



Guide pratique de l'employeur

**COMPRENDRE
ET PRÉVENIR
LE HARCÈLEMENT
PSYCHOLOGIQUE OU
SEXUEL AU TRAVAIL**

Ce document est réalisé par la Vice-présidence aux normes du travail, en collaboration avec la Direction générale des communications.

L'impression ou la présentation à l'écran de ce document sont autorisées pour un usage personnel ou un usage non commercial dans un contexte de formation ou d'information. Il est interdit de le modifier ou d'en extraire les photographies, les illustrations ou le logo de la CNESST. Pour toute autre situation, veuillez nous écrire à droitdauteur@cnesst.gouv.qc.ca.

© Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail, 2025

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2025

ISBN 978-2-555-00334-7 (PDF)

Janvier 2025

Pour obtenir l'information la plus à jour,
consultez notre site Web à cnesst.gouv.qc.ca.

TABLE DES MATIÈRES

Un guide pratique pour comprendre et prévenir le harcèlement psychologique ou sexuel au travail	4
--	---

SECTION 1

Comprendre le harcèlement psychologique ou sexuel au travail

5

L'exercice du droit de gestion	5
--------------------------------------	---

Que dit la loi exactement?	8
----------------------------------	---

Qu'est-ce que le harcèlement psychologique ou sexuel?	9
---	---

Comment reconnaître le harcèlement psychologique ou sexuel?	9
---	---

SECTION 2

Prévenir le harcèlement psychologique ou sexuel au travail

13

De bonnes pratiques pour prévenir le harcèlement psychologique ou sexuel au travail	13
---	----

SECTION 3

Intervenir pour régler la situation

16

Si vous constatez une situation problématique ou si elle vous est rapportée	16
---	----

Quand une plainte pour harcèlement psychologique ou sexuel est déposée à la CNESST	19
--	----

SECTION 4

Des outils pour vous aider

20

Autodiagnostic	20
----------------------	----

Des clés pour prévenir le harcèlement psychologique ou sexuel dans votre milieu de travail	22
--	----



ACTIONS CONSEILS

Un guide pratique pour comprendre et prévenir le harcèlement psychologique ou sexuel au travail

Les observations effectuées par la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail démontrent que la prévention demeure la meilleure approche pour assurer un climat de travail sain dans les entreprises.

Bien des situations difficiles, relevant par exemple du conflit ou d'une gestion malhabile, auraient pu être évitées ou réglées avant qu'elles ne dégénèrent ou mènent à un arrêt de travail si des pratiques de gestion préventive avaient été mises en œuvre.

Une gestion préventive a des effets bénéfiques importants pour une entreprise, entre autres :

- une plus grande rétention du personnel;
- une diminution des accidents de travail liés à des lésions psychologiques;
- une réduction de l'absentéisme;
- un recrutement plus facile;
- le maintien de l'intérêt et de la motivation au travail;
- une meilleure productivité.

Ce guide est un outil conçu pour comprendre et prévenir le harcèlement psychologique ou sexuel au travail et aider ainsi les employeurs à respecter leurs obligations à l'égard de la *Loi sur les normes du travail*.

Vous y trouverez :

- des explications et des exemples concrets pour comprendre ce qu'est le harcèlement psychologique ou sexuel et bien le distinguer du droit de gestion de l'employeur;
- un exemple de démarche avec des suggestions de gestes simples que vous pouvez poser afin de mieux prévenir le harcèlement psychologique ou sexuel;
- des suggestions pour vous aider à intervenir lorsqu'une situation s'apparentant à du harcèlement psychologique ou sexuel est portée à votre connaissance.

SECTION 1

COMPRENDRE LE HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE OU SEXUEL AU TRAVAIL

DROITS RESPECT

L'exercice du droit de gestion

En tant qu'employeur, c'est vous qui décidez de l'organisation du travail dans votre entreprise : nature des tâches, façons de faire, ressources humaines, matériel à utiliser, etc. Vous exercez ainsi votre droit de gestion.

Le droit de gestion se définit comme le droit de l'employeur à diriger son personnel et à prendre des décisions liées à la rentabilité de l'entreprise dans l'intérêt de la bonne marche des affaires.

Il comprend notamment :

- l'attribution des tâches;
- la gestion courante du rendement au travail;
- la gestion courante de la discipline et des mesures disciplinaires;
- la gestion courante de l'assiduité et de l'absentéisme;
- l'application de sanctions;
- le licenciement, les mises à pied et le congédiement.

Dans la mesure où un employeur agit avec respect envers son personnel, que ses interventions sont axées sur les tâches à effectuer et non sur la personne, et qu'il n'exerce pas son droit de gestion de façon abusive ou discriminatoire, ses actions ne constituent pas du harcèlement.



Des exemples d'exercice normal du droit de gestion¹

1

Suzanne est gérante dans un café. Pour remplacer le départ d'un membre du personnel, elle engage Antoine.

Dans les semaines qui suivent son embauche, Suzanne doit avertir Antoine plusieurs fois. Elle lui reproche son manque d'hygiène et lui indique qu'il n'exécute pas certaines tâches pour lesquelles il a été engagé, comme faire la vaisselle.

Antoine reçoit aussi plusieurs avertissements écrits. Un jour, alors que Suzanne lui demande de cesser de faire des commentaires négatifs sur la nourriture devant les clients, Antoine réplique qu'il ne fait que dire la vérité. Suzanne lui demande de quitter les lieux s'il ne peut exécuter ses tâches convenablement et s'abstenir de faire des commentaires, ce qu'Antoine refuse. Le lendemain, en arrivant au travail, Suzanne remet à Antoine une lettre de congédiement.

Suzanne a bien exercé son droit de gestion en demandant à Antoine d'effectuer correctement les tâches pour lesquelles il avait été engagé et de ne pas nuire à la réputation de l'entreprise par ses commentaires négatifs.

De plus, elle a respecté le principe de la gradation des sanctions avant de le congédier, en formulant plusieurs fois ses attentes et les améliorations à apporter, verbalement et par écrit.

