



# Campagne de respect et civilité en emploi



Raymond Chabot  
Grant Thornton

L'instinct de la croissance<sup>MC</sup>

Octobre 2020

Présenté à :



# Table des matières

1. AVANT – Savoir reconnaître et prévenir les situations de harcèlement et d’incivilité au travail ... 1
2. PENDANT – Savoir traiter les situations de harcèlement et d’incivilité au travail ..... 7
3. APRÈS – Savoir réparer les situations de harcèlement et d’incivilité au travail ..... 11

---

# 1. AVANT – Savoir reconnaître et prévenir les situations de harcèlement et d’incivilité au travail

---

## 1.1. PERTINENCE DE DISCUTER DE HARCÈLEMENT ET D’INCIVILITÉ EN 2020

### Le harcèlement et l’incivilité en quelques chiffres

1. 50 % des travailleurs canadiens de la fonction publique déclare avoir été victime de harcèlement dans sa vie;
2. 19 % des femmes et 13 % des hommes ont déclaré avoir été victimes de harcèlement dans leur milieu de travail en 2017;
3. 80 % des employés auraient perdu du temps à s’inquiéter de l’incivilité et 25 % admettent avoir transféré leur frustration sur les clients ;
4. 71 % des 1 180 employés du secteur public ont déclaré avoir été victimes d’incivilité en milieu de travail au cours des cinq années précédentes. Pas moins d’un tiers des individus les plus puissants de l’organisation ont été à l’origine de ces actes incivils.

### Conséquences systémiques

Le harcèlement et l’incivilité sont à l’origine de plusieurs effets néfastes pour la victime de même que pour son entourage. Ces formes de violence au travail comportent en effet des conséquences systémiques tant sur la personne, que sur son organisation et que sur ses proches. Elles affectent ainsi les milieux et réseaux sociaux, les milieux professionnels, ainsi que nos sociétés.

Plus concrètement, le harcèlement et l’incivilité affecteraient entre autres la santé psychologique, la santé physique, les habitudes de vie, le taux d’absentéisme au travail, le taux de présentéisme au travail, la performance et pourraient coûter de 8 à 10 millions en indemnisation pour les entreprises québécoises.

## Pourquoi ces gestes de violence au travail existent-ils encore aujourd'hui?

Différentes raisons permettraient d'expliquer pourquoi les gestes de harcèlement et d'incivilité sont présents, encore aujourd'hui, au sein des organisations. Notons par exemples les facteurs organisationnels suivants qui peuvent s'appliquer en présentiel, tout comme en télétravail :

- La banalisation de l'importance du geste;
- L'absence de conséquence pour l'auteur;
- L'absence ou le respect des politiques organisationnelles;
- Le manque de solidarité présent dans plusieurs milieux;
- L'incapacité des auteurs à gérer leurs émotions et leurs conduites;
- Le non-engagement des personnes en autorité ou possédant du pouvoir à faire cesser ces conduites;
- Le manque de savoir-faire;
- Le report des actions nécessaires.

## 1.2. DÉFINITIONS DES CONCEPTS DE LA CAMPAGNE

### Conflit

Le conflit est «un différend exprimé entre au moins deux parties. Il est issu d'une incompatibilité totale, partielle, réelle ou perçue entre les rôles, les buts, les objectifs, les intentions et les intérêts d'un ou de plusieurs individus qui reconnaissent avoir des motivations contraires».

L'escalade conflictuelle peut contribuer à l'incivilité et au harcèlement. Il est ainsi pertinent de savoir déceler les signes de conflits pour être en mesure les dénouer en adoptant une attitude et des comportements empreint de civilité.

### Incivilité

L'incivilité correspond à «une conduite qui enfreint les normes de respect mutuel, de collaboration, de politesse ou de savoir-vivre raisonnablement attendues dans un milieu de travail». Plus précisément, ce concept implique l'ensemble des conduites déviantes de faible intensité et nuisibles à autrui ayant (1) un caractère ambigu de l'intention de nuire de son auteur, (2) une faible intensité des attaques, assimilables à un manque de considération pour autrui et (3) une non-répétition et une non-systématisation du geste à l'endroit d'une victime.

