

Le Grand
**RENDEZ-
VOUS**

CNESST

8 MAI 2024

CENTRE DES CONGRÈS DE QUÉBEC



EMPREINTE HUMAINE

Bien être, bien vivre, bien faire.

Conférence d'ouverture

La prévention du
harcèlement en milieu de
travail: de grandes
avancées et encore des
défis

Jean-Pierre BRUN
Professeur émérite de
management
Expert-conseil et auteur



«« Je t'ai dit de ne pas répliquer! *Si tu ne discutes pas, tu ne poses pas de questions, tu ne donnes pas ton opinion* on va bien s'entendre!...

«« Tu vas peut-être perdre ton emploi, j'analyse ça!
Pour toi, ça achève, ça achève probablement!
Tu sais t'es facile à remplacer!...

«« Ici, *il faut que tu acceptes les jokes salées*...sinon tu n'es pas dans la gang, *il faut sourire c'est juste un compliment!*...

«« Ton 100%, il ne vaut rien. Tu es en dessous de la nullité! *Tu vas fermer ta gueule et faire ta vraie job!*...



EMPREINTE HUMAINE

Bien être, bien vivre, bien faire.

PLAN B



«« J'ai dit à ta **fil**le de ne pas répliquer! *Si elle ne discute pas, ne pose pas de questions, ne donne pas son opinion* on va bien s'entendre!...

«« **TON** mari va peut-être perdre son emploi, j'analyse ça. *Pour lui, ça achève, ça achève probablement!*
Tu sais il est facile à remplacer!...

«« Ici, *il faut que ta femme accepte les jokes salées*...sinon elle n'est pas dans la gang, *elle doit sourire c'est juste un compliment!*...

«« Son 100%, il ne vaut rien. Tu es en dessous de la nullité!
Ton fils va fermer sa gueule et faire sa vraie job!...

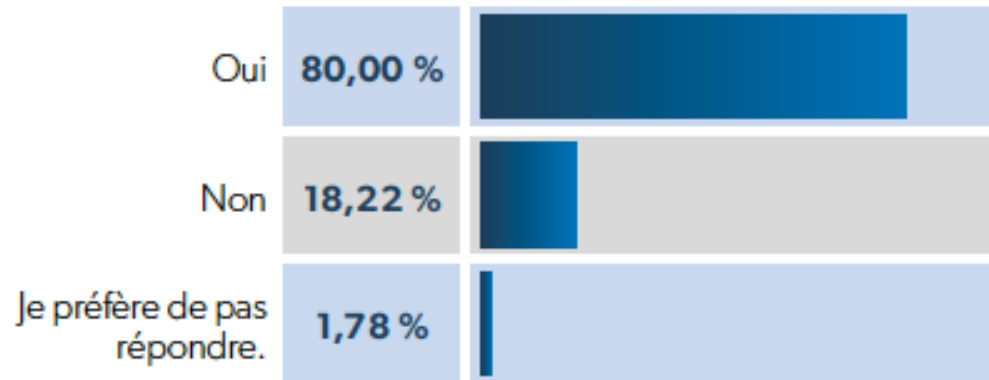
Cela n'arrive pas qu'à l'occasion...



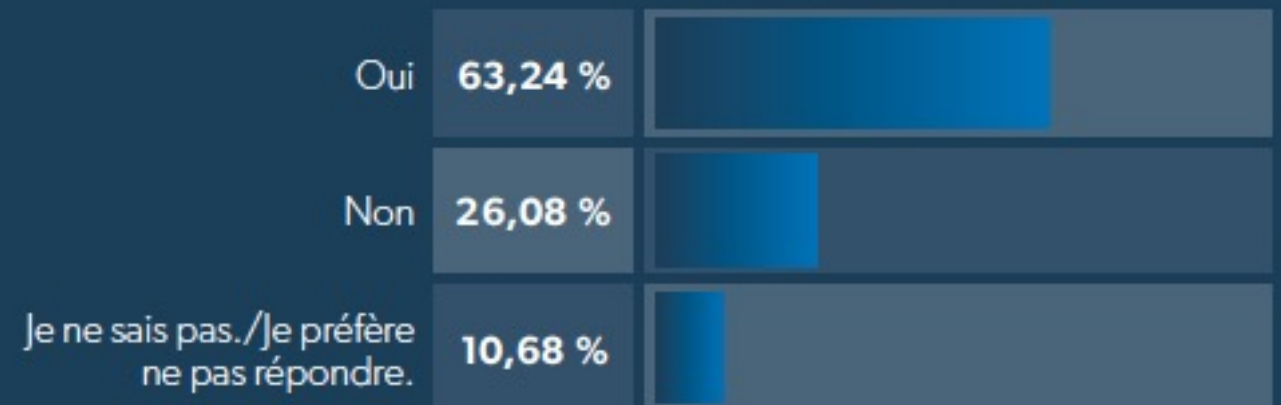
EMPREINTE HUMAINE

Bien être, bien vivre, bien faire.