2

Benoît dirige une entreprise de fabrication d'armoires de cuisine. Lamia, la réceptionniste, quitte fréquemment son travail plus tôt que prévu. Benoît lui rappelle plusieurs fois qu'elle doit demeurer en poste jusqu'à la fin de son quart de travail.

Un jour, il convoque Lamia pour faire le point avec elle sur ses départs hâtifs, qui s'ajoutent à ses nombreuses absences. Lamia se sent attaquée par ce rappel à l'ordre. Quelques mois plus tard, Benoît lui répète clairement que la situation doit s'améliorer. Lamia a de la difficulté à accepter les remarques de Benoît.

Lorsque celui-ci la convoque à nouveau pour sa rencontre annuelle d'évaluation et de révision salariale, il l'avise qu'elle n'aura pas d'augmentation salariale pour l'année suivante parce que malgré de nombreux rappels, elle ne respecte pas son horaire de travail. Lamia n'accepte pas cette décision et choisit de démissionner.

Benoît a utilisé correctement son droit de gestion concernant les horaires de travail pour corriger la situation et éviter qu'elle se reproduise, de même qu'en décidant de ne pas augmenter le salaire de Lamia pour des raisons objectives et liées au bon fonctionnement de son entreprise. Il n'y a pas d'hostilité dans son comportement envers Lamia, qui, de son côté, accepte mal les commentaires de son gestionnaire.

1. Les exemples présentés dans ce guide ne constituent pas une opinion juridique. Ils ne sont fournis que pour illustrer des situations.

Des exemples d'abus du droit de gestion

1

Josée dirige une petite entreprise d'infographie. Elle engage Thomas à titre de chargé de projet. Josée critique souvent Thomas sur ses capacités et sur son jugement lorsqu'il pose des questions sur les dossiers en cours, le traitant de « paresseux » et de « pas vite ».

De plus, elle compte beaucoup sur Thomas pour accomplir, en plus de son travail normal, des tâches diverses : sortir les ordures, déneiger l'entrée, raccompagner un collègue.

Après quelques mois, Thomas se plaint qu'il devient un homme à tout faire. Josée lui répond : « Ces jeunes-là, ça ne connaît rien, ça sort de l'école, ça veut tout cuit dans le bec. » Thomas exprime aussi à Josée son inconfort par rapport à ses nombreuses critiques, qu'il trouve blessantes. Au fil des mois, la relation entre Josée et Thomas se dégrade. Thomas décide d'envoyer un courriel à Josée pour lui dire que son milieu de travail ne lui convient plus et qu'il souhaite des changements. Peu après, Josée congédie Thomas.

Josée a mal exercé son droit de gestion. Par des conduites qui pourraient être qualifiées de vexatoires, elle a créé un climat de travail malsain pour Thomas en tenant des propos blessants et en lui demandant d'exécuter des tâches ne correspondant pas à son contrat d'engagement.

2

Marie est propriétaire d'un salon de coiffure. Une de ses employées, Fanny, se plaint continuellement du comportement de sa collègue, Sarah.

Pour apaiser Fanny, Marie demande régulièrement à Sarah de modifier son attitude. Fatiguée qu'on lui fasse porter la responsabilité de la situation, celle-ci demande à sa patronne une rencontre à trois pour en discuter. Marie planifie la rencontre avec Fanny, en mentionnant que c'est à la demande de Sarah.

La réunion est agitée. Fanny se montre agressive au point de demander à Sarah de quitter son emploi. La propriétaire lui demande de se calmer, ce qu'elle ne fait pas. La rencontre se poursuit sans changement d'attitude de la part de Fanny et sans autre intervention de Marie. Sarah se sent humiliée de ne pas recevoir plus d'appui de la part de sa patronne. Elle décide de démissionner sur-le-champ.

La propriétaire a commis plusieurs maladroites qui ont contribué à entretenir un climat de travail malsain pour Sarah et à sa démission. D'une part, elle a présumé que le problème venait uniquement de Sarah.

Puis, en faisant porter l'initiative de la rencontre sur Sarah, elle n'a pas montré qu'elle prenait la situation en main. Enfin, elle a toléré le comportement agressif de Fanny pendant la rencontre.

OBLIGATIONS RESPONSABILITÉS

Que dit la loi exactement ?

La *Loi sur les normes du travail* énonce que toute personne salariée a droit à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique ou sexuel.

Elle précise aussi que l'employeur a l'obligation de prendre les moyens raisonnables pour prévenir et faire cesser le harcèlement lorsqu'il est informé d'une telle situation.



La loi énonce également que tout employeur doit adopter et rendre disponible² à son personnel une politique de prévention et de prise en charge du harcèlement psychologique. Pour vous soutenir dans l'élaboration de votre politique d'entreprise, la CNESST vous propose, sur son site Web, un modèle de politique et un outil d'aide à la rédaction.

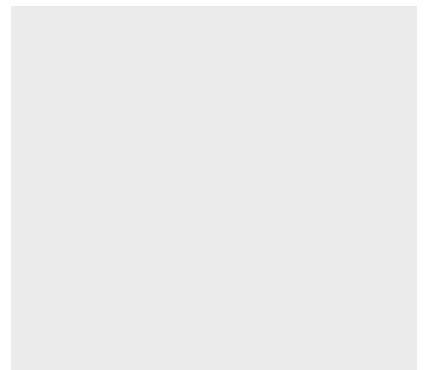
Les dispositions concernant le harcèlement psychologique ou sexuel s'appliquent à toutes les personnes salariées et à tous les échelons de la hiérarchie organisationnelle. Toutes les entreprises du Québec sont visées, à l'exception des entreprises qui sont de compétence fédérale.

Le harcèlement peut se manifester à tous les paliers dans une entreprise :

- Par des gestionnaires envers des membres du personnel,
- Entre des collègues de travail,
- Par des membres du personnel envers leurs supérieurs.

Il peut provenir d'un individu ou d'un groupe de personnes. Il peut aussi venir de l'extérieur de l'entreprise : client, usager, fournisseur ou visiteur.