L'incivilité peut être de 3 ordres : (1) verbale (ex : hausser le ton, donner des surnoms, jurer, etc.), (2) physique (ex : gestes agressifs, lancer ou briser des objets) et (3) comportementale (ex : soupirer, lever les yeux au ciel, adopter une attitude négative et désobligeantes à l'endroit du travail réalisé par un collègue).

Il est à noter que l'incivilité au travail est une conduite pouvant être réalisée en présentiel, tout comme en télétravail.

### Harcèlement (psychologique et sexuel)

Le harcèlement psychologique ou sexuel au travail est «une conduite vexatoire qui se manifeste par des comportements, des paroles ou des gestes répétés qui (1) sont hostiles ou non désirés, (2) portent atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique de la personne salariée et (3) rendent le milieu de travail néfaste».

Le harcèlement peut faire l'objet d'une seule conduite grave si elle a les mêmes conséquences et si elle produit un effet nocif continu sur la personne qui le subit.

«La définition du harcèlement psychologique comprise dans la Loi sur les normes du travail inclut le harcèlement sexuel au travail et le harcèlement discriminatoire fondé sur l'un ou l'autre des motifs énumérés dans l'article 10 de la Charte des droits et libertés de la personne : la race, la couleur, le sexe, la grossesse, l'orientation sexuelle, l'état civil, l'âge sauf dans la mesure prévue par la loi, la religion, les convictions politiques, la langue, l'origine ethnique ou nationale, la condition sociale, le handicap ou l'utilisation d'un moyen pour pallier ce handicap».

Tout comme l'incivilité, il est à noter que le harcèlement au travail est une conduite pouvant être réalisée en présentiel, tout comme en télétravail.

### **Droit de gérance / abus d'autorité**

Droit de gérance ou abus d'autorité? Conformément à ses droits de direction, un superviseur peut légitimement intervenir. Il se doit ainsi de diriger les employés sous sa supervision et prendre des décisions afin d'assurer la rentabilité de l'entreprise.

Son droit de gestion inclus par exemple : déterminer le travail à effectuer, la manière de réaliser le travail demandé, le temps requis pour remettre le travail demandé, évaluer la contribution, refuser d'accorder des promotions et congés, gérer les absences et soulever les erreurs des employés.

En somme, l'objectif du superviseur ne devrait pas être de nuire aux employés sous sa direction. Il est ainsi impératif de se questionner si les actions de ce dernier ont été prises en ayant un esprit de loyauté à la manière prudente et diligente d'une personne raisonnable.

## **1.3. QUELQUES STRATÉGIES DE PRÉVENTION**

### **Obligations légales des salariés et des employeurs québécois**

L'ensemble des salariés québécois a une obligation de civilité et de collaboration à l'égard des efforts mis de l'avant par l'employeur pour maintenir un milieu de travail sain. Cette obligation légale s'étant donc également aux témoins de situations d'incivilité et de harcèlement. Pour leurs parts, les employeurs québécois ont l'obligation de (1) prévenir, identifier et faire cesser les diverses formes de conduites vexatoires en milieu de travail et (2) maintenir un milieu de travail sain.

Plus spécifiquement, en matière de harcèlement au travail l'employeur a l'obligation de : fournir un lieu de travail sans harcèlement psychologique ou sexuel. Il est ainsi dans l'obligation de «fournir à ses personnes salariées un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique ou sexuel. Il s'agit toutefois d'une obligation de moyens et non de résultats. Cela signifie que l'employeur ne peut pas garantir qu'il n'y aura jamais de harcèlement psychologique ou sexuel dans son entreprise». Il doit cependant «s'assurer de mettre en place des moyens raisonnables visant à prévenir le harcèlement et faire cesser le harcèlement lorsqu'une situation est portée à sa connaissance». En matière de harcèlement au travail, l'employeur a également l'obligation de mettre en place une politique de prévention du harcèlement psychologique ou sexuel et de traitement des plaintes.