01 Au cours de votre carrière en RH, et dans le cadre de vos fonctions, avez-vous déjà eu à gérer une ou des situations de harcèlement au travail?



03 Au cours de la dernière année, y a-t-il eu un signalement ou une plainte en matière de harcèlement au sein votre organisation (fondée ou non)?



Source:
Sondage le harcèlement psychologique en milieu de travail, CRHA, 2024

Les effets sur la personne...

8% font objet de **harcèlement /cyberharcèlement**

10% **La violence et le harcèlement** en hausse depuis 2019

73% Des **lésions physiques** sont vécues par des femmes

65% Des **lésions psychiques** sont vécues par des femmes

Agent causal Patients, étudiants, clients, collègues, supérieurs.

Secteurs Santé, transport, enseignement

Les effets sur le travail...



EMPREINTE HUMAINE

Bien être, bien vivre, bien faire.

66% Baisse de performance

5 X Erreurs

80% Perte de temps au travail

12% Quittent leur emploi

Victimes

Témoins

25% Baisse de performance

45% Baisse proactivité

Source:

https://www.ted.com/talks/christine_porath_why_being_respectful_to_your_coworkers_is_good_for_business?utm_campaign=tedsread&utm_medium=referral&utm_source=tedcomshare

Obligation de santé et sécurité

Loi sur les normes du travail (LNT) – Articles 81.18 à 81.20

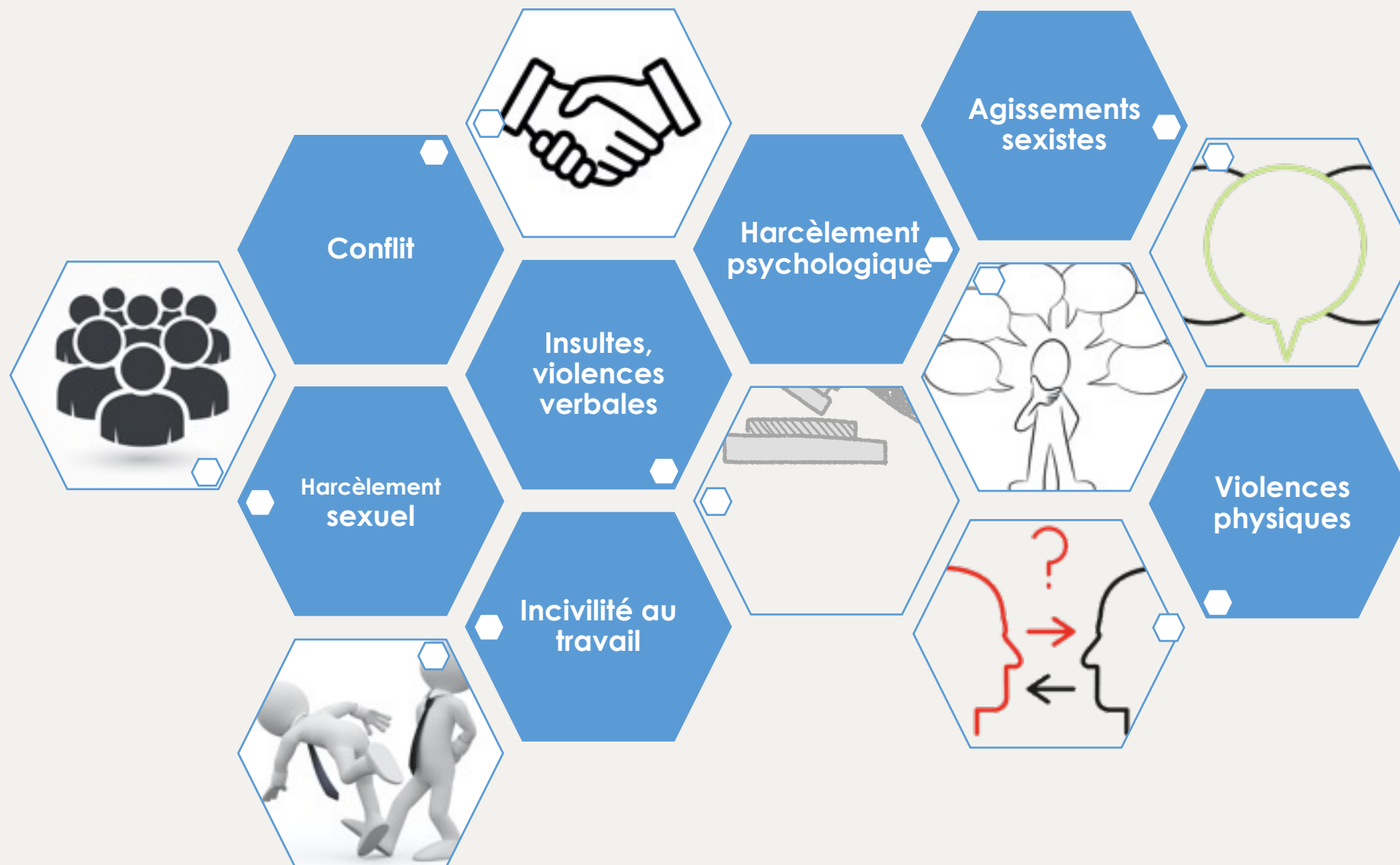
Guide Interprétation et jurisprudence – Articles 81.18 à 81.20

