

# Vers un milieu de travail psychologiquement plus sain : Guide à l'intention de l'employeur

Martin Shain, JSD

## Objectif du présent guide

Un **milieu de travail psychologiquement sain** est un milieu dans lequel tous les efforts raisonnables sont déployés en vue de protéger la santé mentale des employés et d'éviter des dommages psychologiques.

L'obligation de fournir et de maintenir un environnement de travail psychologiquement sain est une nouvelle obligation juridique, toujours en évolution, dont les limites floues sont source d'incertitude et d'imprévisibilité pour de nombreux employeurs.

Mais une chose *est* claire : chaque année, on constate une augmentation des dommages-intérêts et des mesures de redressement systémiques pour les dommages psychologiques.

Le moyen le plus facile d'aborder l'obligation de maintenir un environnement de travail psychologiquement sain consiste à la voir comme un élargissement du devoir actuel d'offrir d'un environnement de travail sécuritaire, élargissement qui englobe tant la sécurité physique que la sécurité psychologique.

En tant qu'employeur, **que devriez-vous faire** pour vous conformer à l'obligation juridique qui vous est imposée d'offrir un milieu de travail psychologiquement sain?

Bien sûr, certains employeurs peuvent choisir d'aller au-delà des exigences de base prévues par la législation en vigueur. Des approches du type « meilleures pratiques » se trouvent sur le site Web Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale ([www.strategiesdesantementale.com](http://www.strategiesdesantementale.com)).

Cette ressource particulière, cependant, se concentre sur les mesures qu'un employeur peut prendre en vue de satisfaire aux exigences minimales pour offrir un milieu de travail psychologiquement sain.

Après avoir pris connaissance du présent document et du modèle de politique fourni, servez-vous de la **Liste de vérification** à la fin pour voir si vous êtes sur la bonne voie pour assurer la sécurité psychologique de vos employés.

Mais d'abord, veuillez lire la page suivante intitulée « **Le langage d'un milieu de travail psychologiquement sain** ».

## Le langage d'un milieu de travail psychologiquement sain : Quelques définitions pratiques

Le terme **dommage psychologique** s'entend, dans la plupart des cas, de dépression débiliteuse ou d'anxiété, ou d'une combinaison des deux, y compris l'épuisement professionnel.

D'un point de vue juridique, le dommage psychologique ne veut pas nécessairement dire une maladie mentale telle qu'elle serait définie par un psychiatre ou un psychologue. Il signifie un dommage ou un préjudice à la santé mentale qui porte atteinte de manière importante à la capacité de fonctionnement d'un employé au travail et à la maison.

La majorité des dommages psychologiques constatés au travail sont occasionnés par des **mauvais traitements, du harcèlement, de la discrimination et un milieu de travail malsain**.

Les **mauvais traitements** comprennent les mauvais traitements physiques ou psychologiques et l'exercice inapproprié du pouvoir. Ils comprennent aussi les comportements qui s'écartent d'une conduite raisonnable. Par exemple, une conduite offensante peut inclure le manque d'attention chronique et le mépris de l'incidence d'exigences du travail incessantes sur la santé mentale des employés.

Le **harcèlement** englobe les mots, les gestes et les actes qui tendent à ennuyer, à blesser, à violenter, à tourmenter, à importuner, à persécuter, à embêter et à embarrasser une autre personne, de même que le fait de soumettre quelqu'un à des attaques, à des questions et à des exigences vexatoires ainsi qu'à d'autres désagréments. Un seul acte, s'il a des effets préjudiciables, peut aussi constituer du harcèlement.

La **discrimination** est le refus injustifiable de fournir ou d'offrir à un ou à des employés des possibilités d'emploi, des avantages, des services ou des traitements qui devraient normalement être offerts ou accessibles à tous les employés ou aux employés d'une classe de postes ou d'une catégorie d'emplois à laquelle appartiennent un ou des employés.