La loi ne fait pas de distinction, que la source du harcèlement vienne de l'intérieur ou de l'extérieur de votre entreprise. En tant qu'employeur, vous avez les mêmes obligations et vous devez intervenir pour mettre fin à la situation : vous êtes la seule personne à avoir l'autorité requise pour agir et vous avez la responsabilité de le faire.



2. C'est-à-dire : diffuser la politique de manière à la rendre accessible à l'ensemble de son personnel.

RECONNAÎTRE

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

Il faut que cinq conditions soient réunies pour conclure à la présence de harcèlement psychologique ou sexuel³ :

1. Une conduite vexatoire (c'est-à-dire abusive, humiliante ou blessante).
2. Des paroles, des gestes ou des comportements répétés.
3. Le caractère hostile ou non désiré des actions.
4. L'atteinte à la dignité (c'est-à-dire au respect, à l'amour-propre) ou à l'intégrité (c'est-à-dire à l'équilibre physique, psychologique ou émotif).
5. Un milieu de travail rendu néfaste pour la personne victime.

Une précision importante est à faire, toutefois : une seule conduite grave peut aussi être considérée comme du harcèlement psychologique ou sexuel si elle porte atteinte à la dignité ou à l'intégrité de la personne et qu'elle a un impact nocif durable.

La définition du harcèlement psychologique contenue dans la *Loi sur les normes du travail* inclut le harcèlement sexuel. Elle comprend aussi le harcèlement lié à de la discrimination pour un des motifs contenus à l'article 10 de la *Charte des droits et libertés de la personne*, c'est-à-dire :

- la race;
- la couleur;
- le sexe;
- l'identité ou l'expression de genre;
- la grossesse;
- la langue;
- l'état civil;
- la religion;
- l'orientation sexuelle;
- l'âge (sauf dans la mesure prévue par la loi);
- les convictions politiques;
- l'origine ethnique ou nationale;
- la condition sociale;
- le handicap ou l'utilisation d'un moyen pour pallier ce handicap.

Comment reconnaître le harcèlement psychologique ou sexuel ?

Le harcèlement psychologique ou sexuel peut se manifester de plusieurs façons. Les comportements suivants en sont des exemples :

- empêcher une personne de s'exprimer : l'interrompre sans cesse, lui interdire de parler aux autres;
- isoler une personne : ne plus lui adresser la parole, l'ignorer, l'éloigner, la priver de moyens de communication (téléphone, ordinateur, courrier, etc.);
- déstabiliser une personne : se moquer de ses convictions, de ses goûts, de ses points faibles, faire des commentaires désobligeants, mettre en doute son jugement;
- déconsidérer une personne : répandre des rumeurs à son égard, la ridiculiser, l'humilier ou l'injurier;
- discréditer une personne : ne plus lui donner de tâches à accomplir, lui attribuer des tâches inférieures à ses compétences ou qu'elle n'a pas la capacité de faire, la mettre en échec, simuler des fautes professionnelles, la dénigrer devant les autres;
- menacer ou agresser la personne : hurler, la bousculer, endommager ses biens;
- toute forme d'attention ou d'avance non désirée à connotation sexuelle, par exemple :
 - une sollicitation insistante,
 - des regards, baisers ou attouchements,
 - des insultes sexistes et des propos grossiers,
 - des propos, blagues ou images à connotation sexuelle transmis par tout moyen, technologique ou autre.

3. À l'article 81.18 de la *Loi sur les normes du travail*, on peut lire : « on entend par "harcèlement psychologique" 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. Pour plus de précision, le harcèlement psychologique comprend une telle conduite lorsqu'elle se manifeste par de telles paroles, de tels actes ou de tels gestes à caractère sexuel. Une seule conduite grave peut aussi constituer du harcèlement psychologique ou sexuel si elle porte une telle atteinte et produit un effet nocif continu pour le salarié. »

Pour plus de précisions, consultez le guide *Interprétation et jurisprudence* sur le site de la CNESST : cnesst.gouv.qc.ca.

Des exemples représentatifs de situations de harcèlement psychologique ou sexuel

Chacune des six mises en situation suivantes a un point en commun avec les autres : des paroles, des gestes ou des comportements qui portent atteinte à la dignité ou à l'intégrité de la personne et qui rendent le milieu de travail nocif pour elle.

1

Jacob est agent de sécurité. Depuis qu'il a discuté de l'aménagement de son horaire de travail avec son supérieur immédiat, ce dernier ne cesse de faire des remarques humoristiques sur sa motivation au travail.

Au fil du temps, les remarques se transforment en critiques ouvertes. Son supérieur s'adresse à Jacob sur un ton agressif sans raison apparente. Il lui demande de se conformer à une directive alors que ses collègues de travail n'ont pas à le faire.

Il l'accuse de s'absenter pour de faux motifs et il laisse planer sur lui une menace constante de réprimande. Devant ses collègues, il l'insulte en lui disant qu'il donne une mauvaise image de la compagnie. Jacob tente de se confier à ses collègues, mais ceux-ci, par peur de représailles, évitent d'être aperçus en sa compagnie.

Jacob se met à douter de ses compétences et, pour ne plus croiser son supérieur ou ses collègues, il choisit de ne plus manger dans la salle de repos. Il se sent de plus en plus seul et malheureux au travail et songe à démissionner.

2

Anna est architecte dans une petite firme dirigée par deux personnes. L'une des associés est en congé de maternité. En son absence, Anna collabore seule avec l'autre associé sur les différents projets.

Anna n'aime pas les agissements de cet associé. Par exemple, il lui caresse les cuisses sous la table lorsqu'il s'assoit à côté d'elle en réunion ou gratte des taches imaginaires sur le devant de sa robe quand il passe à côté d'elle.

Un jour, il lui donne une tape sur une fesse pendant qu'ils montent un escalier et lui fait des propositions directes et sans équivoque. Anna refuse toutes les avances de son patron. Devant son refus de céder à ses avances, celui-ci se met à l'injurier presque tous les jours et met en doute sa capacité à faire son travail.