Droit des travailleuses et travailleurs

1. Droit à un milieu de travail sain
2. Sans harcèlement psychologique ou sexuel.

L'employeur doit mettre en place :

1. Pendre les **moyens appropriés** pour prévenir le harcèlement
2. **Mettre fin** aux situations problématiques qui sont portées à son attention
3. **Identifier les risques** pouvant mener à du harcèlement
4. Mettre en place les **mesures de prévention** et de contrôle
5. Mettre en place et rendre disponible une **politique** de prévention du harcèlement psychologique et sexuel
6. Mettre en place un **dispositif de traitement** des plaintes



► **art. 81.18:**

« 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 **l'intégrité** psychologique ou physique du salarié et qui entraîne, pour celui-ci, un **milieu de travail néfaste**.

Une **seule conduite grave** peut aussi constituer du harcèlement psychologique si elle porte une telle atteinte et **produit un effet nocif** continu pour le salarié.

► Le **harcèlement sexuel** fait partie intégrante du recours en harcèlement psychologique.

MAIS QU'EST-CE QUE LE HARCÈLEMENT?



EMPREINTE HUMAINE

Bien être, bien vivre, bien faire.

Dignité et intégrité:

- Manque de respect, insultes
- Dévalorisation publique d'une personne: *encore un travail pourri!*
- Mettre de côté une personne à cause de sa religion
- Être persécuté.e est une atteinte à la dignité
- La situation laisse des marques, des séquelles sur le long terme

Milieu néfaste:

- Harcèlement d'ambiance: blagues envers la même personne, isolement
- Propos humiliant: *Tu fais dur habillée comme ça!*
- Traitement différent (climat, paroles, respect) que ses collègues

Une seule conduite grave:

- Un seul acte mais avec des effets nocifs durables: se faire adosser au mur et menacer
- Faire une clé de bras et menacer
- Attouchement sexuel

MAIS QU'EST-CE QUE LE HARCÈLEMENT?



EMPREINTE HUMAINE

Bien être, bien vivre, bien faire.

Maintenir la personne dans une situation d'infériorité:

- *Tu es bonne à rien!*
- *Tu ne seras jamais capable!*
- *Je n'ai jamais vu autant d'incompétence dans une personne!*
- *J'aime ça quand tu as peur de moi!*
- Caméra orientée vers l'employé pour le surveiller
- Fouiller les effets personnels sans raison valable
- Retenue régulière des chèques de paie

Répétition:

- Plus la conduite est grave, moins la répétition est exigée

Non désiré:

- Ce n'est pas la motivation qui compte, mais la perception de la victime
 - Attouchements physiques ou sexuels contrés
 - Refus explicite de rapprochement et d'avances
 - Évitement, car peur de perdre son emploi

Les indices du harcèlement...



IL ou ELLE...

- Est à l'écoute de vos avis et vos propositions
- Vous fait confiance dans les missions accordées
- Vous respecte et se soucie de votre épanouissement professionnel
- Vous permet d'avoir toute votre place dans votre équipe
- Sait ajuster son comportement dès que vous lui signalez un problème



IL ou ELLE...

