

## **Le harcèlement en milieu de travail**

### **DÉFINITIONS**

#### **Selon la *Loi canadienne sur les droits de la personne***

- § Le harcèlement, c'est tout geste ou propos inopportun que vous trouvez offensant ou humiliant. Ce genre de conduite peut entraver votre capacité de bien faire votre travail ou d'obtenir un service. Le harcèlement est un genre de discrimination qui peut prendre différentes formes, dont les suivantes:
- des menaces, de l'intimidation ou des insultes;
  - des plaisanteries ou propos déplacés sur des sujets tels que votre race, votre religion, votre déficience ou votre âge;
  - un étalage de photos ou d'affiches sexistes, racistes ou offensantes pour d'autres raisons;
  - des commentaires ou des gestes suggestifs à connotation sexuelle;
  - des contacts physiques inutiles, tels des attouchements, caresses, pincements ou coups;
  - des voies de fait, y compris à caractère sexuel.
- § Le harcèlement peut consister en un incident isolé ou en une série d'incidents échelonnés sur une période donnée. Le harcèlement peut donner lieu à un climat de travail négatif ou hostile qui peut nuire à votre rendement; en raison du harcèlement, vous pourriez vous voir refuser des possibilités d'emploi, de promotion ou de formation.
- § L'auteur du harcèlement peut être du même sexe que la victime ou non. Il peut s'agir d'un superviseur, d'un collègue de travail ou d'un fournisseur de services, tel un agent de banque ou un commis d'un service gouvernemental.
- § Tout acte dont l'inopportunité n'aurait pas dû échapper à son auteur est considéré comme du harcèlement.

#### **Selon le *Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada***

- § Le harcèlement se définit comme tout comportement inopportun et injurieux, d'une personne envers une ou d'autres personnes en milieu de travail, et dont l'auteur savait ou aurait raisonnablement dû savoir qu'un tel comportement pouvait offenser ou causer préjudice. Il comprend tout acte, propos ou exhibition qui diminue, rabaisse, humilie ou embarrasse une personne, ou tout acte d'intimidation ou de menace.

- § Questions fondamentales pour déterminer si oui ou non un comportement (action, propos ou exhibition) constitue du harcèlement:
- Le comportement est-il malvenu ou offensant?
  - Une personne raisonnable considérerait-elle ce comportement malvenu ou offensant?
  - Est-ce qu'il diminue, rabaisse ou cause une humiliation ou un embarras personnel?
  - S'agit-il d'un seul incident grave?
  - S'agit-il d'une série d'incidents échelonnés sur une certaine période?

**Selon Charron-Poggioli, N. *Le harcèlement : c'est l'affaire de tout le monde***

- § Le harcèlement est un comportement inopportun et injurieux envers une ou plusieurs personnes en milieu de travail et qu'une personne raisonnable savait ou aurait dû savoir que ce comportement serait choquant ou causerait du mal. Il comprend tout acte ou propos répréhensible qui rabaisse, diminue, humilie ou embarrasse, qu'il s'agisse d'un incident unique ou répété.
- § Abus de pouvoir manifeste et abus de pouvoir voilé.

**Selon Hirigoyen, M-F. *Le harcèlement moral***

- § Le harcèlement en milieu de travail est toute conduite abusive se manifestant notamment par des comportements, des paroles, des actes, des gestes, des écrits, pouvant porter atteinte à la personnalité, à la dignité ou à l'intégrité physique ou psychique d'une personne, mettre en péril l'emploi de celle-ci ou dégrader le climat de travail.

**Selon la politique du *Conseil Scolaire du District du Grand Nord de l'Ontario***

- § Le harcèlement est une forme de discrimination et désigne une conduite associée à un motif illicite qui touche l'environnement éducatif ou qui produit des effets néfastes sur cet environnement pour la ou les personnes qui font l'objet du harcèlement, dans des circonstances où l'auteur sait ou devrait raisonnablement savoir qu'il est importun.
- § Le harcèlement peut prendre de nombreuses formes mais il comporte généralement une conduite, des commentaires ou des affichages qui sont insultants, intimidants, humiliants, blessants, avilissants, abaissants, malveillants

et dégradants ou qui offensent, gênent, humilient ou embarrassent une personne ou un groupe de personnes. Par exemple:

