ La clarté des présentations
✓ Climat, ouverture de l'ensemble des participants
✓ Les échanges, clarifier nos rôles, éclaircir les objectifs du projet pilote
✓ L'atelier où vous prenez nos suggestions et nos questions en note pour en faire un résumé
✓ L'organisation en général
✓ Le tout était très utile et pertinent

Qu'avez-vous apprécié le moins aujourd'hui? (nombre de répétitions de la même idée)

✓ Pas assez de temps prévu pour la présentation et pour poser des questions le matin (3)

✓ Local mal aéré (4)

✓ Salle : trop petite par rapport au nombre de participants

*Quelles sont vos suggestions au comité de travail pour faciliter la bonne marche du projet pilote?
(nombre de répétitions de la même idée)*

✓ Être disponible pour tout questionnement tout au long du processus (2)

✓ Relancer en cours de projet, faire un suivi régulier (6)

✓ Communiquer avec nous et entre nous pour partager comment ça va, les bons coups
facilitants des équipes

✓ Feedback dès que possible pour le déroulement... on est parti... ça avance...

Direction régionale de santé publique
2400, avenue D'Estimauville
Québec (Québec) G1E 7G9
Téléphone : 418 666-7000
Télécopieur : 418 666-2776
www.dspq.qc.ca

**Agence de la santé
et des services
sociaux de la Capitale-
Nationale**

Québec