Il se doit ainsi «d'adopter et rendre accessible pour ses personnes salariées une politique de prévention du harcèlement psychologique ou sexuel et de traitement des plaintes, qui inclut un volet concernant les conduites qui se manifestent par des paroles, des actes ou des gestes à caractère sexuel».

## Politique de prévention et de gestion des situations de harcèlement psychologique et sexuel

Les politiques d'entreprise permettent de prévenir les possibles inconduites en présentiel tout comme en télétravail, notamment en précisant la position organisationnelle à l'endroit de celles-ci, en déterminant clairement ce qui est attendu et proscrit, en établissant les rôles et les responsabilités des acteurs clés face à ceux-ci, en identifiant les ressources disponibles pour soutenir les victimes (exemples : deux membres de l'organisation faisant preuve d'écoute, d'empathie, de confiance), ainsi qu'en décrivant les étapes à suivre en cas d'incivilité ou de harcèlement.

Voici quelques exemples d'outils pouvant vous inspirer lors de la création d'une politique de prévention et de gestion des situations de harcèlement psychologique et sexuel :

- Modèle de politique en matière de harcèlement psychologique ou sexuel au travail et de traitement des plaintes (<https://www.cnesst.gouv.qc.ca/Publications/1000/Pages/DC-1000-304.aspx>);
- Guide pour l'élaboration d'une politique de prévention du harcèlement psychologique ou sexuel au travail et de traitement des plaintes (<https://www.cnesst.gouv.qc.ca/Publications/200/Pages/DC-200-998.aspx>);
- Modèle de politique de l'Université de Sherbrooke (<https://www.usherbrooke.ca/respect/a-propos/politiques-procedures/>);
- Formulaire de plainte pour du harcèlement psychologique (<https://www.csst.qc.ca/formulaires/Documents/5074web.pdf>).

## Information, sensibilisation et formation des principaux acteurs

L'information et la sensibilisation des principaux acteurs vise à s'assurer de la compréhension et de la maîtrise des travailleurs face aux comportements proscrits et attendus en contexte d'incivilité et de harcèlement. Ces deux stratégies préventives offrent également l'opportunité pour les membres de l'organisation de connaître les procédures en place au sein de l'entreprise pour prévenir et contrer l'incivilité et le harcèlement. Ces messages doivent être omniprésents dans l'organisation et doivent donc être transmis plus d'une fois. Ces stratégies peuvent, par exemple, prendre la forme de rencontres, de groupe d'échange et d'affiches de messages clés.

La formation consiste pour sa part à habiliter l'ensemble des membres de l'organisation à distinguer les situations liées à l'incivilité et au harcèlement et à intervenir comme témoin, victime et répondant ou personnes ressources en pareil contexte.

Afin de vous inspirer lors de séances d'information, de sensibilisation ou de formation, voici des capsules vidéo mises en ligne par la CNESST : <https://www.cnt.gouv.qc.ca/?id=2385>

## Valorisation et la bienveillance professionnelle

La valorisation est une stratégie de prévention consistant à valoriser et renforcer les comportements organisationnels attendus et encouragés, tels que l'esprit d'équipe, la courtoisie et l'altruisme. Bienveillance professionnelle «ne se limite pas à une absence de maltraitance ou à sa prévention en milieu de travail. Elle correspond plutôt à une manière d'être, d'agir et de réagir aux situations individuelles ou collectives dans une optique affirmée de bien traiter autrui, de le considérer et de le reconnaître, et par la même, de favoriser un fonctionnement harmonieux des groupes et des organisations».

Les gestionnaires, tout comme les salariés, peuvent jouer un rôle actif dans la mise en œuvre de stratégie comme la valorisation et la bienveillance professionnelle. Voici quelques exemples d'actions pouvant être réalisées afin de favoriser ces deux stratégies : prendre responsabilité et s'engager dans la mise en œuvre

de valorisation ou bienveillance auprès de ses collègues, respecter la liberté de la personne humaine, avoir confiance envers ses collègues et faire preuve de patience de soutien et de reconnaissance vis-à-vis les autres.

