

HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE EN MILIEU DE TRAVAIL

Par Me Nathalie Croteau

Définition

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.*

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. (Art. 81.18 Loi sur les normes du travail).

1. Harcèlement psychologique : cadre psychologique et social

1.1 contextes propices :

- Stress favorise sa mise en place (Marie-France Hirigoyen)
- Facteurs de risques individuels avec des facteurs associés au milieu de travail :
 - Surcharge de travail
 - Manque d'autonomie professionnelle (commis ou agent de bureau)
 - Styles de supervision autoritaire ou de type laisser aller
 - Conflits mal gérés ou non gérés (règlement de comptes)
 - Communications déficientes (malentendus)
 - Changements organisationnels provoquant de l'insécurité (vulnérabilité à la perte d'emploi)
 - Culture organisationnelle non respectueuse envers les employés
 - Climat de compétition excessive
 - Réticence à intervenir à long terme dans le capital humain
 - Banalisation des conduites vexatoires
 - Intégration de membres de communautés culturelles

1.2 les manifestations : 3 catégories :

- isolement et refus de communiquer :(mettre à l'écart, refuser de lui parler, ne pas l'inviter aux activités informelles, refuser toute communication lorsque la personne harcelée essaie de se défendre, l'interrompre, l'injurier, l'ignorer
- actions de déconsidérations personnelles : lancer des rumeurs, la ridiculiser, la médire, la traiter de malade, de folle, la railler d'une caractéristique physique
- actions de discrédit professionnel : lui donner des travaux inférieur ou supérieur à ses qualifications, ne pas lui accorder de responsabilités ou lui attribuer des tâches humiliantes

2. Quelle forme peut prendre le harcèlement?

- 2.1 harcèlement vertical : administratif ou hiérarchique, Personne en autorité contre subalterne. Subalterne vers supérieur (moins fréquent) *Bilan après 2 ans : supérieurs immédiats, la majorité des cas*
- 2.2 harcèlement horizontal : Conflit entre collègues. Mobbing si un groupe contre une victime. Souvent associés à une mauvaise organisation du travail et des tâches mal définies. Mécontentement entre employés sur les façons de faire. Souvent le résultat de conflits mal gérés. Situation s'envenime rapidement quand le supérieur prend partie pour l'un ou l'autre. Rôle important du supérieur à identifier la source du problème et à le régler. Les conflits ignorés ou étouffés peuvent dégénérer en harcèlement psychologique.
Groupe fait constamment des remarques négatives, la critique, l'isole, médit diffuse de fausses info. Source du mobbing est un conflit qui dégénère sans intervention de la hiérarchie
- 2.3 harcèlement mixte : quand la hiérarchie ne fait rien ou laisse faire, elle devient donc complice. Personne harcelée devient le bouc émissaire de la hiérarchie et collègue. Cette passivité de la direction verticalise alors le harcèlement horizontale et devient un processus mixte.

3. Les effets du harcèlement psychologique pour les organisations :

- baisse de productivité, de concentration, de la qualité des services
- création d'un milieu hostile et néfaste, détérioration du climat
- absentéisme
- hausse des cas d'épuisement professionnel, du taux de mouvement des employés, conflits de travail, grèves, moyens de pression, coûts d'ass-collective dû aux absences, maladie, coûts juridiques
- atteinte à la réputation de l'organisation ou du service

4. Qui est la victime? : Hirigoyen : Certaines personnes sont plus vulnérables : qui affichent leur différence, exercent leurs droits ou au contraire, n'osent pas pour diverses raisons. Personnes qui ne répondraient pas aux critères implicites de performance ou encore aux représentations que l'on se fait de l'employé productif.

