



Le harcèlement au travail : la dimension humaine du phénomène



Par
François Leduc
M. Ps., M.A.P., A.C.C.

DEPUIS longtemps, le harcèlement et la discrimination sont des pratiques interdites dans notre société, selon la définition que donnent à ces dernières les Chartes canadienne et québécoise des droits et libertés, ainsi que le Code criminel. Cependant, à la suite de la mise en application, sous la gouverne de la Commission des normes du travail (CNT), de la réglementation sur le harcèlement psychologique en juin 2004, celui-ci est devenu un sujet qui fait la manchette. Ce que la loi apporte de nouveau, c'est la volonté de promouvoir des milieux de travail sains.

La notion de harcèlement

La CNT 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 ».

Cette loi reconnaît à tout salarié « le droit à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique ». Elle oblige aussi l'employeur à prendre « les moyens raisonnables pour prévenir le harcèlement psychologique et, lorsqu'une telle conduite est portée à sa connaissance, pour la faire cesser ».

Actuellement, le droit commun n'est pas clair en ce qui concerne la définition du harcèlement et celui-ci pourrait être invoqué erronément dans certaines situations. La jurisprudence saura très certainement remédier à cela au cours des prochains mois.

Les effets néfastes du harcèlement

Le harcèlement est jugé inacceptable parce qu'il est prémédité, conscient, répété, ciblé envers une personne, et parce qu'il a un impact négatif et destructeur sur la dignité et l'intégrité de la victime.

Souvent, le harcèlement provoque des stress intenses qui peuvent engendrer des maladies psychiques et physiques. Les victimes de harcèlement – hommes ou femmes – se sentent plus tristes, honteuses, humiliées, plus stressées, plus anxieuses et plus agressives que les non-victimes. Des enquêtes révèlent que 69 % des victimes présenteraient un état dépressif majeur, 52 % des troubles psychosomatiques importants et 2,5 % tenteraient de se suicider.

Le harcèlement se manifeste et s'intensifie progressivement. Chacun gagne à l'identifier et à prendre rapidement les mesures qui s'imposent pour rétablir la situation. N'importe qui peut devenir victime de harcèlement. Il y a toutefois plus de risques si la personne a les caractéristiques suivantes : elle est « différente » (cf. les 11 motifs des Chartes des droits), elle dérange l'équilibre établi ; elle est une entrave à la satisfaction des besoins d'un autre, elle constitue une menace pour un autre, elle refuse de se laisser dominer et elle résiste malgré les pressions.

L'analyse d'une plainte

Une plainte de harcèlement se situe toujours dans un contexte particulier. Elle met en cause des acteurs et dénonce une série d'attitudes et de comportements entre les personnes concernées. Lors de l'évaluation d'une plainte, il faut savoir demeurer neutre et indépendant afin d'apprécier les éléments à leur juste valeur. Il faut surtout les analyser en tenant compte de quatre grands types de variables :

- *personnelles* : ces variables représentent la personnalité et l'histoire de la personne plaignante, ce qui amène une situation distincte ;
- *interpersonnelles* : ce sont, entre autres, des déficiences dans les comportements de leadership, des problèmes de communication, des manques de solidarité et de respect, des conflits non résolus, de la jalousie, des inimitiés et des incompatibilités ;
- *organisationnelles* : ces variables se traduisent par des réorganisations fréquentes, brusques et inattendues ; un climat de compétition excessive ; une hiérarchie rigide et des processus décisionnels inadéquats ; du travail d'équipe imposé et des surcharges chroniques de travail ; une sous-utilisation des compétences, une faible autonomie, du travail répétitif et monotone ainsi qu'un contrôle

insuffisant du résultat attendu ; un manque de vision et un manque de « sens » de la tâche effectuée ; des réseaux d'information inefficaces ; une banalisation des conduites vexatoires ; etc. ;

- *sociales* : ces variables peuvent être représentées par d'énormes pressions sociales sur l'organisation actuelle du travail, telles la mondialisation ; la recherche de la compétitivité ; le *downsizing* ; la précarité de l'emploi ; les conditions économiques difficiles ; la désensibilisation à la violence ; l'augmentation du degré de stress global associé au style de vie actuel ; etc.

