



Industrie Canada Industry Canada

# PRÉVENIR LE HARCÈLEMENT EN MILIEU DE TRAVAIL

Guide à l'intention des gestionnaires et  
des employés d'Industrie Canada

Canada



DIRECTION GÉNÉRALE  
DES RESSOURCES  
HUMAINES

OCTOBRE 1996



104391

51312B

Canada 1996

© Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux

NOTA : Le présent guide est un document complémentaire de la politique d'Industrie Canada, intitulé « Pour un milieu de travail à l'abri du harcèlement », qui décrit les processus officiels et officieux de résolution des conflits ainsi que le processus d'enquête.

QUEEN HD 6060.5 .C3 P7 1996  
Canada. Industry Canada. Hum  
Preventing harassment in the

**DATE DUE**  
**DATE DE RETOUR**


# **TABLE DES MATIÈRES**

<b>3</b>	<b>CONFLITS ET HARCÈLEMENT</b>
3	Conflits et harcèlement en milieu de travail
4	Effets des conflits et du harcèlement
4	Qu'est-ce que le harcèlement ?
5	Exemples de harcèlement
<b>6</b>	<b>COMMENT PRÉVENIR LE HARCÈLEMENT</b>
7	Si vous avez l'impression d'être victime de harcèlement
7	Si vous êtes témoin d'une situation, mais n'êtes pas en cause
7	Si vous êtes gestionnaire
<b>9</b>	<b>RÈGLEMENT DES CONFLITS</b>
9	Si vous croyez avoir été harcelé
9	Si quelqu'un juge votre comportement offensant
10	Conseils aux deux parties impliquées dans un conflit
10	Si vous êtes gestionnaire et avez vent d'un conflit
11	Régler un conflit avec l'aide d'un tiers
12	Rôle du conseiller en ressources humaines

# CONFLITS ET HARCÈLEMENT

## Conflits et harcèlement en milieu de travail

Toutes les relations entre les personnes se prêtent à des conflits. Traités de façon constructive et dans le respect des différences, les conflits nous amènent à réfléchir de manière positive, à faire preuve d'une plus grande ouverture, à apprendre et, en fin de compte, à améliorer notre rendement. En bref, traités sainement, ils nous permettent de grandir.

Cependant, il peut y avoir des problèmes lorsque les conflits ne sont pas traités comme il se doit. Les conflits peuvent aller de désaccords simples et privés, mais durables, à des disputes caractérisées et publiques. Le harcèlement constitue la forme extrême des conflits entre personnes. Les problèmes interpersonnels dont on s'occupe rapidement ne dégénèrent habituellement pas en harcèlement. Et le harcèlement ne découle pas toujours de conflits interpersonnels.

Les conflits peuvent résulter de simples différences de personnalité, du manque de communication, de malentendus ou de divergences d'opinions fondamentales. Ils peuvent encore découler du manque d'empathie, c'est-à-dire de l'incapacité ou du refus d'une personne de comprendre le point de vue d'une autre, ou d'un manque de considération momentané ou prolongé. Les comportements inconvenants en milieu de travail, allant de l'impolitesse aux injures et au harcèlement, occasionnent également des problèmes qui nuisent au climat de travail et à tous les employés.

La plupart des problèmes entre les employés peuvent être réglés par les personnes en cause et d'ailleurs, ils le sont habituellement. Quelquefois, on fait appel à un tiers pour régler les choses de façon officieuse, en lui demandant soit de donner des conseils, soit d'intervenir directement. Dans les rares cas où un tiers ne peut aider à régler le conflit, il faut prendre des moyens plus officiels.

## Effets des conflits et du harcèlement

### Qu'est-ce que le harcèlement ?

Les conflits dérangent tout le monde, en particulier quand ils se prolongent et dégènèrent en harcèlement. Ils peuvent stresser les personnes en cause et diminuer leur rendement au travail. Ces personnes peuvent également éprouver des problèmes physiques tels que maux de tête, insomnie et crises d'angoisse.

Les conflits non réglés peuvent aussi nuire au climat de travail. Ils peuvent provoquer l'absentéisme, une baisse de productivité et le départ des employés, et détériorer le moral. En outre, ils étouffent les idées et l'initiative des employés en les empêchant de développer toutes leurs capacités.

Voici la définition de harcèlement du Conseil du trésor :

On entend par **harcèlement** tout comportement malséant ou blessant d'un employé de la fonction publique envers un autre employé de la fonction publique dont l'importunité était connue de l'auteur ou n'aurait pas dû lui échapper. Tout propos, action ou exhibition répréhensible qui humilie, rabaisse ou embarrasse un employé, que ce soit une fois ou continuellement, est une manifestation de harcèlement.