Anna pleure au bureau et chez elle. Elle a de la difficulté à dormir la nuit. Un jour, alors qu'elle discute d'un important mandat avec un client, son patron l'accuse de perdre du temps à faire la conversation au lieu de faire son travail. Il la congédie sur-le-champ.

3

Louis est un comptable qui cherche à être irréprochable en tous points au travail, ce qui ne plaît pas à tout le monde.

À son arrivée dans un nouveau poste, il est surpris de découvrir plusieurs irrégularités financières impliquant des sommes d'argent considérables. Ces irrégularités sont commises par un de ses collègues. Celui-ci, craignant d'être dénoncé, se met alors à le menacer et à falsifier son travail pour tenter d'acheter son silence.

Il détruit des éléments de preuves manuscrites et électroniques qui auraient permis à Louis de se défendre et répand une rumeur selon laquelle Louis souffrirait de problèmes psychologiques.

Lorsque Louis apprend qu'une telle rumeur circule, il demande à son collègue de retirer ses paroles. Celui-ci dit que c'est une blague. Louis est déstabilisé. Il se tourne vers ses autres collègues, mais personne ne veut l'aider. Il est isolé et se sent impuissant.

Quelques semaines plus tard, Louis est en arrêt de travail.

4

Sofia est gestionnaire du personnel dans une confiserie qui emploie vingt personnes. Les tâches sont difficiles, mais l'ambiance entre collègues est bonne, et Sofia aime son travail.

Tout bascule lorsque la cousine de la patronne est nommée directrice. La nouvelle directrice surveille les moindres gestes de Sofia. Par exemple, ses pauses de travail sont chronométrées, et elle est rappelée à l'ordre chaque fois qu'elle ose chantonner ou rire un peu en travaillant.

De plus, la directrice lui retire certaines responsabilités et, devant le patron, elle attribue ses propres erreurs à Sofia. Lorsque Sofia tente de se défendre, elle hérite d'un bureau isolé des autres, et la directrice agit de manière à ce que Sofia ne soit plus informée et qu'elle soit isolée des activités sociales de l'entreprise. Sofia a de plus en plus de difficulté à accomplir ses tâches de gestion courante et devient mal considérée par son employeur.

Désespérée devant la dégradation de sa situation au travail, elle décide de quitter l'entreprise.

5

Enzo est technicien en électronique dans une usine. Quelques collègues s’amusent à l’induire en erreur sur les lieux de son travail. Souvent, ces collègues s’organisent pour qu’Enzo ne se présente pas dans les bons locaux au bon moment.

Cette situation qui l’amène à arriver en retard et à se présenter dans des salles où il n’a jamais été appelé, ou encore à des réunions où il n’a jamais été convoqué, a fini par le détruire peu à peu.

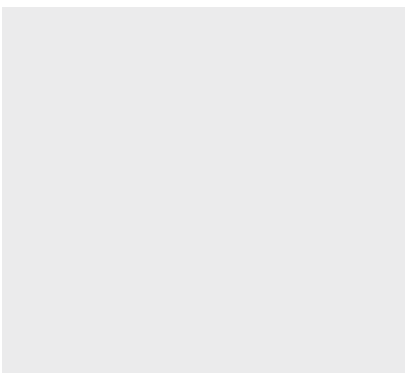
Il est constamment l’objet de sarcasmes. Sa réputation de ponctualité et de vigilance au travail ainsi que sa crédibilité sont durement affectées. Enzo ne sait pas comment réagir, ni à qui se fier dans l’usine. Il commence à chercher du travail ailleurs.

6

Amélie est nouvellement engagée dans une équipe de représentantes commerciales. Lors de sa première journée de travail, elle dîne à la cafétéria avec des collègues qui, curieuses de mieux la connaître, lui posent des questions, notamment sur son parcours professionnel et sur sa vie personnelle. Au cours de la conversation, Amélie évoque les activités qu’elle et sa conjointe aiment partager. Elle remarque alors le regard réprobateur de Danielle.

Quelques jours après, Danielle informe Amélie qu’elle n’est pas invitée au 5 à 7 du jeudi sans plus d’explication.

À l’occasion d’une réunion de travail, Amélie apprend qu’une de ses collègues a été désignée à sa place pour accompagner Danielle dans un salon d’affaires. Toutes savent que Danielle a insisté pour ne pas voyager avec Amélie par crainte d’être vue avec elle. Avec le temps, les attaques blessantes de Danielle se multiplient. Des personnes d’autres services ont même commencé à l’éviter. Découragée et se sentant rejetée, Amélie cherche un autre emploi.



SECTION 2

PRÉVENIR LE HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE OU SEXUEL AU TRAVAIL

INFORMER ÉCOUTER CORRIGER

De bonnes pratiques pour prévenir le harcèlement psychologique ou sexuel au travail

Vous avez l'obligation légale d'élaborer une politique de prévention et de prise en charge du harcèlement, et de la mettre à la disposition de votre personnel.

Dans cette politique, qui peut être adaptée à la taille et au type de votre entreprise, établissez une procédure qui permet à tout membre de votre personnel de vous aviser facilement dès qu'une situation problématique survient. Assurez-vous de rendre cette politique accessible et de la diffuser auprès de tout votre personnel, par exemple :

- lors de rencontres individuelles ou avec l'ensemble du personnel ;
- avec le bulletin de paie ;
- par note interne ;
- par courriel ;
- en l'affichant dans un lieu accessible.

Par ailleurs, l'adoption des pratiques de gestion préventives qui suivent est recommandée car elles réduisent les risques qu'une situation de harcèlement survienne.