Un **milieu de travail malsain** est un milieu où sévit une pratique systématique et répétitive de mauvais traitements, de harcèlement ou de discrimination qui, au fil du temps, est méconnue, permise ou appuyée par l'employeur, et où aucune mesure appropriée n'est prise en vue de corriger la situation.

## Sur la voie de la sécurité psychologique

Offrir un milieu de travail psychologiquement sain qui répondra aux exigences juridiques en constante évolution représente un défi pour les employeurs. Un leadership volontaire favorisant l'application des politiques et des pratiques pertinentes peut aider un employeur à satisfaire à ces exigences.

**L'objectif ultime consiste à offrir et à maintenir une culture en milieu de travail qui, à la fois :**

- **ne tolère aucun comportement préjudiciable à la santé mentale;**
- **soutient fortement le respect et l'équité.**

Les cinq phases clés suivantes, qu'il importe de revoir régulièrement<sup>1</sup>, peuvent appuyer la réalisation de cet objectif :

1. **Politique et engagement** : Le conseil d'administration ou le chef de la direction enjoint aux membres de la haute direction d'élaborer une politique appropriée, qui sera soumise à son approbation, puis il s'engage à mettre en œuvre les phases ultérieures.

**Généralement, il devrait y avoir une POLITIQUE-CADRE (exemple en annexe) de laquelle découlent toutes les autres politiques et à laquelle toutes les autres politiques et procédures devraient se conformer.**

**Voir, par exemple, la politique sur le HARCÈLEMENT, en annexe.**

2. **Planification** : Au départ, cela se traduit par l'élaboration d'un plan d'action fondé sur une évaluation de base des dangers et des risques liés à l'organisation et à la gestion du travail dans un milieu de travail particulier.
3. **Mise en place et gestion** : Compte tenu des résultats de la phase de planification, l'organisation mettra en œuvre les stratégies et les programmes qui profiteront le plus aux employés et au milieu de travail.

*Pendant cette phase, il est essentiel d'adhérer aux quatre **lignes directrices suivantes qui sont au cœur même de la culture** du milieu de travail. Ces lignes directrices définissent*

<sup>1</sup> Adapté du travail du D<sup>r</sup> Ian Arnold.

*essentiellement la conduite que doit adopter une organisation au jour le jour pour éviter les dommages psychologiques et l'éventualité d'une responsabilité légale. Une politique sans ligne directrice appliquée fermement s'avérera stérile et peut même engendrer du ressentiment et une certaine désillusion chez les employés.*

4. **Vérification et mesures correctives** : Dans cette phase d'un cycle d'amélioration continue, l'organisation évalue (à l'interne ou par l'entremise d'un fournisseur extérieur) l'ensemble du processus, y compris les trois phases précédentes. On détermine l'exhaustivité des phases Politique et engagement, et Planification. Chaque élément stratégique compris dans la phase Mise en place et gestion est évalué afin de déterminer son fonctionnement. Les lacunes sont ciblées et les solutions sont priorisées.
5. **Examen de la gestion** : Dans cette phase, on procède à une analyse des résultats de la phase Vérification et mesures correctives qui, par la suite, est intégrée au processus de planification de l'organisation dans un effort visant une amélioration continue, ce qui permet d'assurer le caractère « évolutif » du processus global.

**Ligne directrice n° 1 – Créer et maintenir une culture qui permet aux employés de tous les niveaux de se sentir en sécurité et d’être libres de parler de leurs problèmes personnels susceptibles d’influer sur leur rendement au travail en veillant à ce que vos gestionnaires et vos superviseurs soient formés pour faire ce qui suit :**