Le harcèlement comprend le harcèlement au sens de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*, c'est-à-dire le harcèlement fondé sur un des motifs de discrimination illicite suivants : la race, l'origine nationale ou ethnique, la couleur, la religion, l'âge, le sexe, l'état matrimonial, la situation de famille, l'état de personne gracée ou la déficience.

La discrimination basée sur l'orientation sexuelle est également proscrite dans la *Loi canadienne sur les droits de la personne*.

Voici la définition de harcèlement sexuel du Conseil du Trésor :

Le **harcèlement sexuel** s'entend de tout comportement, propos, geste ou contact d'ordre sexuel, qu'il s'agisse d'un incident unique ou d'une série continue d'incidents;

- a) dont il est raisonnable de penser qu'ils puissent choquer ou humilier un employé; ou
- b) que l'employé peut raisonnablement interpréter comme l'assujettissement d'ordre sexuel par rapport à un emploi ou des possibilités de formation ou de promotion.

## Exemples de harcèlement

Voici la définition d'abus d'autorité du Conseil du Trésor :

**L'abus d'autorité** est une forme de harcèlement et se produit lorsqu'une personne exerce de façon indue l'autorité ou le pouvoir inhérent à son poste dans le dessein de compromettre l'emploi d'un employé, de nuire à son rendement au travail, de mettre son moyen de subsistance en danger ou de s'ingérer de toute autre façon dans sa carrière. Il comprend l'intimidation, la menace, le chantage ou la coercition.

*Source : Manuel du Conseil du Trésor. Module - Gestion du personnel, volume des Ressources humaines, chapitre 3-2, « Politique relative au harcèlement en milieu de travail ».*

Le **harcèlement** peut prendre la forme de remarques impromptues, de plaisanteries, d'insinuations ou de railleries, de gestes concupiscent ou insultants; d'affichage d'images ou de documents de nature sexuelle; de diffusion de documents choquants par le courrier, le télécopieur ou tout autre moyen électronique; de plaisanteries-surprises qui peuvent embarrasser et d'invitations ou de demandes impromptues.

Ce genre de comportement découle d'un manque de respect pour autrui et peut nuire au climat de travail. Les agressions physiques et sexuelles constituent par ailleurs des formes extrêmes de comportement impromptu et offensant, et sont interdites par le *Code criminel*.

Les menaces peuvent être explicites ou implicites. Créer un milieu de travail intimidant, hostile ou choquant pour une personne peut constituer une forme de comportement menaçant. On considère qu'une déclaration est menaçante lorsqu'elle fait craindre une conséquence entièrement disproportionnée avec les circonstances qui l'ont motivée. Le fait de souligner les conséquences raisonnables d'un acte ou d'une omission n'est pas une menace. Par exemple, avertir un employé des conséquences de son mauvais rendement n'est pas une menace, même si cela peut le mettre mal à l'aise.

L'abus d'autorité peut se manifester par le fait de crier après un employé, de déprécier son travail, de le réprimander devant ses collègues, de refuser ou de retarder arbitrairement l'approbation de congés, de l'exclure d'une réunion de travail sans raison justifiable, de pratiquer le favoritisme, de retenir sans justification un renseignement dont l'employé a besoin pour accomplir son travail et d'imposer du surtemps sans justification.

## COMMENT PRÉVENIR LE HARCÈLEMENT

À l'Industrie Canada, il incombe à chacun de prévenir le harcèlement, car cela vaut mieux que de réparer les dommages qu'il cause. Voici quelques conseils utiles :

***Vous pouvez contribuer à faire régner un climat de confiance, d'entraide et de respect mutuel.*** La courtoisie, le respect et la modération sont les valeurs essentielles à des relations harmonieuses. Ils sont tout aussi indispensables en milieu de travail que dans n'importe quelle situation où des personnes sont en rapport les unes avec les autres.

***Assurez-vous que vos gestes ou paroles n'offenseront personne.*** C'est là une chose essentielle pour les employés qui travaillent dans un milieu où ils sont en rapport avec des personnes de cultures, de religions, d'orientations sexuelles et de croyances différentes. Certains commentaires et comportements sont manifestement humiliants, embarrassants ou insultants. D'autres sont moins clairement offensants. De même, ce qu'une personne juge offensant peut paraître anodin à une autre ou l'être plus ou moins selon les circonstances. Réfléchissez avant de parler et dans le doute, demandez.