Certains comportements organisationnels peuvent miner et décrédibiliser le déploiement de la bienveillance en milieu de travail. Par exemple : Le discours creux : lorsque l'organisation parle de bienveillance, mais sans agir concrètement;

- Le discours contradictoire : lorsque l'organisation tient un discours en faveur de la bienveillance, mais agit à l'inverse (« faites ce que je dis, pas ce que je fais »);
- Le manque de cohérence : lorsque l'organisation change sans cesse d'idée, ou n'octroie pas les ressources suffisantes pour atteindre les objectifs fixés;
- Le tiraillement entre les demandes de l'organisation et les valeurs personnelles : lorsque l'organisation exige un comportement ou une forme de fidélité qui entre en contradiction avec les valeurs personnelles (ex. : garder le silence devant des comportements inadéquats ou des abus).

### **Adopter une stratégie saine de gestion des conflits**

La gestion des conflits présente certains pièges pour les gestionnaires. En voici quelques exemples : Quelques pièges du gestionnaires : «négliger la situation trop longtemps, prendre position, se laisser dominer par ses émotions, laisser les rencontres dériver sur un discours trop émotif et laisser le discours se polariser».

C'est pourquoi, privilégier une saine gestion des conflits est une stratégie à la disposition des organisations pour diminuer les comportements incivils et les situations liées au harcèlement en milieu de travail. Voici quelques exemples étapes dont vous pouvez vous inspirer pour gérer sainement les conflits en entreprise :

- Analyser le conflit en toute objectivité en prenant le temps de rencontrer l'ensemble des acteurs clés liés à la situation conflictuelle. Le tout en cherchant notamment à identifier l'objet du conflit, l'implication émotive en jeu, les impacts de la situation sur les acteurs, les tentatives de solution et la dynamique;
- Sachant qu'il n'existe pas de stratégie parfaite, sélectionner ensuite une stratégie pour gérer le conflit en clarifiant les intentions dernières celle-ci. Vous pouvez vous inspirer des stratégies suivantes :
  - Rivaliser : tenter de satisfaire ses propres besoins aux dépens des autres;
  - Collaboration : se donner pour objectif de trouver une solution qui satisfait les deux parties;
  - Compromis : être à la recherche d'une solution mitoyenne;
  - Éviter : ne pas traiter le conflit ou remettre sa résolution à plus tard;
  - Céder : accommoder l'autre afin de maintenir l'harmonie, mais au détriment de ses propres besoins.
- Suivi de l'amélioration du conflit pour donner suite aux mesures prises pour le gérer sainement. Cette étape comprend par exemple, de s'assurer que la dynamique conflictuelle est brisée, s'assurer que les impacts ont cessé, et que le conflit n'a pas évolué négativement.

## **1.4. OUTILS COMPLÉMENTAIRES À CETTE SECTION**

- Le guide sur le harcèlement préparé par le centre patronal en SST
- Le site du comité sectoriel de main-d'œuvre en transformation alimentaire pour comprendre le harcèlement psychologique au travail (<https://csmota.lecampus.com/fr/formation/comprendre-le-harcèlement-psychologique-et-sexuel>)
- La Politique en matière de prévention et gestion des incivilités, de l'intimidation, des conflits et du harcèlement psychologique (ITHQ)

**Références utilisées dans le cadre de cette section :** Anderson et Pearson, 1999 ; Bernaud, Jean-Luc, Desormeaux, Pascale Guédon et Dominique, 2016 ; Bilgram 2009 ; Brun 2004 ; CNESST, 2016 ; Code civil du Québec ; Code criminel ; Cohen, 2013 ; Cortina et Magley, 2001 ; Cormier, 2004 ; Courcy, 2004, 2017 et 2018 ; Charte québécoise ; Jarvis, 2015 ; Larouche, 2019 ; Loi sur les normes du travail ; Loi sur la santé et la sécurité du travail ; Marois, 2019 ; Porath et Pearson, 2013 ; Robert et Des jacques, 2017 ; Statistique Canada, 2018 ; Thomas, Khilman, 1978 et Université de Sherbrooke, 2020.