1. INFORMEZ VOTRE PERSONNEL

- Informez votre personnel que vous ne tolérez aucun harcèlement dans votre entreprise et que vous vous engagez à le prévenir. Sensibilisez les membres de votre personnel à leur responsabilité individuelle dans le maintien d'un climat de travail sain. Insistez sur l'importance du respect entre les personnes. Consultez votre personnel sur les moyens de prévention à mettre en place. Faites régulièrement des rappels :
 - placez des affiches ou des notes dans le vestiaire, la salle à manger, la salle de repos, etc.,
 - transmettez des notes de service, des courriels ou des dépliants à chaque personne,
 - profitez de rencontres individuelles ou en groupe pour faire des rappels ;
- Sensibilisez vos clients et vos fournisseurs au fait que des mesures sont en place pour prévenir le harcèlement psychologique ou sexuel dans votre entreprise, par exemple en :
 - posant une affiche au quai de livraison ou dans la salle d'attente,
 - transmettant un feuillet d'information sur votre politique d'entreprise avec vos contrats de service.

2. SOYEZ VIGILANT ET À L'ÉCOUTE DE VOTRE MILIEU

- Détectez les facteurs de risque :
 - portez attention aux tensions entre les personnes,
 - tenez des rencontres individuelles avec les membres de votre personnel pour discuter notamment de leurs attentes par rapport à leur travail,
 - consultez votre personnel et dressez ensemble la liste des facteurs de risque dans votre entreprise,
 - discutez avec toute personne qui quitte votre entreprise pour connaître les raisons de son départ,
 - dressez un bilan des événements survenus dans votre entreprise au cours de la dernière année (taux d'absentéisme, taux de roulement, nature des doléances, etc.);
- Quelques exemples de situations à surveiller :
 - le manque de respect entre les personnes,
 - l'envie, la jalousie ou la rivalité,
 - la compétition excessive,
 - l'absence de communication entre la direction et les membres du personnel, et entre les membres du personnel,
 - le manque de précision par rapport aux tâches à réaliser,
 - une répartition inéquitable de la charge de travail,
 - le manque de formation ou d'accompagnement à l'occasion d'un changement (p. ex. : changement technologique),
 - des outils de travail mal adaptés,
 - un changement majeur dans la structure ou l'organigramme,
 - l'arrivée d'un nouveau gestionnaire ou une promotion interne;
- Le saviez-vous? Les facteurs souvent relevés pour expliquer la dégradation du climat de travail sont les suivants :
 - les conflits interpersonnels non gérés,
 - la négation de l'existence possible de harcèlement dans l'entreprise,
 - l'aveuglement volontaire face aux problèmes,
 - la tolérance de conduites qui s'écartent des règles communes et sociales admises,

- la gestion inadéquate de la diversité (origine ethnique, orientation sexuelle, personnes salariées exerçant un métier majoritairement exercé par des hommes ou des femmes, personnes de différentes générations, etc.).

3. CORRIGEZ LES SITUATIONS À RISQUE

- Évaluez le niveau de risque de harcèlement psychologique ou sexuel au sein de votre entreprise⁴. Déterminez quelles sont les mesures que vous devrez prendre pour corriger les situations à risque. Donnez-vous un échéancier pour les mettre en œuvre. Plusieurs ressources peuvent vous aider à déterminer les mesures que vous devriez prendre :
 - inspirez-vous de l'expérience d'autres entreprises;
 - faites-vous conseiller par des ressources spécialisées en gestion des ressources humaines ou en psychologie;
 - faites appel à une association, à un regroupement ou à un réseau d'entreprises qui offre ce type de service.
- Faites le suivi des mesures que vous avez mises en place pour vous assurer que vous obtenez les résultats désirés.



Pour favoriser le respect entre les personnes

- Assurez une communication ouverte entre vous et votre personnel ainsi qu'entre les membres du personnel;
- Favorisez la collaboration;
- Clarifiez les attentes et les malentendus;
- Faites la promotion de la civilité au travail;
- Veillez à ce que les compétences de la personne salariée correspondent aux exigences de son emploi;
- Définissez clairement les rôles et les tâches de chaque personne;
- Gérez précocement les conflits, et de manière appropriée.

4. Vous trouverez un autodiagnostic à la fin de ce guide pour vous aider à évaluer le risque de harcèlement psychologique dans votre entreprise.

Des exemples de situations à surveiller

1

Les conflits au travail

Nour et Stéphane travaillent dans la même équipe depuis plusieurs mois. Récemment, Nour a été nommée responsable d'un important projet de modernisation des systèmes informatiques. Stéphane n'accepte pas cette décision.

Son comportement change vis-à-vis de Nour et il lui laisse entendre que c'est lui qui aurait dû avoir cette responsabilité. Depuis, Stéphane limite sa collaboration au projet. Les relations entre Nour et Stéphane sont tendues, et marquées par de sérieux problèmes de communication. Stéphane ne parle plus du tout à Nour.

Cette situation pourrait dégénérer en harcèlement si aucune intervention n'est faite pour régler le conflit. Par contre, une bonne gestion de ce conflit pourrait amener une clarification des responsabilités de chacune des personnes impliquées et permettre l'assainissement des relations au sein du personnel.

2

Les changements organisationnels

Jean-Pierre travaille dans une usine depuis 25 ans. Il y a plusieurs mois, pour augmenter la productivité, son employeur a introduit des nouveaux appareils et revu l'organisation du travail. Les tâches de Jean-Pierre ont donc été révisées. Ayant manifesté une forte résistance au changement, Jean-Pierre a été l'un des derniers à suivre la formation sur la nouvelle méthode de travail. Maintenant, on ne lui donne plus le choix. Il doit accomplir ses tâches avec les nouveaux appareils et selon les nouvelles méthodes de travail. Cette situation crée beaucoup de frustration chez Jean-Pierre, qui se plaint à son employeur, disant qu'il se sent harcelé par la surveillance constante dont il fait l'objet et qu'il a l'impression que ses compétences sont remises en question.

Dans un contexte de modernisation ou de changements organisationnels, certains employés peuvent se sentir bousculés. Une attention particulière à la gestion du changement ainsi qu'un soutien adéquat donné à toutes les personnes concernées permet de prévenir des situations qui pourraient devenir problématiques.