***Soyez attentif à la façon dont on communique avec vous.*** Les gestes et l'expression d'une personne, le ton de sa voix et ses silences soudains révèlent souvent si vos actes ou vos paroles la mettent mal à l'aise. La personne qui se sent offensée par certains de vos commentaires ou comportements devrait vous le dire, mais n'osera pas toujours. Vous devez être attentif à la façon dont les autres réagissent à votre comportement.

***« Mais je ne voulais blesser personne. »*** Même si cela n'était pas votre intention, si une personne s'est sentie mal à l'aise, embarrassée, humiliée ou exploitée, votre comportement a causé un problème. Essayez de vous excuser et d'agir autrement à l'avenir.

**Si vous avez  
l'impression  
d'être victime de  
harcèlement**

**Si vous êtes  
témoin d'une  
situation, mais  
n'êtes pas en  
cause**

**Si vous êtes  
gestionnaire**

Dans la mesure du possible, faites connaître vos préoccupations à la personne qui cause le problème. Cela n'est pas toujours possible, mais, dans certains cas, le dialogue avec la personne qui vous a offensé peut permettre de régler le problème. Quelquefois, il est bon d'examiner son propre comportement.

Lorsque quelqu'un crie après un employé, le rabaisse devant ses collègues, lui lance des injures ou se comporte de toute autre manière déplacée, d'autres personnes en ont souvent connaissance. Si vous êtes témoin de faits semblables, vous pouvez prendre leur auteur à part et lui signaler l'effet qu'a eu son comportement.

Vous pouvez également en discuter seul à seul avec la victime. Offrez-lui discrètement votre appui et encouragez-la à prendre des mesures pour faire cesser le harcèlement.

Si le comportement est suffisamment grave ou persistant, réfléchissez à ce que vous pouvez faire pour aider. Le harcèlement ne se résume pas à un conflit interpersonnel, il concerne tout le Ministère.

En tant que gestionnaire, il vous incombe de créer un milieu de travail où règne l'harmonie et de réagir rapidement et efficacement aux situations de harcèlement. N'attendez pas qu'un problème dégénère pour réagir. En fait, les gestionnaires doivent prendre les mesures qu'il faut pour mettre un terme au harcèlement qu'il y ait eu plainte ou non. En outre, on s'attend à ce que vous mettiez tout en œuvre pour rétablir des relations de travail harmonieuses après un conflit.

***Soyez attentif au climat qui règne dans votre milieu de travail.***

Vous êtes responsable de la façon dont les gens agissent dans votre secteur. Soyez visible. Votre simple présence influera sur le comportement des gens. Faites enlever les affiches ou autres documents offensants. Faites comprendre clairement que les insultes et les plaisanteries dénigrantes ne seront pas tolérées et qu'elles pourraient entraîner des mesures disciplinaires. Insistez pour qu'on respecte les employés de tous les niveaux.



**Communiquez ouvertement avec votre personnel et montrez-lui votre respect.** Prenez le temps de parler à vos employés et écoutez ce qu'ils ont à dire. Lorsque c'est à-propos, montrez clairement que vous êtes disposé à entendre les plaintes légitimes et les critiques constructives. Sollicitez des suggestions propres à améliorer l'efficacité et le moral de l'équipe. Demandez aux employés comment ils envisagent d'y contribuer. Faites savoir à vos chefs de service que vous êtes prêt à les aider à résoudre les désaccords qui peuvent survenir entre eux et leurs subalternes. Rappelez-vous que les renseignements qui vous seront fournis à cette occasion peuvent être très personnels. Même si votre devoir est d'aider à régler ces désaccords, vous devez traiter les renseignements personnels des deux parties avec délicatesse afin d'en préserver le caractère confidentiel.

**Donnez le ton.** Montrez du respect aux employés de tous les niveaux. Ne donnez jamais votre caution à des actes qui pourraient être considérés comme irrespectueux ou assimilés à du harcèlement et ne vous associez jamais à quiconque en commet. N'oubliez pas que demeurer passif ou simplement donner l'impression de l'être laisse supposer que vous approuvez la situation. Le problème risque alors de durer et de s'aggraver davantage.

**Surveillez les indices.** Les rumeurs, l'augmentation de l'absentéisme, la baisse de la motivation et du rendement et les départs d'employés peuvent indiquer la présence de harcèlement.

**Occupez-vous des conflits sans délai.** La plupart des personnes évitent de se mêler aux conflits personnels. Malheureusement, le temps n'arrange pas les choses, bien au contraire.

**Montrez que vous prenez la question au sérieux.** Veillez à ce que la politique et le présent guide soient mis à la disposition de vos employés. Parlez de ces documents aux réunions du personnel. Demandez à votre conseiller en ressources humaines d'organiser une séance de sensibilisation pour expliquer le fonctionnement de la politique, les mesures à prendre dans des cas précis et la façon de prévenir le harcèlement et d'y réagir, le cas échéant.