- remarques, plaisanteries, surnoms, insinuations ou sarcasmes importuns liés à un motif illicite, comme le sexe, l'âge, la race, ou l'ascendance d'une personne;
- abus ou menaces écrites ou verbales liés à un motif illicite;
- insultes de nature raciale ou ethnique;
- affichages pouvant être offensants et qui sont liés à des motifs illicites, par exemple des affiches ou des graffitis de nature sexuelle, raciale ou ethnique;
- utilisation d'un langage qui renforce les stéréotypes basés sur des motifs illicites;
- vandalisme ou agressions physiques causés par des motifs illicites;
- comportement condescendant ou paternaliste lié à des motifs illicites qui sape le respect de soi ou qui nuit au rendement.

## **MANIFESTATIONS**

### **Selon Hirigoyen, M-F. *Malaise dans le travail***

- § Le harcèlement se caractérise par une agression et non par un conflit. Alors qu'un conflit est la rencontre d'éléments ou de sentiments contraires qui s'opposent, dans le harcèlement moral, comme dans toute agression, il y a une volonté de blesser l'autre.
- § Le but du harcèlement est de contrôler et de dominer l'autre en empiétant sur son territoire psychique. Il ne s'agit pas d'une décharge d'agressivité d'un individu soumis à trop de stress ou à de mauvaises conditions de travail. Ce n'est pas une perte de contrôle de soi, mais au contraire une volonté de contrôler l'autre.

### **Selon Hirigoyen, M-F. *Le harcèlement moral***

- § Le mode spécifique d'agression est variable suivant les milieux socioculturels et les secteurs professionnels. Dans les secteurs de production, la violence est plus directe, verbale ou physique. Plus on monte dans la hiérarchie et dans l'échelle socioculturelle, plus les agressions sont sophistiquées, perverses et difficiles à repérer.
- § Lorsque le processus de harcèlement est en place, la victime est stigmatisée : on dit qu'elle est difficile à vivre, qu'elle a mauvais caractère, ou bien qu'elle est folle. On met le compte de sa personnalité ce qui est la conséquence du conflit,

et on oublie ce qu'elle était auparavant ou ce qu'elle est dans un autre contexte.

### **Selon Garceau, M-L. Enquête sur le harcèlement en milieu post-secondaire**

- § Le harcèlement sexiste a comme fonction de rabaisser et d'humilier les femmes, de les remettre à leur place en leur rappelant les normes du système patriarcal. Il légitimise les rapports sociaux de domination des hommes sur les femmes. C'est ce sexisme qui impose aux femmes un statut préconçu d'inférieures ou de subordonnées. Il prend la forme de comportements verbaux et non verbaux mais ne comporte pas d'attouchement physique. Il rappelle aux femmes leur appartenance au modèle social féminin.
- § Le harcèlement suppose une relation de discrimination, de force, d'abus de pouvoir, de domination.
- § Le harcèlement se manifeste par des paroles, des actes, des gestes, des écrits, portant atteinte à la dignité ou à l'intégrité physique ou psychologique d'une personne.

### **LA DYNAMIQUE DU HARCÈLEMENT ET LES CONSÉQUENCES POUR LES VICTIMES**

#### **Selon Higrigoyen, M-F. Le harcèlement moral et Malaise dans le travail**

*Comment en arrive-t-on à harceler quelqu'un?*

- § On refuse la différence
- § L'envie, la jalousie et la rivalité nous préoccupe
- § La peur motive
- § On ne peut accepter que certains ne veulent pas suivre les règles implicites du groupe ou de l'organisation (la façon de faire les choses...)

*Les personnes plus vulnérables au harcèlement*

- § Un employé a plus de risque d'être visé lorsque, par ce qu'il est ou ce qu'il paraît être, il vient déranger une autre personne ou l'équilibre du groupe
- § Les personnes atypiques
- § Les personnes trop compétentes ou qui prennent trop de place
- § Les personnes qui résistent au formatage
- § Ceux qui ont fait de mauvaises alliances ou qui n'ont pas un bon réseau
- § Les salariés protégés
- § