



PRÉSENTER

Plan de la présentation

- Les conséquences du harcèlement psychologique
- Ce que la loi dit
- Les multiples visages du harcèlement psychologique
- Le droit de gérance de l'employeur
- Des situations à risque
- Les clés de la prévention
- Des outils pour prévenir

COMPRENDRE

Les conséquences du harcèlement psychologique

- Une baisse de motivation et de l'estime de soi
- Une détérioration de la santé physique ou psychologique
- Une augmentation de l'absentéisme
- Davantage de risques d'accident et d'invalidité liés au travail
- Des difficultés d'ordre personnel qui interfèrent avec les relations de travail
- Une perte d'emploi, un congédiement ou des absences pour cause de maladie
- D'importants problèmes financiers

CONSIDÉRER

Les impacts du harcèlement psychologique

- Davantage de temps de gestion affectant tous les paliers de l'entreprise
- Des pertes liées à la baisse de productivité
- Davantage de problématiques liées à l'absentéisme au travail
- Des risques accrus de violence en milieu de travail
- Une augmentation des coûts légaux pour l'entreprise

APPLIQUER

Ce que la loi dit

Tout salarié a droit à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique. L'employeur doit prendre les moyens raisonnables :

- pour prévenir le harcèlement psychologique
- et, lorsqu'une telle conduite est portée à sa connaissance, pour la faire cesser

L'employeur a la responsabilité de prévenir le harcèlement psychologique, mais un climat de travail sain se maintient grâce à la contribution de tous.

RESPECTER

Une obligation de moyens

Pour démontrer le respect de la loi, l'employeur doit faire la preuve :

- Qu'il a mis en place des mécanismes de prévention
- Que ces mécanismes sont connus de tous et appliqués
- Qu'une personne est identifiée afin d'être informée des manifestations de harcèlement
- Qu'il a géré les situations de harcèlement portées à sa connaissance

DÉFINIR

Qu'est-ce que le harcèlement psychologique

Selon la Loi sur les normes du travail, cinq conditions doivent être réunies pour conclure à la présence de harcèlement psychologique :

1. une conduite vexatoire
2. qui se manifeste de façon répétitive ou lors d'un acte unique et grave
3. de manière hostile ou non désirée
4. portant atteinte à la dignité ou à l'intégrité du salarié
5. entraînant un milieu de travail néfaste

La loi prévoit que le recours en cas de harcèlement psychologique au travail doit être exercé par le salarié dans un délai de 90 jours après la dernière manifestation.

DÉTECTER

Les multiples visages du harcèlement psychologique

- Ridiculiser la personne ou son travail, l'isoler, l'empêcher de s'exprimer
- Avoir des propos ou des gestes offensants ou diffamatoires
- Déstabiliser, menacer ou agresser la personne
- Faire subir des représailles au salarié
- Discriminer, selon les motifs contenus dans la Charte des droits et libertés de la personne

Un conflit ignoré ou mal géré peut aussi se dégrader et se transformer en harcèlement psychologique.

Le restaurant - Une situation de harcèlement psychologique au travail



[VISIONNER](#)

GÉRER

Le droit de gérance de l'employeur

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

Il comprend par exemple :

- la définition et l'attribution des tâches
- la gestion courante du rendement au travail
- la gestion de l'assiduité et de l'absentéisme
- la gestion de la discipline
- l'application de sanction disciplinaire, verbale ou écrite
- le licenciement, les mises à pied et le congédiement

DÉCIDER

Bien exercer le droit de gérance

Les décisions de gestion sont :

- justifiées et en lien avec le bon fonctionnement de l'entreprise
- justes et équitables compte tenu des circonstances

Tout employeur raisonnable et compétent agirait de la même façon :

- la gradation des sanctions disciplinaires est appliquée (verbales ou écrites)
- la sanction est proportionnelle à la faute reprochée
- les moyens et les délais accordés au salarié pour qu'il puisse se corriger sont raisonnables

L'épicerie - Une situation d'exercice du droit de gérance



VISIONNER

OBSERVER

Des situations à risque

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

REPÉRER

Dynamique d'un conflit

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

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

REPÉRER

Dynamique d'un conflit (suite)

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

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

Le bureau - Une situation de conflit entre deux employés gérée par l'employeur



VISIONNER

GUIDER

Pour ne pas amplifier le conflit, il importe de ne pas prendre position en faveur d'une des parties aux dépens de l'autre. Il faut :

- recentrer les personnes sur leurs mandats respectifs ;
- rappeler les directives existantes et les faire respecter ;
- émettre de nouvelles directives uniformes pour tous, en cas de zones grises ;
- demander aux personnes de trouver une solution afin de travailler ensemble malgré leurs différends ;
- intervenir auprès des salariés qui refusent de collaborer au redressement de la situation.

ANTICIPER

Les clés de la prévention

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

ÉVITER

Les erreurs les plus fréquentes

- Ne pas avoir de politique sur le harcèlement
- Ne pas former ses employés sur la présence de cette politique pour en assurer le respect
- Ne pas assurer de concordance et de cohérence entre les politiques, la formation et les actions
- Banaliser la situation
- Dire aux employés de régler la situation entre eux

ÉVITER

Les erreurs les plus fréquentes (suite)

- Dire aux employés de régler la situation entre eux
- Ne prendre en considération qu'une seule version des faits
- Trop attendre avant d'agir
- Permettre aux employés de s'adresser des reproches
- Agir avant les conclusions de l'enquête interne
- Permettre que le plaignant soit ciblé comme étant le problème

L'imprimerie - Une situation où l'employeur intervient



VISIONNER

AGIR

Les trois étapes de la prévention

1. En parler

- Informer les salariés de son engagement à l'effet qu'aucun harcèlement n'est toléré
- Expliquer les mesures prévues pour le prévenir et le faire cesser
- Mobiliser tous les salariés dans le maintien d'un climat de travail sain

2. Détecter les facteurs de risque

- Inventorier les situations ou les personnes à risque dans l'entreprise
- Identifier rapidement tous les comportements problématiques

AGIR

Les trois étapes de la prévention (suite)

3. Agir

- Intervenir rapidement pour faire cesser tout comportement inapproprié
- Déterminer les moyens à prendre pour rétablir la situation et se faire conseiller au besoin
- Soutenir les personnes impliquées pour l'amélioration continue de la situation

S'OUTILLER

Des outils pour prévenir

- Déclaration d'engagement de l'employeur
- Modèle de politique de prévention

[VOIR UN EXEMPLE](#)

[VOIR UN EXEMPLE](#)

S'AFFICHER

Faire connaître son engagement à prévenir



DCRP – CNESST 25

DIAGNOSTIQUER

Évaluer le climat dans son milieu de travail

[ACCÉDER À L'AUTODIAGNOSTIC](#)



DCRP – CNESST 26