- Faciliter la participation de l’employé aux conversations, aux réunions et aux rencontres en supprimant les obstacles afin d’avoir une discussion exempte de pression. Les obstacles peuvent notamment inclure des difficultés dans l’établissement du calendrier des rencontres, le fait de laisser les équipes de travail à court d’effectif, et les autres contraintes de temps.
- Assurer un accès équitable à l’information en fournissant des renseignements opportuns et pertinents à l’employé avant la tenue d’une conversation importante. Dans les cas où un problème de santé mentale peut être en cause, on peut fournir de l’information sur les politiques, les programmes, les services et autres ressources de l’employeur (et, dans la mesure du possible, rassurer l’employé).
- Se renseigner auprès d’un employé lorsque celui-ci semble troublé sans être indiscret et sans porter de jugement.
- Écouter attentivement l’employé sans l’interrompre et sans faire de suppositions sur ses motifs ou ses intentions. Encourager les gestionnaires à explorer les solutions proposées par ceux qui identifient le problème avant de faire leurs propres suggestions.
- Élaborer des plans d’action en collaboration avec les personnes concernées lorsque cela est nécessaire et en se fondant sur les éléments d’information découverts et portés à leur connaissance.
- Assurer le suivi de ces plans d’action et les modifier au besoin (cela est souvent un point faible dans une approche par ailleurs solide).

**Cette ligne directrice peut vous aider à éviter le dépôt de plaintes de discrimination fondées sur l’incapacité mentale et à diminuer l’absentéisme ou les invalidités reliés au stress en milieu de travail ou à des conflits au travail, tout en vous permettant de mettre en place des aménagements plus efficaces pour les personnes ayant une incapacité mentale.**

**Ligne directrice n° 2 – Sélectionner, former et promouvoir les superviseurs et les gestionnaires selon un critère additionnel de compétences interpersonnelles, et évaluer leur rendement en fonction notamment de ce critère.**

Divers moyens sont possibles :

- Dans le cas des embauches et des promotions, intégrer à la pratique courante le fait de demander aux stagiaires et aux candidats de réaliser une auto-évaluation et un auto-examen de leurs compétences interpersonnelles. (Un exemple intitulé « Gérer de manière propice à la santé et à un rendement élevé » est annexé, mais il en existe plusieurs autres).
- Dans le cas des embauches et des promotions, demander aux candidats d'être prêts à discuter de leur propre auto-évaluation. (Normalement, l'employeur n'a accès aux évaluations que si l'employé lui fournit de son plein gré l'information pertinente).
- Le cas échéant (p. ex., à l'embauche), consigner les résultats de l'auto-évaluation des candidats (avec leur consentement) et leur faire comprendre (dans la mesure où cela est vrai dans votre organisation) que le fait d'avoir des compétences interpersonnelles (ou de la sensibilité ou des habiletés pour la communication – quelque soit le terme que vous préférez pour décrire l'ensemble de ces compétences) fait partie de vos attentes.
- Vérifier si les candidats à l'embauche et à une promotion ont des antécédents documentés de leadership positif. Rédiger les questions d'entrevue et concevoir le processus d'entrevue de manière à inclure une évaluation des compétences interpersonnelles.
- Dans le cas d'un poste désigné comme particulièrement sensible, avoir recours à un conseiller externe pour évaluer les compétences interpersonnelles des candidats à l'embauche.

Trois des **éléments clés des compétences interpersonnelles** des superviseurs et des gestionnaires qui doivent *au moins* faire l'objet d'une évaluation sont les suivants :

- leur niveau de *sensibilisation* à leur influence sur les autres et à l'influence des autres sur eux;

- leur capacité à *comprendre* les intérêts légitimes, les demandes et les droits de leurs employés et à en *tenir compte*;
- leur niveau de *préoccupation* envers le bien-être psychologique des autres en fonction de leur sensibilisation et de leur compréhension.

Le message clé est le suivant : éliminer à tout le moins les candidats à un poste ou les titulaires d'un poste qui :

- perdent leur calme et crient contre les autres
- ridiculisent et humilient les autres
- utilisent l'intimidation ou le harcèlement pour imposer leur volonté
- affichent une attitude ou une conduite discriminatoire
- évitent d'aborder les conflits ou les situations susceptibles de créer un conflit.