---

## 2. PENDANT – Savoir traiter les situations de harcèlement et d’incivilité au travail

---

### 2.1. INTERVENTIONS EN CAS D’INCIVILITÉ

Il existe différentes méthodes pour gérer les comportements indésirables liés à l’incivilité. Voici un exemple d’une structure de rencontre pour traiter ce type d’enjeux : (1) introduire la rencontre en favorisant un climat de confiance, en présentant l’objectif de la rencontre, par exemple, (2) décrire le problème et son impact en utilisant des faits, (3) demander le point de vue de l’employé, (4) préciser les actions à entreprendre et les attentes pour améliorer la situation décrite (ex. : quels sont les comportements que les personnes doivent cesser de faire, commencer à faire et continuer à faire) et (5) fixer une rencontre de suivi pour évaluer l’évolution de la situation et, au besoin (répéter les étapes à nouveau).

En cas d’incivilité, il faut notamment «éviter de banaliser les comportements inappropriés ou, à l’opposé, se montrer trop intransigeant, éviter de penser que le temps va arranger les choses et demander de l’aide lorsqu’on a déjà tenté de résoudre la situation sans succès ou si le comportement est une conduite vexatoire sans équivoque».

### 2.2. INTERVENTIONS EN CAS DE HARCÈLEMENT

#### Rappels pour l’employeur

1. L’employeur se doit d’agir avec diligence afin de traiter la situation. Lorsqu’une situation problématique est rapportée ou constatée il est impératif d’intervenir rapidement ;
2. Si l’employeur ne se sent pas en mesure de résoudre la situation à l’interne, il est recommandé de consulter un professionnel externe.

#### Rappels pour la présumée victime

1. Il est recommandé de ne pas rester isolé, si possible, parlez de votre problème avec un proche ou une personne de confiance;
2. Votre employeur a le devoir de vous offrir un milieu de travail sans harcèlement psychologique et sexuel;
3. Vous devez tenir informer votre employeur lorsque vous croyez être victime de harcèlement psychologique et sexuel;
4. Dans la mesure du possible, mentionner très clairement à l’auteur du comportement non désiré que vous voulez qu’il cesse immédiatement ses agissements;
5. Vous bénéficiez de 2 ans après la dernière manifestation du comportement non désiré pour exercer un recours;

6. Les conditions décrites dans la définition du harcèlement sont cumulatives. Ainsi «l'absence d'un seul de ces facteurs a pour effet le rejet de la plainte de harcèlement. Pour établir qu'il y a bien harcèlement psychologique ou sexuel, il faut démontrer la présence de tous les éléments de la définition :
  - Conduite vexatoire : Cette conduite est humiliante, offensante ou abusive pour la personne qui la subit. Elle blesse la personne dans son amour-propre et l'angoisse. Elle dépasse ce qu'une personne raisonnable estime correct dans le cadre de son travail;
  - Le caractère répétitif : Considérés isolément, une parole, un geste, un comportement peuvent sembler anodins. C'est l'accumulation ou l'ensemble de ces conduites qui peut devenir du harcèlement. Toutefois, un acte isolé grave pourrait être considéré comme étant du harcèlement;
  - Paroles, gestes ou comportements hostiles ou non désirés : Les paroles, les gestes ou les comportements reprochés doivent être perçus comme hostiles ou non désirés. S'ils sont à caractère sexuel, ils pourraient être reconnus comme du harcèlement même si la victime n'a pas exprimé clairement son refus;
  - Atteinte à la dignité ou à l'intégrité : Le harcèlement psychologique ou sexuel a un impact négatif sur la personne. La victime peut se sentir diminuée, dévalorisée, dénigrée sur le plan tant personnel que professionnel. La santé physique de la personne harcelée peut aussi en souffrir;
  - Milieu de travail rendu néfaste : Le harcèlement psychologique ou sexuel rend le milieu de travail néfaste pour celui qui en est victime. La personne harcelée peut, par exemple, être isolée de ses collègues à cause de paroles, de gestes ou de comportements hostiles à son endroit ou à son sujet».
7. Lors d'une plainte de harcèlement, vous devrez parler de faits vérifiables. Il peut ainsi être utile de prendre des notes en fonction des critères d'identification du harcèlement présent dans la définition;
8. L'exercice normal des activités de gestion de la personne en autorité ne constitue pas du harcèlement;
9. Une situation conflictuelle peut dégénérer et se transformer en harcèlement psychologique ou sexuel;
10. La plainte pourrait être recevable ou non fondée. En de rares occasions, la plainte pourrait être jugée déraisonnable, voire diffamatoire.