3

Le stress lié au travail

Jonathan travaille comme préposé dans un stationnement. Tous les jours, automobilistes et piétons se bousculent pour entrer dans le stationnement et en sortir. Jonathan reçoit à l'occasion des insultes de la part des gens qui attendent pour payer et on lui partage des commentaires désobligeants quand il exige qu'une voiture soit bien stationnée. Jonathan accepte difficilement les insultes et les commentaires des clients. Son superviseur le rencontre régulièrement pour faire le point et pour lui proposer son aide.

Jonathan a beaucoup de difficulté à gérer le stress. Certains symptômes font leur apparition : maux de tête, insomnie, angoisse. Jonathan n'apprécie pas les fréquentes interventions de son superviseur, qui cherche pourtant à le soutenir dans ses tâches.

Cette situation ne doit pas être confondue avec un cas de harcèlement. Le superviseur de Jonathan agit avec diligence dans les circonstances : le stress lié au travail est un facteur de risque qui doit être pris en compte. Il n'y a aucune hostilité dans son comportement. Il cherche à soutenir Jonathan.

SECTION 3

INTERVENIR POUR RÉGLER LA SITUATION

AGIR SOUTENIR GÉRER

Si vous constatez une situation problématique ou si elle vous est rapportée

1. INTERVENEZ RAPIDEMENT

Par exemple, selon la nature de la situation et son évolution :

- cherchez à connaître tous les faits : discutez avec les personnes concernées, en les rencontrant individuellement ou toutes ensemble ;
- déterminez comment vous allez intervenir pour rétablir la situation : dans des situations complexes et délicates exigeant des compétences précises, vous pouvez envisager d'avoir recours à une ressource externe spécialisée (conseiller ou conseillère en ressources humaines, psychologue, médiateur ou médiatrice) en vue de trouver une solution ;
- jugez s'il est nécessaire d'offrir un soutien temporaire aux personnes concernées ou d'instaurer des sanctions.



Pour vous aider à déterminer si une situation s'apparente à du harcèlement psychologique ou sexuel, posez-vous les questions suivantes :

- La conduite reprochée serait-elle généralement considérée comme offensante par une autre personne qui se trouverait dans la même situation ?
- Les comportements, les paroles, les actes ou les gestes reprochés sont-ils hostiles ou non désirés ?
- Est-ce une conduite qui humilie, diminue ou rabaisse la personne visée ?
- Dans le cas où il s'agit d'une seule conduite grave, y a-t-il des répercussions à long terme pour la personne qui l'a subie ?
- La conduite rend-elle le milieu de travail néfaste pour la personne visée ?

2. SOUTENEZ LES PERSONNES CONCERNÉES

- Selon les circonstances, vous pouvez offrir des mesures de soutien aux personnes concernées ;
- Des mesures d'accompagnement peuvent aussi être mises en place pour faciliter le retour au travail des personnes qui ont été impliquées dans une situation de harcèlement ;
- Vous devrez peut-être intervenir pour rétablir de bonnes relations dans une équipe de travail si le harcèlement a eu des effets sur l'ensemble du groupe ou si le harcèlement était commis par un groupe ;
- Vous pouvez aussi recourir à des ressources externes pour vous faire conseiller.

Si vous devez imposer des sanctions

- Assurez-vous notamment que la mesure disciplinaire est proportionnelle à la gravité de la faute ;
- Tenez aussi compte du principe de la gradation des sanctions et des circonstances aggravantes ou atténuantes.

Si le harcèlement provient de l'extérieur de votre entreprise

Vous devrez prendre des mesures adaptées à la gravité de la situation. Par exemple, vous pourriez demander de changer d'interlocuteur ou de modifier votre contrat de service ou, ultimement, rompre votre lien d'affaires.



Des exemples de mesures de soutien

- Formation ou aide professionnelle pour les personnes concernées;
- Retour au travail progressif à la suite d'une absence pour maladie liée à une situation de harcèlement;
- Compensation financière pour traitements médicaux ou médicaments non couverts par la Régie de l'assurance maladie du Québec.

3. VÉRIFIEZ RÉGULIÈREMENT SI VOS PRATIQUES DE GESTION POURRAIENT ÊTRE AMÉLIORÉES

À partir de la situation que vous avez vécue dans votre entreprise, vous pourriez choisir de revoir vos façons de faire concernant par exemple :

- le style de gestion;
- l'organisation du travail;
- la communication interpersonnelle;
- le règlement des conflits.

N'ATTENDEZ PAS DE SAVOIR S'IL S'AGIT DE HARCÈLEMENT AVANT D'AGIR. INTERVENEZ LE PLUS RAPIDEMENT POSSIBLE.

N'oubliez pas que votre politique d'entreprise doit prévoir des modalités pour la prise en charge des plaintes et des signalements.

Des exemples d'interventions et de pratiques de gestion préventive

1

Youssef est gérant dans une quincaillerie. Deux membres de son équipe sont ouvertement en conflit. Il n'est pas encore intervenu, se disant que les deux hommes étaient assez raisonnables pour régler leurs problèmes entre eux. Toutefois, la situation s'envenime : ils montent le ton devant les clients et deviennent agressifs l'un envers l'autre. Youssef voit bien qu'il doit faire quelque chose pour corriger la situation rapidement. Il les rencontre et obtient d'eux qu'ils cessent leurs hostilités.

Afin d'éviter que ce genre de situation se reproduise, il décide de produire un code de conduite à l'intention de tout son personnel. Il convoque ensuite une réunion du personnel au cours de laquelle il présente le code de conduite et explique clairement la position de l'entreprise, qui ne tolérera aucune manifestation de manque de respect entre les personnes.

Enfin, il rappelle la marche à suivre, prévue dans la politique d'entreprise en matière de harcèlement psychologique, pour informer l'employeur si jamais un membre du personnel subissait du harcèlement de la part d'un collègue.

2

Kayla est gérante d'un magasin de vêtements de sport. Elle supervise entre autres le travail de deux vendeuses expérimentées qui sont aussi de grandes amies. Son commerce étant en pleine expansion, Kayla doit s'absenter fréquemment pour des rencontres avec des fournisseurs ou pour des activités de représentation.