- Vérifie systématiquement toutes vos actions
- Critique souvent votre travail sans vous donner de pistes d'amélioration
- Vous transmet des consignes très floues... Vous reproche même de demander des précisions
- Se ferme à la discussion en cas de problème
- Communique très peu avec vous directement



EMPREINTE HUMAINE

Empreinte Humaine, bien faire.

IL ou ELLE...

- Commente votre tenue vestimentaire ou votre physique
- S'exprime ou agit souvent avec agressivité
- Vous met à l'écart et vous retire des responsabilités, des missions ou des accès (login, clés...)
- Se comporte de façon très tactile
- Vous fait des blagues à caractère sexuel
- Vous pose des questions intrusives sur votre vie privée

Stress au travail:

- *Charge de travail*
- *Incertitude*
- *Changement*
- *Délais serrés*
- *Etc.*

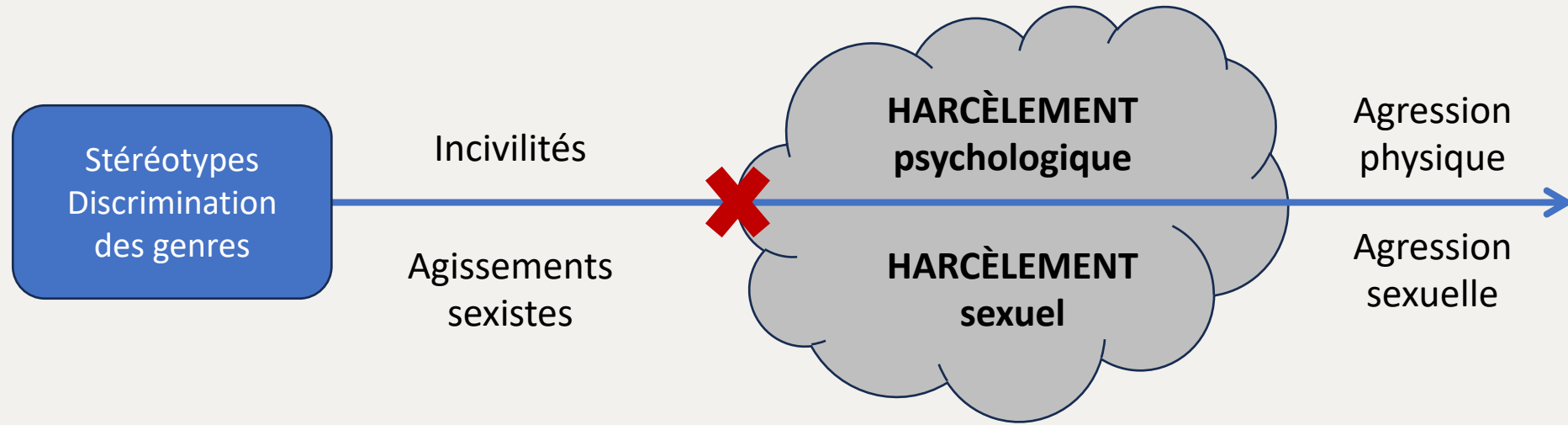
Relations au travail:

- *Tensions*
- *Divergences*
- *Incompréhension*
- *Incompatibilité*
- *Se tenir à distance*
- *Etc.*

Droit de gérance:

- *Gestion du rendement*
- *Gestion absentéisme*
- *Attribution des tâches*
- *Délégation de tâches dans l'équipe*
- *Etc.*

MAIS QU'EST-CE QUE LE HARCÈLEMENT SEXUEL?



Le cas du bureau

- Chef d'équipe contacts physiques répétés et non sollicités: prendre par la taille...
- Commentaires réguliers sur l'apparence physique des employés
- Blagues sexuelles répandues dans le bureau: couleur de ton string?
- Ambiance sexiste
- Messages privés sur les réseaux sociaux
- Aucune formation sur le HS