**Cette ligne directrice peut vous aider à :**

- **réduire les risques de conséquences juridiques à la suite du comportement négligent, insouciant et intentionnel d'un gestionnaire qui donne lieu, en tout ou en partie, à un dommage psychologique. Ce type de comportement comprend le harcèlement, l'intimidation et même l'imposition imprudente et systématique d'exigences de travail excessives;**
- **contrer la création d'un milieu de travail malsain.**

[Veuillez vous reporter au besoin à la page 2, « Le langage d'un milieu de travail psychologiquement sain »]



### **Ligne directrice n° 3 – Être vigilant afin de déceler les signes précurseurs de conflit et de détresse ainsi que les modèles de comportement négatif chez les employés**

Divers moyens permettent d'acquérir ce type de prise de conscience et d'exercer ce genre de surveillance.

Des exemples de ces méthodes se trouvent dans le site [www.psmt.ca](http://www.psmt.ca)

En voici quelques-uns :

A. « Être aux aguets ». Vos yeux et vos oreilles sont souvent vos meilleures sources d'information si votre mode de gestion vous donne le temps et l'énergie pour ce faire. D'autres gestionnaires de niveau supérieur peuvent eux aussi faire ce travail de surveillance sous votre direction. Cela dit, il est préférable que les employeurs jouent, dans la mesure du possible, un rôle direct dans ce type de vigilance.

B. Employer diverses techniques :

**1. Réaliser un sondage** – Ce sondage n'a pas besoin d'être long et, quelquefois, une nouvelle analyse des données que vous avez déjà en main suffira.

Quel que soit le type de sondage ou d'analyse que vous effectuez, les questions suivantes, qui sont identiques à celles contenues dans le **Modèle d'une politique-cadre** qui se trouve à la fin du présent guide, traitent de l'ensemble *minimal* des facteurs clés dont vous devez tenir compte :

- Je suis satisfait **des possibilités de participation aux décisions** touchant mon travail qui me sont offertes (pouvoir discrétionnaire personnel).
- J'estime être bien **récompensé sur les plans de la reconnaissance et des éloges** pour les efforts que je consacre à mon travail (récompense psychologique).
- La **quantité de travail que je suis censé accomplir** dans le cadre de mes fonctions **est raisonnable** (exigence et effort).
- Je suis **informé des changements importants** qui surviendront au travail avant leur mise en œuvre (pertinence de l'information).
- Au travail, je suis satisfait des marques **d'équité et de respect** qui me sont démontrées (équité et respect).

- Mon **supérieur m'appuie** dans l'accomplissement de mon travail (soutien).

Au niveau d'un groupe ou d'une équipe, des réponses principalement POSITIVES aux questions 1, 2, 5 et 6, et des réponses NÉGATIVES aux questions 3 et 4 peuvent indiquer un milieu de travail psychologiquement sain où les conflits, quand ils surviennent, sont rares et ont tendance à être résolus avec succès.

Par contre, des réponses principalement NÉGATIVES aux questions 1, 2, 5 et 6, ou à l'une d'elles, devraient constituer des signaux d'alerte de même qu'une réponse POSITIVE aux questions 3 et 4, ou à l'une d'elles.

Vous obtiendrez d'autres points de vue en étudiant **la gamme** des réponses au sein d'une équipe ou d'une unité étant donné que celles-ci peuvent révéler des perceptions très variées du milieu de travail, lesquelles peuvent par la suite vous aider à déceler des signes précurseurs d'insatisfaction et de conflit – le terrain fertile des litiges.

**2. Procéder à une vérification** pour recenser les données ou les indicateurs pouvant vous aider à cerner les secteurs qui posent problème.