### **Traitement des situations par les voies informelles**

Les voies informelles consistent à l'ensemble des mesures prises pour résoudre la situation liée au harcèlement psychologique ou sexuel à l'exception du signalement verbal, écrit ou audiovisuel, du dépôt du dépôt officiel d'une plainte par la présumée victime, ainsi que des mesures qui précéderont ses deux actions.

Voici un exemple de processus informel : (1) la personne aux prises avec une situation de harcèlement communique avec le mis en cause pour tenter de rétablir la situation, (2) si le processus est impossible ou échoue, elle peut informer la personne en autorité afin que celle-ci puisse l'accompagner dans la gestion de la situation vécue. Le soutien à la victime présumée et au présumé harceleur, la rencontre avec le présumé harceleur, la médiation et l'établissement de mesures administratives sont des exemples des mesures pouvant être prises par la personne en autorité afin de remédier à la situation par voies informelles.

Le soutien à la victime présumée et au présumé harceleur peut consister à l'écoute active, à l'ajustement de la tâche ou de l'horaire de travail, au référencement au programme d'aide au personnel ou à d'autres professionnels, à l'identification de ressources internes et externes et à l'accompagnement des personnes impliquées en fonction de leurs besoins.

La rencontre de l'harceleur présumé est une démarche pertinente pour la personne en autorité, notamment puisqu'elle permet de proposer des aménagements de travail afin de minimiser le risque, convenir de la conduite attendue durant l'analyse de la situation, démontrer l'impartialité de la personne en autorité durant l'analyse de la situation, assurer l'engagement de cette personne à prendre part à la démarche de règlement.

La médiation est un autre moyen pouvant être utilisé par la personne en autorité pour rétablir la situation. Voici les étapes pouvant être réalisées lors d'une médiation : (1) faire valoir l'approche de médiation, (2) rencontrer les parties prenantes individuellement et amorcer la médiation, (3) préparer la rencontre à trois, (4) faciliter la première rencontre à trois, (5) faciliter d'autres rencontres à trois si nécessaire, (6) mettre par écrit les ententes de médiation et (7) faire un suivi post médiation.

L'établissement de mesures administratives permet «d'établir une entente en vue de corriger une conduite vers l'atteinte d'un objectif ou d'un résultat attendus en apportant des ressources et un encadrement suffisants à la réussite de la personne».

## **Traitement des situations par les voies formelles**

### **Le signalement**

Le signalement correspond à la déclaration de survenue d'un épisode de harcèlement psychologique ou sexuel. Ce signalement peut être réalisé de façon verbale, écrit ou audiovisuel, par la présumée victime et une tierce personne (ex : un témoin). Toutefois, l'enregistrement d'un signalement devrait être réalisée dans le cadre d'une entente verbale ou dans formulaire écrit. Le signalement peut être fait auprès de différentes instances, dont : le lieu de travail, le syndicat, la CNESST, un bureau d'avocats, une association professionnelle, etc.