Quelle n'est pas sa surprise un jour de voir les deux amies s'insulter, s'accusant mutuellement de mal travailler et de négliger les clients. Kayla est consternée. Elle tient à garder ses vendeuses expérimentées et ne souhaite pas voir leur relation se détériorer. Elle consulte une conseillère en ressources humaines et, suivant ses conseils, elle rencontre les deux vendeuses, séparément puis ensemble. Kayla constate qu'elle a une certaine responsabilité dans le conflit qui s'est développé. En effet, son horaire chargé l'a empêchée de prendre le temps de tenir ses employées informées des changements à venir dans l'entreprise. Cela a généré de l'insécurité qui a mené à cette situation de rivalité. Après avoir expliqué à ses vendeuses ses intentions par rapport à l'avenir du magasin et à leur statut dans l'entreprise, et répondu à leurs questions, Kayla rappelle l'importance du travail d'équipe et de toujours se traiter avec respect.

3

Patrick est chef d'équipe dans une entreprise de portes et fenêtres. Lorsqu'il s'aperçoit qu'un des membres de son équipe colporte des ragots sur la vie privée d'un collègue, il y a déjà beaucoup de tort causé : dans un petit milieu, la rumeur circule vite et une réputation peut facilement être brisée.

La personne visée par les rumeurs parle de démissionner et de déménager dans une autre localité. Patrick convoque le rapporteur dans son bureau et lui demande de cesser immédiatement son comportement inapproprié. Celui-ci promet d'arrêter, mais n'en fait rien. Découvrant cela, Patrick le suspend pendant une journée.

L'expérience vécue lui a fait prendre conscience du fait qu'il doit modifier ses pratiques de gestion et faire plus d'efforts pour être attentif à son personnel. Pour éviter que des situations semblables se reproduisent, Patrick décide de sensibiliser l'ensemble du personnel à l'importance du respect entre collègues et aux responsabilités personnelles de chacun et chacune dans le maintien d'un climat de travail harmonieux. Il pose des affiches dans le vestiaire et dans la salle de repos et rediffuse la politique d'entreprise en matière de harcèlement psychologique ou sexuel et de traitement des plaintes. Il joint des dépliants au bulletin de paie. Il décide aussi de tenir des rencontres individuelles et en groupe avec les membres du personnel avant l'ouverture du magasin pour discuter du climat de travail.

RECOURS

Quand une plainte pour harcèlement psychologique ou sexuel est déposée à la CNESST

- Selon la *Loi sur les normes du travail*, une personne salariée non syndiquée qui croit être victime de harcèlement psychologique ou sexuel au travail peut porter plainte dans les deux ans de la dernière manifestation de harcèlement;
- Si un membre de votre personnel dépose une plainte, sachez que la loi vous interdit toute forme de représailles à son endroit⁵.

Le rôle de la CNESST

- Si la CNESST reçoit une plainte en matière de harcèlement psychologique ou sexuel contre votre entreprise et que cette plainte répond aux critères de la *Loi sur les normes du travail* lui permettant de la traiter, un médiateur communiquera avec vous et avec la personne salariée qui l'a déposée pour vous proposer une rencontre de médiation. Il s'agit d'une démarche libre et volontaire au cours de laquelle les parties tentent, avec l'aide du médiateur, de trouver une solution satisfaisante à leur problème;
- Si l'offre de médiation est acceptée et que vous parvenez à une entente, la CNESST met fin à son intervention;
- Si l'offre de médiation est refusée ou qu'aucune entente n'a pu être conclue pendant la médiation, la CNESST confie le dossier à un ou une de ses enquêteurs et enquêteuses en harcèlement psychologique ou sexuel;
- L'enquêteur ou enquêteuse recueille alors les renseignements qu'il lui faut pour analyser la situation. Il détermine s'il y a lieu ou non de donner suite à la plainte. Il vérifie aussi les dispositions mises en place dans l'entreprise pour prévenir le harcèlement psychologique ou sexuel et les moyens utilisés pour le faire cesser, notamment la mise en place d'une politique de prévention et de traitement des plaintes. Notez que l'obligation de faire cesser le harcèlement psychologique ou sexuel se poursuit pendant toute l'intervention de la CNESST;
- Même si le processus d'enquête est amorcé, il est possible en tout temps de reprendre les discussions pour parvenir à une entente.

Le rôle du Tribunal administratif du travail

- À la suite de l'enquête, si la CNESST considère qu'il y a lieu de donner suite à la plainte, celle-ci est transmise au Tribunal administratif du travail pour une audience devant un juge administratif. C'est alors que commence le processus quasi judiciaire au cours duquel la personne salariée devra démontrer qu'elle a subi du harcèlement psychologique ou sexuel. Un avocat de la CNESST la représentera gratuitement. De votre côté, si le juge conclut qu'il y a bien eu du harcèlement, vous aurez à démontrer que vous avez pris les moyens raisonnables pour prévenir la situation de harcèlement et pour la faire cesser, ce qui comprend l'adoption d'une politique en matière de harcèlement psychologique ou sexuel et sa diffusion auprès de votre personnel;
- Le Tribunal administratif du travail décidera s'il y a eu harcèlement psychologique ou sexuel et si vous avez failli à vos obligations à titre d'employeur. Si c'est le cas, il pourra notamment vous ordonner de :
 - réintégrer la personne salariée,
 - prendre des mesures raisonnables pour faire cesser le harcèlement,
 - verser à la personne salariée une indemnité pour perte d'emploi,
 - modifier le dossier disciplinaire de la personne salariée victime de harcèlement,
 - payer à la personne salariée une indemnité jusqu'à un maximum équivalant au salaire perdu,
 - verser des dommages et intérêts punitifs et moraux,
 - financer le soutien psychologique requis pour la personne salariée.