Vous pouvez trouver certains indicateurs dans vos propres statistiques, dossiers et rapports ainsi que dans ceux fournis par un tiers :

1. Habitudes d'utilisation du PAE (rechercher les pics concernant les orientations vers des spécialistes liées à des problèmes de santé mentale au travail).
2. Absences systématiques de courte durée, selon la durée et les raisons. Des problèmes de santé *physique* (migraines, reflux gastrique, maux de dos, fibromyalgie, syndrome de fatigue chronique, etc.) peuvent parfois dissimuler des problèmes de santé *mentale*.
3. Cas d'invalidité de longue durée, selon la raison. Tenir compte des demandes présentées à la fois à la commission des accidents du travail et aux assureurs privés.
4. Grievs et plaintes déposés auprès d'organismes externes (arbitre, tribunal des droits de la personne ou policiers). En rechercher les causes.
5. Plaintes déposées auprès du service des ressources humaines ou du service de santé et sécurité au travail concernant du harcèlement, de la discrimination, de l'intimidation, etc. Ces plaintes sont-elles réparties au hasard ou systématiques?
6. Tendances et modèles relatifs au roulement du personnel.

**Cette ligne directrice peut vous aider à examiner les coins sombres des dangers psychologiques au sein de votre milieu de travail qui peuvent exister hors de votre champ de vision habituel.**

**Ligne directrice n° 4 – Surveiller la conduite des tiers fournisseurs de services dont le personnel a des interactions avec vos employés**

- Obligation de respect et de responsabilité compte tenu de votre propre code de conduite.
- Surveiller la qualité du service et la satisfaction des clients ou réaliser des vérifications ou des sondages s’y rapportant.

**N’oubliez pas que vous ne pouvez pas déléguer votre devoir de diligence en ce qui concerne l’offre d’un milieu de travail psychologiquement sain.**

**Cette ligne directrice peut vous éviter d’être tenu responsable des actes et omissions des personnes sur lesquelles vous comptez pour ce qui est de la prestation de services à vos employés.**

## Modèle d'une politique-cadre applicable à la sécurité psychologique au travail

**Généralement, il devrait y avoir une POLITIQUE-CADRE (exemple qui suit) de laquelle découlent toutes les autres politiques et à laquelle toutes les autres politiques et procédures devraient se conformer.**

### **Normes et procédures minimales pour assurer la protection de la santé mentale au travail**

La société X s'engage à fournir et à maintenir par tous les moyens possibles un milieu de travail psychologiquement sain en respectant les procédures indiquées ci-dessous.

Ces procédures concernent *l'évaluation et la réduction* des risques pour la santé mentale selon *des normes fondées sur des preuves*.

- a) Dans notre milieu de travail, les renseignements sur la prévalence des risques psychosociaux considérés comme résultant des pratiques de l'organisation et leur impact sur la santé mentale seront recueillis au moins tous les six mois. Pour ce faire, on utilisera au moins les questions figurant dans la rubrique ci-dessous intitulée « *Normes minimales pour l'évaluation d'un milieu de travail psychologiquement sain* ».
- b) L'objectif de la collecte des renseignements doit porter sur l'ampleur des exigences de travail, la pertinence de l'information, l'exercice du pouvoir discrétionnaire, les récompenses psychologiques, le soutien et l'équité.<sup>2</sup>
- c) Des règles en matière de prise de décision seront mises au point en vue de déterminer quand des mesures doivent être prises pour réduire les risques psychosociaux recensés qui sont liés à des niveaux inacceptables concernant l'ampleur des exigences de travail,

---

<sup>2</sup> Ces attributs sont conformes aux normes indiquées dans le document intitulé *British Health and Safety Executive Management Standards*, mais mettent davantage l'accent sur l'équité des procédures. Cet accent est attribuable au fait que des études récentes ont systématiquement démontré l'importance capitale de ces attributs.

la pertinence de l'information, l'exercice du pouvoir discrétionnaire, les récompenses psychologiques, le soutien et l'équité.