- 5 catégories :
- Personnes qui affichent leur différence
- Personnes trop compétentes ou qui prennent trop de place
- Personnes qui résistent au formatage (entrer dans le moule)
- Moins performantes
- Personnes temporairement fragilisés (retour de congé de maladie, parental, transfert, mutation, nouveau supérieur)

- Traits de personnalité#pathologies : mauvaise estime de soi, besoin exacerbé de reconnaissance, personnes trop investies dans leur travail, les plus sensibles

4.1 Les effets du harcèlement psychologique pour les victimes : Au niveau professionnel : inquiétude, tension constante, fait plein d'erreurs, nuit au rendement, ce qui amène à se faire critiquer, à perdre confiance en ses compétences. Au niveau personnel : souffrance, humiliation, baisse de motivation, isolement, sentiment d'impuissance, perte de l'estime de soi, honte, doute, irritabilité, symptômes physiques, dépression, doutes quant à sa capacité de bien percevoir une situation ;

5. Qui est l'agresseur?

Hirigoyan : Pervers narcissique qui utilise une violence perverse pour arriver à contrôler et manifester son pouvoir sur autrui.

Plus couramment : Harceleur n'a pas toujours conscience qu'il harcèle.

Forme de pouvoir sur l'autre intentionnel ou pas.

Motivations des harceleurs :

- Ambition personnelle, élimination d'un compétiteur, consolidation du pouvoir ou représailles suite à une promotion, jalousie, peur de perdre des privilèges, du pouvoir un statut.
- De manière consciente et inconsciente : veut exercer un contrôle affectif ou psychologique, provoquer un départ, faire sentir mal à l'aise, se venger des torts subis ou présumés, cherche à se défendre en dépréciant l'autre ou la boycottant si se sent menacé par sa compétence ou relations de la victime avec autres collègues, veut dominer, manipulateur, se croire légitime d'abuser psychologiquement de son pouvoir envers les subordonnés (menacer, crier, tél. à la résidence), veut protéger son pouvoir en tassant un professionnel compétent et mature pour lui préférer un plus jeune moins menaçant et plus manipulable.
- Harceleur a souvent besoin d'un auditoire, d'une équipe qu'il va manipuler afin de démontrer encore plus de pouvoir dans l'entreprise.

6. Attitude de la victime face au harcèlement

Elle doit réagir avant d'être pris dans une situation inextricable. Plus la relation et le problème perdure, plus cela sera difficile à régler.

6.1 Hirigoyen : 4 types de stratégies pour se prémunir :

- Rationnelle ou de contrôle, bien repérer le processus de harcèlement et le dénoncer, réagir le plus tôt possible
- Rechercher le soutien dans une perspective de valorisation de soi et afin d'avoir un témoignage pour donner foi aux allégations d'une victime
- Refus et rébellion : négation de la violence survenue et affirmation de l'autonomie professionnelle ou encore renforcement des comportements reprochés

- Évitement et retrait : gestion du temps et de l'espace est utilisée pour diminuer la possibilité des incidents violents (conformisme, démission, et congé de maladie)

6.2 Conseils pratiques pour la victime:

- Dénoncer la situation et utiliser les mécanismes de plaintes, recours à la médiation
- Repérer (noter, accumuler les indices, noter les injures, faire des photocopies de tout document pour la défense)
- Trouver de l'aide au sein de l'entreprise
- Résister psychologiquement
- Agir : anticiper les agressions, en s'assurant qu'il n'y a aucune ambiguïté dans les ordres et consignes, lever les imprécisions, éclaircir les points douteux. Pas mauvais que la victime inquiète son agresseur en lui faisant désormais savoir qu'elle ne se laissera plus faire. En dernier recours, démission mais sans avoir au préalable essayé afin que son départ se passe dans des conditions correctes.
- Faire intervenir la justice
- Aide thérapeutique : comprendre le processus dans lequel la victime s'est retrouvée, se sortir de la situation, se dégager de la culpabilité, rebâtir estime et confiance de soi

6.3 Conseils pratiques pour l'organisation

Faire de la prévention en :