## RÈGLEMENT DES CONFLITS

**Si vous croyez  
avoir été harcelé**

Industrie Canada encourage les employés à tenter de résoudre eux-mêmes les conflits. Si vous croyez avoir été harcelé ou si quelqu'un a jugé votre comportement offensant, vous pouvez être en mesure de régler le conflit et d'empêcher la situation de s'aggraver. Il importe en pareil cas de respecter les sentiments et la vie privée des personnes en cause. Les conflits peuvent s'aggraver et être plus difficiles à résoudre de façon officieuse lorsque les intéressés croient faire l'objet de commérages et estiment qu'on a injustement porté atteinte à leur vie privée.

*Envisagez de parler à la personne en cause.* Essayez de lui expliquer que son comportement vous met mal à l'aise et dites-lui pourquoi. Elle n'est peut-être pas consciente de l'effet de son comportement et si vous lui dites, elle se rendra peut-être compte qu'elle doit changer. En pareil cas, une discussion franche peut aider de même qu'un peu d'humour, de gros bon sens et d'un bon jugement.

*Écrivez une lettre à l'intéressé.* Si vous avez l'impression que vous ne pouvez parler à la personne en question, essayez de lui écrire. Décrivez-lui en détail son comportement et l'effet que les incidents ont eu sur vous. Précisez ce que vous attendez; par exemple, si vous voulez simplement que la personne cesse d'agir comme elle le fait, dites-le-lui. Vos chances de succès seront meilleures si vous décrivez simplement les faits, sans porter de jugement.

**Si quelqu'un  
juge votre  
comportement  
offensant**

*Mettez fin aux actes* qu'on vous reproche. Cela pourra signifier de baisser le ton de votre voix, de cesser de jurer ou de ne plus raconter vos plaisanteries favorites en présence de cette personne. Vous vous sentirez peut-être contraint, mais les bonnes relations de travail exigent des efforts de la part de tout le monde.

*Excusez-vous.* Même si vous estimez qu'il y a eu malentendu, il peut être utile de vous excuser et d'expliquer votre point de vue. Des études ont montré que les excuses permettent de régler la plupart des plaintes de harcèlement. Même si la personne porte sa plainte au niveau suivant, le fait que vous vous soyez excusé est un geste important qui manifeste votre désir de comprendre son point de vue et de vous entendre avec elle.

## Conseils aux deux parties impliquées dans un conflit

### Si vous êtes gestionnaire et avez vent d'un conflit

Selon le cas, vous pouvez préciser que votre excuse est une manifestation de votre bonne volonté et non une reconnaissance de culpabilité.

**Gardez un dossier.** Prenez note des incidents et de la façon dont ils ont été traités. Ce n'est pas là une façon de documenter la conduite de l'autre partie, mais plutôt un moyen légitime de vous souvenir avec exactitude des événements.

**Agissez sans tarder.** Si vous croyez qu'un problème existe ou si vous en entendez parler, occupez-vous-en immédiatement. Ces problèmes ne se règlent pas d'eux-mêmes, ils tendent plutôt à s'aggraver. Les problèmes non résolus dégraderont en outre le climat de travail.

En tant que gestionnaire, vous êtes tenu d'agir avec célérité, à-propos et discrétion pour mettre un terme à tous les actes inconvenants, harcèlement compris, commis dans le secteur. Cela vaut même dans les cas où il n'y a eu aucune plainte officielle, mais peut-être seulement un rapport officieux, une rumeur, ou encore lorsqu'un employé a demandé à la direction de ne pas intervenir. Vous pouvez commencer par prendre les mesures suivantes :

**Communiquez avec le conseiller en ressources humaines.** Si vous entendez des rumeurs de conflits et de harcèlement entre employés de votre secteur, tirez parti des ressources qui sont à votre disposition. Votre conseiller en ressources humaines est là pour discuter de la situation; il peut vous apporter son aide, vous conseiller différentes mesures à prendre pour régler le conflit et vous indiquer le suivi nécessaire pour vous assurer que le problème ne se reproduira pas.

**Demandez à votre conseiller en ressources humaines d'organiser une séance de sensibilisation.** Une séance de sensibilisation sur le harcèlement et la prévention peut aider votre personnel à réfléchir au comportement qu'il convient d'avoir en milieu de travail et à en discuter ouvertement. Les normes de comportement évoluant constamment, certaines personnes peuvent ignorer que leur façon d'agir pose des problèmes. Les séances de ce genre peuvent souvent aider à redresser la situation sans qu'il soit nécessaire de prendre d'autres mesures.