[un *ensemble d'étalons de mesure proposés* figure ci-dessous en guise de point de départ pour établir ces règles].

- d) Des instruments valables et fiables acceptés dans le milieu des affaires seront utilisés à cette fin.
- e) La haute direction prend un engagement clair et sans ambiguïté pour ce qui est de donner suite aux résultats des sondages.
- f) Les processus décrits aux points a) à d) font partie des méthodes de responsabilisation de l'organisation et doivent, à cette fin, être coordonnés et surveillés par au moins un cadre supérieur qui relève du chef de la direction et dont la description de tâches comprend cette fonction.
- g) Un engagement apparenté consistant à surveiller le processus pendant son déroulement et à le modifier au besoin est aussi pris.
- h) Le devoir de diligence mentionné précédemment s'applique aussi à la collecte et à l'utilisation des renseignements du fait qu'il porte sur la prévalence des risques psychosociaux liés explicitement au système de surveillance de la santé et de la sécurité au travail de l'organisation.
- i) Des ressources financières appropriées seront affectées à la mise en place de ce processus par le biais d'un centre de coûts prévu à cet effet et placé sous le contrôle d'un cadre supérieur.

## **Normes minimales pour l'évaluation d'un milieu de travail psychologiquement sain**

Les questions ci-dessous sont tirées de l'Enquête RPS 12, un sondage utilisé lors de la phase d'évaluation du programme Protégeons la santé mentale au travail.

[[www.psmt.ca](http://www.psmt.ca)]

Lorsqu'ils sont utilisés comme éléments de base pour déterminer si un milieu de travail est conforme à la norme minimale de sécurité psychologique ou la dépasse, **85 % ou plus des effectifs seraient d'accord ou tout à fait d'accord** avec les énoncés suivants (chaque milieu de travail utilisant ses propres points de décision ou seuils).

**ou**

**15 % ou moins des effectifs seraient en désaccord ou tout à fait en désaccord** avec les énoncés suivants.

### *Exigences*

1. La quantité de travail que je suis censé accomplir dans le cadre de mes fonctions est raisonnable.

### *Information*

2. Je suis informé des changements importants qui surviendront au travail avant leur mise en œuvre.

### *Pouvoir discrétionnaire personnel*

3. Je suis satisfait des possibilités de participation aux décisions touchant mon travail qui me sont offertes.

### *Récompense*

4. J'estime être bien récompensé (sur les plans de la reconnaissance et des éloges) pour les efforts que je consacre à mon travail.

### *Soutien*

5. Mon supérieur m'appuie dans l'accomplissement de mon travail.

### *Équité*

6. Au travail, je suis satisfait des marques d'équité et de respect qui me sont démontrées.

L'organisation qui découvre qu'elle ne répond pas à la norme minimale telle qu'elle est décrite ci-dessus est invitée à utiliser le processus « Protégeons la santé mentale au travail » pour se renseigner sur les options applicables à l'évaluation des risques psychosociaux indiqués dans ce sondage et à la manière de les aborder.



# Politique de prévention du harcèlement au travail : exemple

[Cet exemple combine deux politiques existantes : une politique du Canada et une autre de l’Australie.]

## Incidence du harcèlement au travail sur les personnes et le rendement

Le harcèlement au travail a un effet nuisible sur les personnes et leur rendement. Il peut créer un milieu de travail non sécuritaire et malsain, causer la perte de travailleurs formés et talentueux, nuire aux équipes et aux relations individuelles, et réduire leur efficacité.

Les personnes victimes de harcèlement peuvent devenir désespérées, anxieuses, renfermées et dépressives. Elles peuvent perdre leur estime d’elles-mêmes et confiance en elles.

[Nom du lieu de travail] s’engage à veiller à ce que le milieu de travail demeure sécuritaire et sain et à ce qu’il n’y ait pas de harcèlement au travail.

Le harcèlement au travail est inacceptable et ne sera toléré en aucune circonstance.