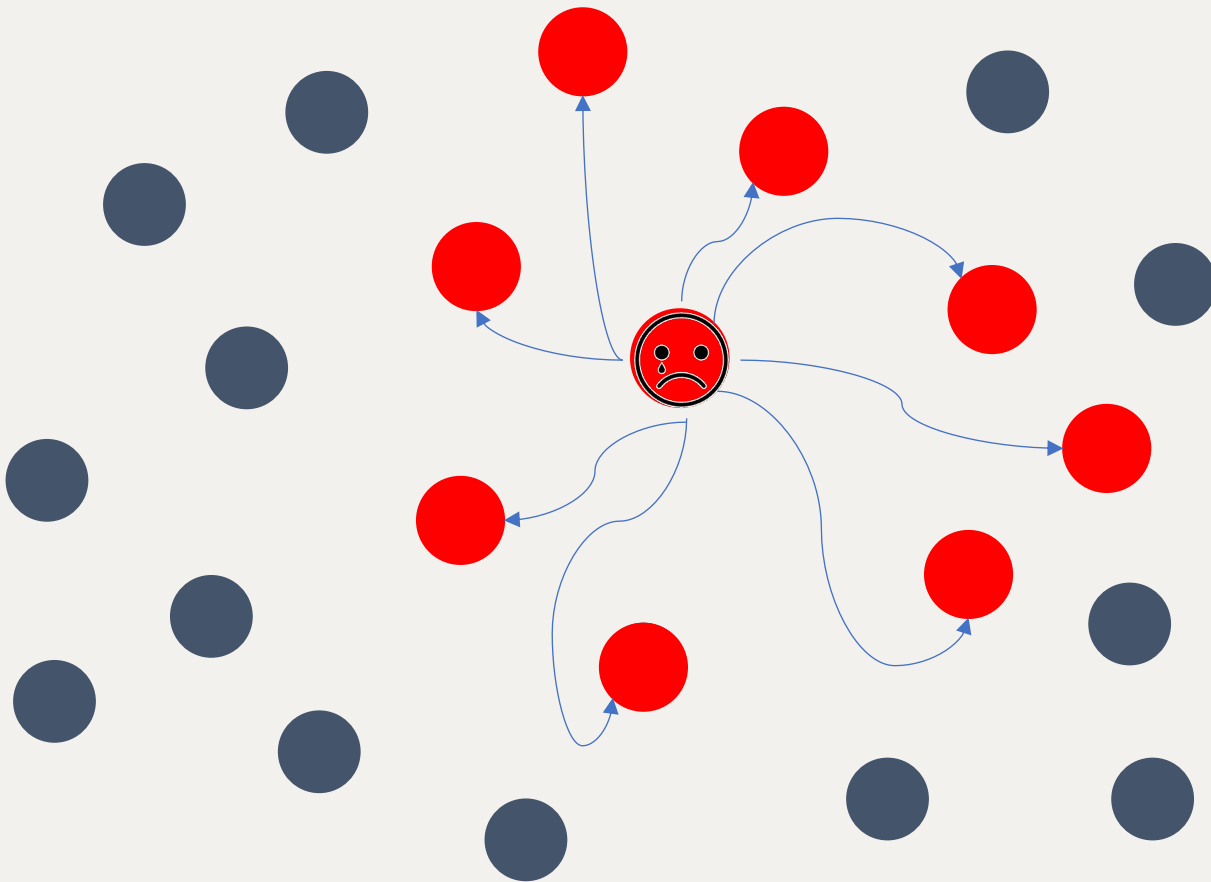
Équipe TI

- Collègue de travail
- Capture de photos sur les réseaux de rencontre ensuite partagées avec l'équipe
- Mot de passe explicite pour les nouvelles employées: sexe, boobs | 23
- Insistant pour prendre un verre: Tu es bien belle, c'est quoi ton plan Q ce soir?
- Refus de la victime et menace de diffuser plus largement les photos d'elle

Lors d'un congrès...

- Collègue de travail paie régulièrement le dîner
- À l'hôtel insiste pour prendre *plusieurs verres*
- Pose des questions indiscrètes sur sa vie privée
- L'embrasse de force dans le couloir de l'hôtel
- Fait des attouchements directs
- L'invite à sa chambre

Nous ne sommes pas tous et toutes victimes de harcèlement, mais nous sommes tous concernés.es



L'effet ondulatoire du harcèlement:

Pour un cas, dix personnes sont impactées

- Collègues
- Gestionnaires
- Conjoint.e
- Enfants
- Parents
- Amis

Des conséquences...pour tous et toutes



EMPREINTE HUMAINE

Bien être, bien vivre, bien faire.