Le processus de signalement comprend des limites à la confidentialité. Il est donc recommandé d'informer la présumée victime de celles-ci. Il est également recommandé de demeurer neutre face à la situation (sans jugement, sans supposition et blâme), tout en faisant preuve d'empathie, d'écoute active (notamment en étant attentif aux faits et aux conséquences vécus) lors du signalement. Selon l'ampleur et le contexte, certaines mesures immédiates pourront aider à éviter que la situation ne dégénère pas. Offrir à la présumée victime un accès rapide aux ressources de soutien et d'accompagnement (exemple votre programme d'aide aux employés), pourrait ainsi être opportun.

### **La plainte et le processus d'examen de recevabilité**

Le signalement se termine normalement par le dépôt d'une plainte. Voici les éléments généralement contenu dans la plainte déposée : «formulaire guidant la déclaration de faits en regard des critères de recevabilité, identification d'informations importantes (ex. : la personne mise en cause et la relation avec la personne plaignante) et l'évaluation de la disposition à des solutions proposées par l'employeur (ex. : médiation) et appendices».

C'est dans le cadre du processus d'examen de recevabilité d'une plainte, que l'analyse de la plainte est réalisée. La plainte peut être recevable ou non fondée. En de rares occasions, la plainte pourrait être jugée déraisonnable, voire diffamatoire. Ce processus d'examen peut varier. Voici un exemple : «(1) formation d'un comité d'examen ad hoc (ex. : conseiller en ressources humaines, juriste et psychologue), transmission et lecture des documents (offrir environ une semaine pour la réception), rencontre d'analyse et discussion, rapport de recevabilité (processus et décision du comité, recommandations) et présentation du rapport (représentant du comité)».

Les conditions décrites dans la définition du harcèlement sont cumulatives. Ainsi l'absence d'un seul de ces facteurs a pour effet le rejet de la plainte de harcèlement. Pour établir qu'il y a bien harcèlement psychologique ou sexuel, il faut démontrer la présence de tous les éléments de la définition : (1) conduite vexatoire, (2) caractère répétitif, (3) paroles, gestes ou comportements hostiles ou non désirés, (4) atteinte à la dignité ou à l'intégrité et (5) milieu de travail rendu néfaste.

Si la plainte est jugée non fondée, l'employeur devrait déterminer si une intervention doit être réalisée auprès du plaignant, du mis en cause et auprès du climat ayant potentiellement été affecté par la situation.

Si la plainte est jugée recevable, différentes actions peuvent être envisagées. Voici quelques possibilités :

- Proposer au plaignant de réaliser une démarche de médiation avec la personne mise en cause. Cette démarche a l'avantage de n'impliquer que la personne présumée victime et la personne présumée harceleur et de trouver des solutions à la situation par le dialogue;
- Si la démarche de médiation est refusée, ou si plusieurs signalements ont été faits, il pourrait être juste d'entamer une enquête. Cette enquête peut être confiée à une personne interne, à un enquêteur externe ou à un groupe d'individus mandatées par l'organisation.

### **Milieus syndiqués et non syndiqués**

Dans un milieu non-syndiqué, la personne présumée victime peut déposer une plainte en suivant la politique mise en place par son employeur. Elle pourra également déposer une plainte à la CNESST. Si l'employeur et la CNESST reçoivent une plainte en simultanée, l'employeur primera pour tenter de prendre les moyens nécessaires pour gérer la situation.

Si le milieu de travail est syndiqué, la présumée victime peut déposer une plainte ou un grief en suivant la politique mise en place par son employeur.