## Définition du harcèlement au travail

1) Une personne est victime de « harcèlement au travail » si elle est soumise à des agissements répétés d’une personne, y compris son employeur, un collègue de travail ou un groupe de collègues de travail :

- a) qui sont indésirables et non sollicités
- b) qu’une personne raisonnable considérerait comme insultants, humiliants, intimidants ou menaçants.

Le harcèlement revêt la forme de mots, de gestes et d’agissements qui visent à ennuyer, blesser, violenter, tourmenter, importuner, persécuter, déranger ou embarrasser une personne. Il comprend aussi des attaques, des questions ou des demandes contrariantes et toute autre chose désagréable.

2) Le « harcèlement au travail » ne comprend pas les mesures de gestion raisonnables prises d'une manière convenable par l'employeur d'une personne et qui se rapportent à son emploi.

Par exemple, les mesures de gestion et les pratiques commerciales qui sont légitimes et justes, comme les mesures visant à muter, rétrograder, discipliner, réaffecter, réhabiliter ou renvoyer un travailleur, ne sont pas considérées comme du harcèlement au travail, à condition d'être appliquées d'une manière convenable et de respecter les politiques existantes.

Une liste détaillée d'exemples d'agissements qui *peuvent* être considérés comme du harcèlement au travail, s'ils sont répétitifs ou font partie d'un type de comportement figure ci-dessous.

Il ne s'agit pas d'une liste exhaustive; elle donne plutôt un aperçu des comportements abusifs les plus courants. Voici les exemples en question :

- insulter une personne d'une voix forte, ordinairement quand d'autres personnes sont présentes
- menacer constamment une personne de renvoi ou de toute autre sanction sans aucune raison
- ridiculiser et humilier sans cesse une personne
- envoyer des messages insultants par courriel ou laisser des messages injurieux sur un répondeur téléphonique
- saboter le travail d'une personne, par exemple, en dissimulant volontairement de l'information ou en fournissant des renseignements erronés, en cachant des documents ou du matériel, en ne transmettant pas les messages et en mettant une personne dans l'embarras de toute autre manière
- exclure méchamment une personne des activités en milieu de travail
- formuler des critiques injustifiées de manière continue, souvent au sujet de questions non pertinentes ou sans importance
- humilier une personne au moyen de gestes, de sarcasmes, de critiques et d'insultes, souvent devant des clients, des membres de la direction ou d'autres travailleurs
- répandre des potins ou des rumeurs fausses et méchantes sur une personne dans l'intention de lui nuire.

Dans de rares cas, la formulation incessante de demandes de travail excessives peut devenir du harcèlement si une personne raisonnable agissant en tant que gestionnaire aurait dû prévoir que ces demandes porteraient atteinte à l'intégrité mentale de l'employé.

Des plaintes méchantes, frivoles ou vexatoires, y compris les plaintes qui sont volontairement blessantes, malveillantes, insignifiantes ou sans grand intérêt, peuvent être considérées comme du harcèlement.

## Responsabilité de l'employeur pour ce qui est d'éliminer le harcèlement au travail

[Nom du lieu de travail] prendra les mesures suivantes pour prévenir le harcèlement au travail et s'assurer qu'aucun travailleur n'y est exposé.

Le harcèlement au travail peut survenir dans tout milieu de travail, lorsque certaines circonstances sont réunies.

Il est important que les employeurs appliquent un *processus de gestion du risque* pour prévenir le harcèlement au travail ou contrôler l'exposition à celui-ci.

Le processus de gestion du risque comprend les cinq étapes suivantes :

1. *l'identification* des dangers;
2. *l'évaluation* des risques qui peuvent découler de ces dangers;
3. *la prise de décisions* concernant les mesures de contrôle à titre préventif ou pour gérer le niveau de risque;
4. *la mise en application* des mesures de contrôle;
5. *la surveillance et l'examen* de l'efficacité des mesures de contrôle.