Victime

- Perte de repères
- Isolement
- Peur de croiser le/la mise en cause
- Stress – détresse – dépression
- Problèmes familiaux
- Démission
- Détérioration de la santé physique

Collègues

- Climat tendu
- Omerta: personne n'ose plus parler
- Collaboration difficile
- Formation de clans
- Intention de quitter

Mise en cause

- Repli sur soi
- Étonnement
- Justification de ses comportements
- Plainte de harcèlement...aussi!
- Démission
- Congédiement

Organisation

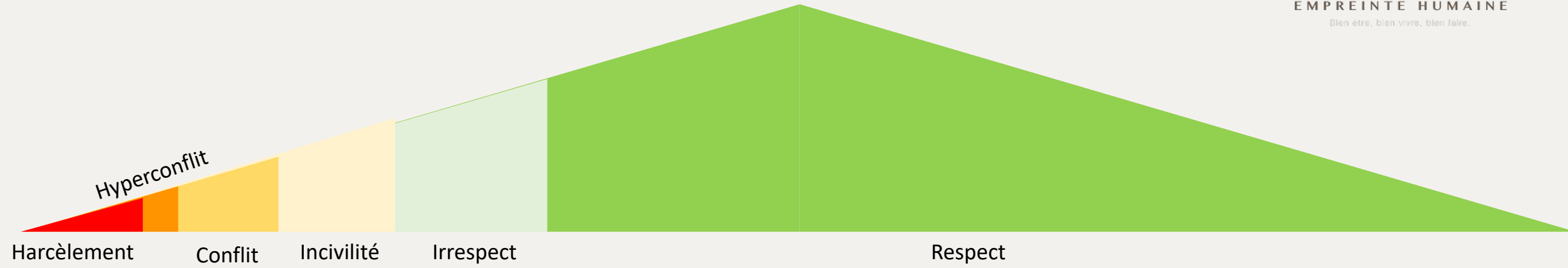
- Climat tendu
- Perte de productivité
- Absentéisme
- Rumeurs et craintes
- Coûts légaux

Prévenir la cascade des événements...

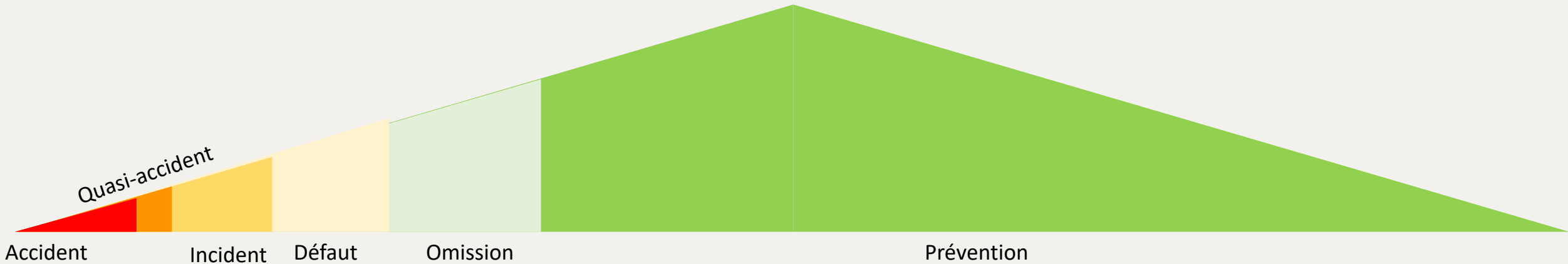


EMPREINTE HUMAINE

Bien être, bien vivre, bien faire.



Appliquer la logique de prévention des accidents...



Problème + inflation = Conflit

Problème + inflation +
surinflation = Harcèlement

PROCESSUS
≠
ÉVÉNEMENT



Mécontentement,
Insatisfaction
Stress
Conflit
Souffrance mentale au travail
Hyperconflit
Harcèlement psychologique et
sexuel
Violence au travail

Poitras & Pronovost (2018)

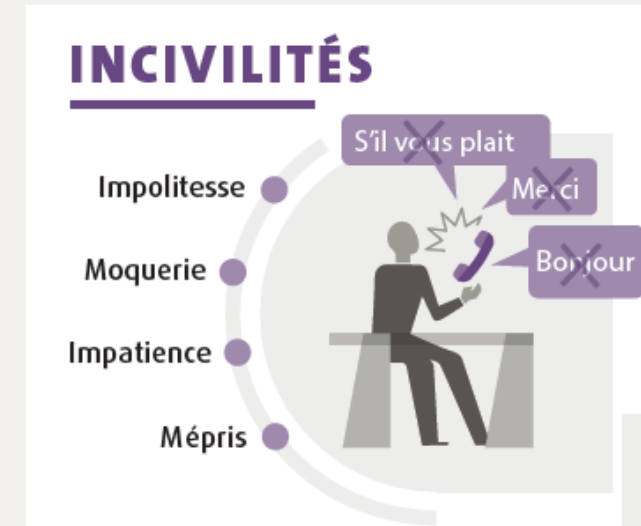
Les indices du manque de respect...