Ces variables constituent sans aucun doute les principales composantes à prendre en compte lors de l'analyse d'une plainte de harcèlement ; elles doivent être définies selon des stratégies spécifiques d'intervention par un intervenant légitime. Cet intervenant peut être une personne d'autorité capable de contrôler les conséquences associées au problème. Il peut aussi être une personne qui bénéficie de la confiance des parties et qui pourra les aider à mieux se comprendre, à trouver des solutions et à convenir ensemble de la mise en place d'un plan d'action.

Les outils d'intervention

Quels sont les outils du gestionnaire ? La CNT a produit des outils d'information et de sensibilisation adaptés à la petite, moyenne et grande entreprise (www.cnt.gouv.qc.ca). L'organisation doit ensuite adopter une politique interne sur le harcèlement et la diffuser de façon claire et précise à tous les employés. Cette politique pourrait

par exemple prévoir des procédures, des instances et des règles spécifiques de gestion.

Sur le terrain, un gestionnaire doit apprendre à soutenir les parties plaignantes mises en cause sans prendre partie. Il doit également ouvrir une enquête sur les faits litigieux de la plainte et faire état des résultats obtenus, tout en se sentant appuyé par sa ligne hiérarchique. Dans les situations mettant en cause des personnes de niveaux hiérarchiques différents, il est avisé de recourir à un enquêteur externe.

Il y a 30 ans, nous nous sommes dotés collectivement d'outils pour affronter le harcèlement sexuel. Nous avons appris comment nous comporter et comment faire face à ces situations et, depuis, nous avons beaucoup évolué comme société. Bien que nous soyons en quelque sorte au « jour 1 » de l'application de politiques sur le harcèlement psychologique au travail, nous apprendrons certainement à éradiquer du milieu de travail cette autre forme de harcèlement, tout aussi inacceptable.

François Leduc est associé à Leduc Godin et associés, cabinet conseil en coaching d'affaires. Président récent de la Société québécoise de la psychologie du travail et des organisations, il œuvre notamment comme coach professionnel certifié, comme formateur sur la gestion du harcèlement au travail et comme enquêteur dans des situations de plainte. C'est un promoteur engagé de la santé psychologique au travail et de la psychologie positive dans les organisations.

**Le harcèlement est
jugé inacceptable
parce qu'il est
prémédité, conscient,
répété et ciblé envers
une personne.**

Nouveautés dans notre site Web

Disponibilité de la liste des membres pour le public

Le public a désormais accès au Tableau des membres dans le site de l'Ordre. La mise en ligne de cet outil permettra aux clients et aux collaborateurs (les intervenants dans le milieu de la santé notamment) de vérifier l'appartenance d'un psychologue à l'Ordre. Cette liste est quotidiennement mise à jour et ne contient que le nom et le prénom des psychologues. Elle ne remplace donc ni le Service de référence, ni le Répertoire des membres dans la section du site qui est réservée aux psychologues. Cette liste sera aussi fort utile aux compagnies d'assurance pour valider les réclamations de remboursement faites par leurs clients pour les consultations avec un psychologue.

Acceptez-vous les mandats de la SAAQ ?

Nous avons constaté une augmentation notable de demandes de clients désirant être référés à des psychologues acceptant les mandats de la Société d'assurance automobile du Québec (SAAQ). Comme cet organisme ne faisait pas partie des choix offerts dans le formulaire d'inscription au Service de référence, les psychologues ayant adhéré à ce service ont la possibilité de l'ajouter dans la liste des organismes dont ils acceptent les mandats.

Pour valider ce changement, nous vous prions de nous retourner une confirmation soit par courriel à info@ordrepsy.qc.ca, soit par télécopieur au (514) 738-8838.