- Se doter d'une politique contre le harcèlement : Définition des comportements répréhensibles, Interdiction de représailles contre ceux qui déposent les plaintes de bonne foi, Conséquences claires concernant le comportement de harcèlement (inclure une thérapie pour les premières offenses)
- Formation de la direction sur le harcèlement, ses conséquences signes précurseurs dans une organisation, résolution de conflits
- Déclaration de mission dans un langage prônant le travail
- Mettre en place un mécanisme de plainte en collaboration avec le syndicat/association
- Lancer un message clair que le harcèlement n'est pas toléré
- Désigné un responsable des plaintes qui a la confiance de tous
- Intervenir rapidement

7. Distinguer le harcèlement de d'autres situations

- 7.1 faits et perceptions ;
- 7.2 problèmes personnels et interpersonnels ;
- 7.3 situation en lien avec la gestion ;

8. Les recours disponibles pour une victime de harcèlement psychologique

8.1 Recours du salarié non-fonctionnaire et non syndiqué

- Plainte écrite à la Commission des Normes du travail
- Dans les 90 jours de la dernière manifestation de la conduite en harcèlement psychologique
- Enquête par la Commission
- Si refus de donner suite à la plainte, 30 jours pour référer à la Commission des relations de travail
- En tout temps, au cours d'enquête si accord des parties, médiation possible
- Pendant les médiations, le travailleur a le droit de recevoir son salaire, s'il est encore à l'emploi
- Si pas de règlement, référer à la Commission des relations de travail
- Représentation par le salarié d'un avocat de la Commission des normes du travail
- Audition de la plainte devant la Commission des relations de travail
- Si la CRT juge que le salarié est victime et que l'employeur n'a pas respecté ses obligations, il rend une décision juste et raisonnable, notamment :
 - Réintégration du salarié
 - Employeur paie une indemnité jusqu'à un maximum du salaire perdu
 - Employeur ordonné de prendre les moyens raisonnables pour faire cesser le harcèlement
 - Employeur paie des dommages et intérêts punitifs et moraux
 - Employeur paie le soutien psychologique au salarié pour une période raisonnable
 - Modifier le dossier disciplinaire du salarié victime
- Si le salarié est victime d'une lésion professionnelle, aspects financiers ne s'appliquent pas durant cette période

8.2 Recours des salariés syndiqués

- Grief
- Arbitrage

8.3 Recours institutionnels

- Politique interne
- Plainte selon la procédure prévue
- Démarche informelle soit médiation, intervention précoce etc.
- Enquête
- Recommandations
- Décision
- N'arrête pas les délais officiels prévus à la LNT ou convention collective

8.4 Recours des fonctionnaires non régis par une convention collective

- Plainte à la Commission de la fonction publique
- Mêmes pouvoirs que la CRT

8.5 Recours en vertu de la LATMP

- Harcèlement ayant comme conséquence une lésion professionnelle
- Exclut la négligence grossière et volontaire sauf si décès ou atteinte permanente et grave
- Plainte dans les 30 jours
- Indemnité de remplacement de revenus

8.6 Recours en vertu de la LSST

- Droit de refus
- Enquête

8.7 Recours devant les tribunaux de droit commun

- Requête introductive d'instance pour obtenir une indemnité et ordonnance

Références bibliographiques

CANTIN I. et CANTIN J.-M., *Politiques contre le harcèlement au travail et réflexions sur le harcèlement psychologique*, 2004, Éd. Yvon Blais, Cowansville

Comité interministériel sur la prévention du harcèlement psychologique et le soutien aux victimes, *Une stratégie de prévention du harcèlement psychologique au travail et de soutien aux victimes*, Février 2003

HIRIGOYEN M.F., *Le harcèlement moral, la violence perverse au quotidien*, 1998, Éd. Syros, Paris

HIRIGOYEN M.F., *Le harcèlement moral, la violence perverse au quotidien*, 2001, Éd. Syros, Paris

MOZ-MIDDELTON J. et ZAWADSKI M. L., *Harceleurs de l'école au bureau*, 2003, Éd. Science et culture, Montréal

POITRAS J. et LADOUCEUR, A., *Systèmes de gestion de conflits*, 2004, Éd. Yvon Blais, Cowansville