EMPREINTE HUMAINE

Bien être, bien vivre, bien faire.

- ❖ Rabaisser l'autre
- ❖ Rumeurs et bavardage
- ❖ Raccrocher sans s'excuser lors d'une erreur d'appel
- ❖ Ne pas respecter les rendez-vous
- ❖ Prendre le crédit qui revient à tout le groupe
- ❖ Interrompre quelqu'un qui a la parole
- ❖ Ne pas saluer
- ❖ Nuire à la crédibilité devant les autres
- ❖ Courriel incendiaire



En résumé, c'est tout ce qui va à l'encontre du vivre ensemble.

Les indices d'un conflit au travail...

- Vous sentez un **malaise** (froideur, évitement) grandissant entre des personnes;
- Vos employés **s'affrontent** régulièrement sur leurs idées et les débats ne convergent jamais vers une entente, tout au contraire;
- Les relations dans l'équipe sont teintées de **méfiance** et de non-dits;
- La **rumeur** est devenue le mode de communication privilégié;
- Certains employés ne veulent **plus travailler ensemble** ou ne veulent plus être en contact et s'évitent constamment;
- La devise de l'équipe est «**chacun pour soi**»;
- On vous demande constamment de **régler les différends** entre les personnes.



Pour instaurer le respect, il ne s'agit pas simplement de dire aux gens de se respecter...

...Il faut aussi chercher les causes profondes dans le travail

Le cas de la Mine

- Autoritarisme du DG
- Vision non partagée et silo
- Manque d'expertise des experts
- Peu de soutien du siège social

Le cas du garage

- Pas de gestion des horaires de travail
- Privilèges des travaux à certains
- Pas de balise sur ce qu'on peut dire
- Garage sale et bris d'équipements réguliers
- Conflit entre deux personnes depuis 6 ans

Le cas du syndicat

- Incompréhension des rôles de chacun
- Miss-management
- Pas de coopération, pas de collectif
- Plaintes des conseillers syndicaux

COMMENT AGIR?

Comment réagir si je suis concerné.e

- *Tentez, si possible, d'échanger avec l'auteur des agissements,*
- *Si cela n'est pas possible en parler à votre gestionnaire,*
- *Formuler factuellement ce qu'il se passe.*
(comportements, parole, dates, témoins, etc.)

Créer un espace de parole sécuritaire

- *3 personnes sur 4 n'ont jamais alerté par crainte de représailles (J. Shaw, 2019)*
 - *Anonymat et confidentialité*
 - *Assurer un soutien à la personne (RH, PAE, etc.)*
 - *Expliquer le processus et le rôle de chaque intervenant*
 - *Exprimer votre volonté de régler le problème*
 - *Agir rapidement, mais sans précipitation!*
 - *Faire un suivi une fois une solution trouvée*

Comment réagir si je suis témoin

- *Ne pas banaliser la situation*
- *Écouter votre collègue sans être intrusif*
- *Ne pas être accusateur*
- *Rappeler l'importance d'en parler avec l'auteur ou le gestionnaire*

Comment réagir si je suis gestionnaire

- *Ne pas banaliser la situation*
- *Documenter les faits*
- *Discuter avec chacun pour voir comment est vécu la situation*
- *Recadrer le plus tôt possible*
- *Prendre des mesures immédiates selon la situation*

Soyez clair!

«Le statu quo n'est pas acceptable.»

«Ce comportement ne cadre pas avec mes valeurs et celles de l'entreprise.»

**Vous
êtes
prêts ?**

Soyez clair!

*Ce qui est important ce n'est pas le motif
du comportement, mais ses
conséquences...*

...Atteinte à la dignité

...Non désiré

...Dégradation des conditions de travail

Parlez du problème

- *Les types de harcèlement.*
- *Savoir identifier ce type de situation = plus d'assurance pour en parler*
- *Au moment de l'accueil d'une nouvelle personne expliquer les limites à ne pas dépasser dans l'entreprise*

Donnez un cadre

Procédure de signalement et de traitement des cas

- 1. Quelles situations peuvent être remontées?*
- 2. Comment peut-on faire remonter des situations?*
- 3. Qui est en charge de l'évaluation de la situation?*
- 4. Quelles sont les sanctions disciplinaires possibles ?*
- 5. Comment accompagner les présumées victimes, les témoins et les personnes mises en cause ?*

Comment favoriser un milieu de travail respectueux...