## **2.3 RESSOURCES POUR LE TRAITEMENT DES SITUATIONS D'INCIVILITÉ ET DE HARCÈLEMENT AU TRAVAIL**

- Lors de situations liées à de l'incivilité et au harcèlement, les programmes d'aide aux employés (PAE) peuvent fournir un soutien psychologique complémentaire aux personnes ressources identifiées dans l'entreprise. Certains PAE offrent également un soutien légal à cet effet.
- Site WEB de la CNESST : <https://www.cnt.gouv.qc.ca/en-cas-de/harcèlement-psychologique-ou-sexuel/index.html> - vous y trouverez le guide pratique de l'employeur, des exemples de politique, des capsules vidéo, etc.
- Deux livres intéressants de Ghislaine Labelle, Agir comme médiateur pour rétablir la paix au travail (2014) et le second livre Comment désamorcer les conflits au travail (2005)
- Fondation Jasmin Roy- vous pouvez vous y procurer un document intitulé : Unissons-nous contre la violence – pour créer des milieux de travail plus positifs et bienveillants en collaboration avec le département de psychologie de l'Université de Sherbrooke (<https://fondationjasminroy.com/app/uploads/2018/08/FJRSD-Violence-au-travail-4.pdf>)
- Groupe d'aide et d'information sur le harcèlement sexuel au travail de la province de Québec inc. ([www.gaihst.qc.ca](http://www.gaihst.qc.ca))
- Convergence. Revue de gestion de la santé-sécurité. Vol34 #1 Avril 2018. Thématique : La santé mentale au travail et le harcèlement : être vous à risque. Centre patronal SST. (<https://www.centrepatronalsst.qc.ca/publications/revue-convergence-sst/>)
- Vous pourrez aussi trouver de l'information sur le site de l'Université Laval – Centre de prévention et d'intervention en matière de harcèlement (<https://www.ulaval.ca/prevention-du-harcèlement>)

**Références utilisées dans le cadre de cette section :** CNESST, 2016 ; Courcy, 2019 ; HBR, 2017 ; Labelle, 2014 ; Lévesque, 2017 et Marois, 2019.

---

## 3. APRÈS – Savoir réparer les situations de harcèlement et d’incivilité au travail

---

### 3.1. ÉVALUER LA GRAVITÉ DES CONSÉQUENCES ET RÉTABLIR LE BON FONCTIONNEMENT

Les situations liées à l’incivilité et au harcèlement possèdent toutes leurs particularités et leurs différences en termes de répercussions sur les individus et les équipes de travaux. Il est ainsi recommandé de prendre en considération les aspects propres à la situation vécue au sein de votre organisation, lors de l’évaluation de la gravité des conséquences et du rétablissement du bon fonctionnement. Voici toutefois certaines pistes d’interventions dont il est possible de s’inspirer.

Si la victime est en emploi, il est possible d’évaluer la détresse vécue et de soutenir cet employé lors de rencontres individuelles, de discussions ouvertes sur les besoins spécifiques et en partageant les ressources pouvant être disponibles et les dispositions possibles d’après la situation vécue. Si l’employé victime est en arrêt d’emploi, il est recommandé de prévoir le retour au travail, notamment en annonçant les procédures administratives requises et mises en place, en rétablissant le contact avec la victime, en accompagnant l’employé dans son rétablissement, en préparant une rencontre avec la personne en autorité, en préparant un plan de retour au travail en fonction de la situation et des besoins de l’employé, en assurant le suivi, etc. Il est également possible de proposer à la personne mise en cause de réaliser des excuses profondes et sincères au plaignant. La recette d’une excuse véritable comprend quatre ingrédients : (1) la reconnaissance de l’offense ou de la faute, (2) des explications (3) l’expression de remords sincères (se manifestant entre autres par l’acceptation de la responsabilité du manquement et du tort causé par ce manquement) et, finalement, (4) une réparation.

Il est également possible d’intervenir auprès des équipes de travail affectées par la situation, par exemple en planifiant des activités de consolidation d’équipe visant les normes de respect, la précision et clarification des rôles, le rétablissement du climat de travail, etc.

**Références utilisées pour rédiger cette section :** Laporte, 2020 ; Larouche, 2019 et St-Arnaud et Pelletier, 2013.



Raymond Chabot  
Grant Thornton

L'instinct de la croissance<sup>®</sup>

[rcgt.com](http://rcgt.com)