5. L'article 122 de la *Loi sur les normes du travail* énonce en effet qu'il est interdit à un employeur ou à son agent de congédier, de suspendre ou de déplacer une personne salariée, d'exercer à son endroit des mesures discriminatoires ou des représailles ou de lui imposer toute autre sanction, notamment :

- à cause de l'exercice par cette personne salariée d'un droit, autre que celui visé par l'article 84.1, qui résulte de cette loi ou d'un règlement;
- en raison d'une enquête effectuée par la CNESST dans un établissement de cet employeur;
- pour le motif que cette personne salariée a fourni des renseignements à la CNESST ou à l'un de ses représentants sur l'application des normes du travail ou qu'elle a témoigné dans une poursuite s'y rapportant;
- dans le but d'éluder l'application de cette loi ou d'un règlement pour le motif que la personne salariée lui a fait un signalement concernant une conduite de harcèlement psychologique commise envers une autre personne ou qui a collaboré au traitement d'un signalement ou d'une plainte portant sur une telle conduite.

Pour plus de détails, consultez le guide *Interprétation et jurisprudence*, que vous trouverez sur le site de la CNESST.

SECTION 4

DES OUTILS POUR VOUS AIDER

Autodiagnostic

Quel est l'indice de bien-être dans votre milieu de travail ?

Mesurez le risque de harcèlement psychologique dans votre milieu de travail.

- | | | |
|--|--|--------------------------|
| 1. Dans votre milieu de travail, vous diriez que les personnes se respectent : | A. beaucoup | <input type="checkbox"/> |
| | B. pas toujours | <input type="checkbox"/> |
| | C. rarement | <input type="checkbox"/> |
| 2. De façon générale, l'atmosphère de travail est : | A. bonne | <input type="checkbox"/> |
| | B. inégale | <input type="checkbox"/> |
| | C. tendue | <input type="checkbox"/> |
| 3. L'envie, la jalousie et la rivalité : | A. n'existent pas | <input type="checkbox"/> |
| | B. se font ressentir à l'occasion | <input type="checkbox"/> |
| | C. sont très présentes | <input type="checkbox"/> |
| 4. Lors de conflits, l'employeur : | A. règle la situation rapidement | <input type="checkbox"/> |
| | B. demande aux membres du personnel de régler eux-mêmes la situation | <input type="checkbox"/> |
| | C. ignore totalement la situation | <input type="checkbox"/> |
| 5. Les communications entre les membres du personnel et la direction sont : | A. franches et ouvertes | <input type="checkbox"/> |
| | B. parfois difficiles | <input type="checkbox"/> |
| | C. très difficiles | <input type="checkbox"/> |
| 6. La compétition entre membres du personnel : | A. est saine | <input type="checkbox"/> |
| | B. crée parfois des tensions | <input type="checkbox"/> |
| | C. est malsaine | <input type="checkbox"/> |

7. Selon vous, les tâches :
- A. sont définies avec précision
 - B. sont parfois imprécises
 - C. se chevauchent
8. Vous diriez que la charge de travail est :
- A. répartie équitablement entre les membres du personnel
 - B. répartie plus ou moins équitablement
 - C. très inégale d'une personne à l'autre
9. Lors de l'arrivée d'un nouveau supérieur, son rôle :
- A. est expliqué clairement à tout le personnel
 - B. est décrit vaguement
 - C. n'est jamais expliqué
10. Lors de changements technologiques, la formation et l'accompagnement sont :
- A. toujours prévus et adéquats
 - B. inadéquats
 - C. inexistants
11. De façon générale, le matériel dont les membres du personnel ont besoin dans leur travail est :
- A. approprié
 - B. plus ou moins approprié
 - C. inadéquat

Total

A

B

C

Interprétation des résultats à la page suivante

Interprétation des résultats

A Si la majorité de vos réponses est **A**, l'indice de bien-être au travail est très bon. Restez tout de même aux aguets. Aucun milieu de travail n'est à l'abri du harcèlement psychologique ou sexuel. Mieux vaut le prévenir.

B Si la majorité de vos réponses est **B**, alors vous marchez sur des œufs. Il vous faut trouver les moyens d'améliorer votre climat de travail. Dites-vous qu'en fin de compte, tout le monde sera gagnant.

C Si la majorité de vos réponses est **C**, alerte! Votre climat de travail est vraiment à risque. Certaines situations pourraient conduire à du harcèlement psychologique ou sexuel. Soyez vigilant.

Dans tous les cas, renseignez-vous sur le harcèlement psychologique ou sexuel, sur les facteurs qui en favorisent le développement et sur les façons d'éviter les pièges.

Rappelez-vous que toute personne salariée a droit à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique ou sexuel et que vous avez l'obligation de prendre les moyens raisonnables pour le prévenir. Vous devez également adopter et mettre à la disposition de votre personnel une politique de prévention et de prise en charge du harcèlement psychologique.

Des clés pour prévenir le harcèlement psychologique ou sexuel dans votre milieu de travail

1. Le respect des personnes au travail.
2. Une communication ouverte entre les membres du personnel et la direction.
3. La promotion de la collaboration.
4. Des attentes clairement établies et des malentendus dissipés rapidement.
5. Une concordance entre les exigences de l'emploi et les compétences des personnes.
6. Des rôles et des tâches clairement définis.

Des outils pour vous aider :

- Webinaire – Démystifier le harcèlement psychologique ou sexuel au travail;
- Formation en ligne Les normes du travail à votre portée : module sur le harcèlement psychologique ou sexuel et explications des étapes du cheminement d'une plainte à la CNESST ;
- MaLNT : outil de vérification préventive;
- Capsules vidéo;
- Modèle de politique d'entreprise et aide à la rédaction.



Ces renseignements ne sont fournis qu'à titre indicatif. Pour plus de détails, veuillez vous reporter à la *Loi sur les normes du travail* et à ses règlements. Vous pouvez aussi communiquer par téléphone avec le Centre de relations clients de la CNESST ou consulter le site Internet : cnesst.gouv.qc.ca.



Pour nous joindre
cnesst.gouv.qc.ca
1 844 838-0808