- ❖ Ne pas être mal à l'aise de s'opposer au manque de respect
- ❖ Ne pas penser que la tolérance suffit pour obtenir le respect
- ❖ L'incivilité naît de frustrations. Il est important de reconnaître les sources des frustrations et de les réduire.
- ❖ Mettre de côté nos jugements et **ÉCOUTER**
- ❖ En tant qu'individu impliqué, tenter de tempérer ses réactions.
- ❖ S'excuser si on a blessé, offensé un ou une collègue. S'expliquer

Quelles actions d'accompagnement ?

EN AMONT

Informer, motiver et soutenir la démarche d'alerte auprès des acteurs internes.

Ligne d'écoute psychologique et de signalement.



PENDANT LA DEMARCHE D'ENQUETE

L'accompagnement des individus impactés pour soutenir, prévenir réguler les retentissements psychologiques.

Le soutien psychologique dédié.

APRES LA RÉALISATION DE L'ENQUÊTE

L'accompagnement du collectif pour prendre du recul et responsabiliser.

Les ateliers thématiques.



Grille d'évaluation des actions en matière de respect au travail...



EMPREINTE HUMAINE

en être, bien vivre, bien faire.

	RESPECT AU TRAVAIL Pratiques de leadership, de gestion ou de travail	Note
LEADERSHIP	La haute direction donne les orientations sur le respect au travail et se tient informée sur l'ampleur du problème.	%
	La haute direction applique les principes de respect dans l'exercice de son leadership.	%
PRATIQUES DE GESTION	Les gestionnaires disposent d'outils de gestion efficaces (méthode de résolution de conflit, technique de discussion, etc.) et d'une formation adéquate pour favoriser un milieu de travail respectueux.	%
	Les gestionnaires et le personnel spécialisé interviennent rapidement lorsqu'ils sont informés d'un manque de respect important.	%
PRATIQUES DE TRAVAIL	Les employés savent reconnaître une situation de manque de respect et connaissent les moyens disponibles pour résoudre la situation.	%
	Les employés peuvent rapporter sans crainte un problème de manque de respect qu'ils ont vécu ou dont ils ont été témoins.	%

100% = Nous sommes souvent leader sur cette pratique - il y a peu de place à l'amélioration
 80% = Nous sommes leader sur cette pratique - il y a aussi place à l'amélioration
 70 % = Nous sommes un peu leader sur cette pratique - il y a assez de place à l'amélioration
 50% = Nous sommes très peu leader sur cette pratique - il y a beaucoup de place à l'amélioration
 30% = Nous sommes aucunement leader sur cette pratique - il y a extrêmement de place à l'amélioration

Dix actions simples...



PREINTE HUMAINE

Bien être, bien vivre, bien faire.

Tracer la ligne et les limites

Être exemplaire

Intervenir rapidement

Donner une deuxième chance

Développer la tolérance de la différence

Sondage/consultation sur le respect

Politique et procédures d'entreprise

Formation/sensibilisation

IL Y A DE NOMBREUX
CHANGEMENTS **POSITIFS**:
législation, attitudes, valeurs, etc.

LA LOI NE **TOLÈRE** PAS LE
HARCÈLEMENT

L'ENTREPRISE A LA
RESPONSABILITÉ D'OFFRIR
UN MILIEU DE TRAVAIL **SAIN**
ET SÉCURITAIRE

CHACUN EST
RESPONSABLE DE SES
COMPORTEMENTS

SOYEZ LE **TÉMOIN ACTIF**
QUE VOUS VOUDRIEZ SI
C'ÉTAIT VOTRE CAS

NOUS SOMMES TOUS
GAGNANTS SI NOUS
FAISONS LA LUMIÈRE SUR
LE HARCÈLEMENT!

Les opinions qui sont exprimées dans le cadre de cette présentation sont celles du conférencier et ne sauraient remplacer les lois et règlements en vigueur.

MERCI!

CHACUN DE NOUS
POUVONS FAIRE LA
DIFFÉRENCE

Les opinions qui sont exprimées dans le cadre de cette présentation sont celles du conférencier et ne sauraient remplacer les lois et règlements en vigueur.