[Nom du lieu de travail] a choisi **Protégeons la santé mentale au travail** [www.psm.ca] à titre de cadre de planification et de mise en application pour orienter la mise en œuvre des cinq étapes du processus de gestion du risque décrit plus haut.

La prévention et la gestion du harcèlement au travail font partie de la responsabilité générale de l'employeur d'offrir un milieu de travail empreint de courtoisie et sécuritaire sur le plan psychologique, où les normes en vigueur sont les suivantes :

- Traiter les autres avec dignité, respect, politesse et considération
- Parler sur un ton qui convient aux circonstances
- Respecter les opinions des autres et leur droit de les exprimer
- Gérer les conflits avec les autres dans le respect, plutôt qu'avec une attitude conflictuelle.

## Responsabilités des employés

[Nom du lieu de travail] exige de tous les employés qu'ils se comportent de manière responsable en conformité avec la présente politique, qu'ils ne tolèrent pas les comportements inacceptables, qu'ils respectent la confidentialité lorsque des enquêtes sont menées et qu'ils signalent immédiatement tout incident qui constitue du harcèlement au travail à [insérer les

renseignements sur la personne-ressource, p. ex., supérieur immédiat, gestionnaire, personne désignée ou comité responsable des plaintes].

Les gestionnaires doivent personnellement donner l'exemple en adoptant un comportement approprié, en faisant la promotion de la politique de prévention du harcèlement au travail, en traitant les plaintes avec sérieux et en s'assurant que les personnes qui portent plainte ou sont témoins d'incidents ne sont pas victimisées.

### **Où les employés peuvent-ils obtenir de l'aide?**

Un employé victime de harcèlement peut communiquer avec [insérer les renseignements sur la personne-ressource, p. ex., supérieur immédiat, gestionnaire, personne désignée ou comité responsable des plaintes] pour obtenir des renseignements ou de l'aide relativement à la gestion et au traitement d'une plainte de harcèlement au travail.

### **Engagement de mener des enquêtes sans délai**

[Nom du lieu de travail] a mis au point un système de gestion des plaintes qui comprend des procédures applicables au dépôt de plaintes de harcèlement au travail, aux enquêtes à faire, à la résolution de ces plaintes et aux appels qui s'y rapportent. Toute plainte de harcèlement au travail sera traitée avec sérieux et une enquête sera menée sans délai de manière juste et impartiale. La personne qui porte plainte ou qui est témoin de harcèlement au travail ne sera pas victimisée.

### **Conséquences liées au non-respect de la politique**

Des mesures disciplinaires, allant jusqu'à la perte de l'emploi, seront prises contre toute personne qui harcèle un employé ou victimise une personne qui a porté plainte ou a été témoin d'un incident. La personne qui fait des allégations de harcèlement au travail qui s'avèrent malveillantes, frivoles ou vexatoires peut également faire l'objet de mesures disciplinaires.

### **Mise à jour de la politique**

La présente politique et les mesures décrites plus haut seront passées en revue le [insérer la date], ou avant cette date si des changements dans le niveau de risque au milieu de travail ou la législation applicable l'exigent. Au besoin, d'autres changements ou mesures peuvent être adoptés pour veiller à la prévention du harcèlement au travail et à son contrôle.

## Approbation

Nous nous engageons à respecter la présente politique et à la mettre en application et à veiller au maintien d'un milieu de travail empreint de courtoisie et sécuritaire sur le plan psychologique, sans aucune forme de harcèlement au travail.

[Signature du chef de la direction/d'un cadre supérieur/de l'employeur]

[date]

---

<sup>i</sup> Cette version préliminaire de la politique est adaptée du *Prevention of Workplace Harassment Code of Practice* du Queensland (Australie), pris en vertu de la loi sur la santé et la sécurité au travail de cet État, et de la *Human Resources Guideline on Civil Conduct* de l'Université de Toronto.