**Ayez un entretien franc.** Les gens ne sont pas toujours conscients de l'effet de leur comportement. Dans de nombreux cas, il suffit de s'entretenir en privé avec une personne pour mettre fin au problème.

## Régler un conflit avec l'aide d'un tiers

***Dans des cas plus sérieux.*** Si le comportement répréhensible persiste ou si, à votre avis, le harcèlement est très grave, sollicitez immédiatement de l'aide en communiquant d'abord avec votre conseiller en ressources humaines.

***Soyez juste.*** Souvenez-vous que vous devez être juste envers les deux employés. Essayez de résoudre le problème en répondant aux besoins « humains » de traitement équitable tout en reconnaissant que la faute peut être partagée.

***Ne tentez pas de mener votre propre enquête.*** Toutes bonnes que soient vos intentions, on mettra votre impartialité en doute et les employés ne vous fourniront peut-être pas tous les faits. Comme vous êtes responsable du climat de travail, vous devez chercher à connaître les faits en parlant aux parties concernées. A cette fin, vous pouvez demander l'aide de votre conseiller en ressources humaines.

***Rétablissez des relations de travail harmonieuses.*** Même une fois réglé, le problème pourra avoir un effet durable sur le moral et la productivité des personnes en cause. Votre conseiller en ressources humaines peut vous donner des idées pour rétablir de bonnes relations de travail. Selon la gravité de la situation, vous pourriez organiser des séances individuelles ou collectives avec un conseiller du Programme d'aide aux employés.

***N'oubliez pas qu'on tient les gestionnaires responsables lorsqu'ils sont ou doivent raisonnablement être au courant d'un incident de harcèlement et ne prennent aucune mesure raisonnable pour y remédier.***

Que vous soyez la victime d'un conflit ou la personne dont le comportement est l'objet de plainte, l'intervention d'un collègue neutre, en qui les deux parties ont confiance et qu'elles respectent, aide souvent à trouver une solution satisfaisante, tout en évitant le dépôt d'une plainte officielle. Le collègue peut vous suggérer des moyens de régler le conflit.

Un collègue en qui vous avez confiance peut vous aider à vérifier les faits et à décider si le geste ou le comportement n'est pas convenable.

Choisissez avec soin la personne à qui vous demandez conseil; idéalement, celle-ci devrait être réputée pour son honnêteté, son intégrité et son impartialité. Elle devrait également être à même de comprendre la délicatesse de la situation pour toutes les parties en cause et de respecter le principe de la confidentialité et de la protection des renseignements personnels.

## Rôle du conseiller en ressources humaines

De plus, un entretien avec un conseiller du Programme d'aide aux employés, avec votre conseiller en ressources humaines ou avec un délégué syndical pourrait se révéler utile.

Cette démarche peut être entreprise non seulement par la personne qui s'estime offensée, mais aussi par celle dont le comportement a été jugé répréhensible, ou aussi par un collègue ou un surveillant qui a été témoin du conflit ou en a entendu parler.

**Faire office de tiers.** Si un collègue vous demande conseil, faites-lui des suggestions ou prêtez-lui une oreille attentive. Gardez-vous toutefois d'aggraver la situation. Rappelez-vous les raisons pour lesquelles vous avez été choisi et la responsabilité que vous avez envers les deux parties et efforcez-vous d'être honnête, impartial, sensible et discret.

N'oubliez pas que l'intervention d'un tiers ne convient pas à toutes les situations. Il faut réfléchir mûrement avant de déterminer quelle démarche sera la plus utile et la plus susceptible d'apporter une solution.

La résolution de certains problèmes exigera des moyens hors de la portée des personnes en cause. Obtenir de l'aide pour affronter ces situations plus difficiles de façon rapide et non conflictuelle, tout en respectant la vie privée des personnes en cause, est important et vaut bien l'effort de limiter les chances qu'une plainte officielle soit déposée. Ainsi, Industrie Canada a mis au point une procédure non officielle en cas de conflit et une procédure officielle en cas de plainte pour harcèlement qui s'applique lorsqu'il est impossible de régler le conflit en ayant recours à la procédure non officielle.

Votre conseiller en ressources humaines a un rôle clé à jouer à cet égard. C'est une personne-ressource importante pour tous les problèmes reliés aux conflits ou au harcèlement. Elle a notamment pour tâche d'aider à trouver des moyens de promouvoir un climat de travail harmonieux.

Mettez à profit toutes les ressources disponibles pour prévenir le harcèlement et traiter les problèmes dès leur apparition.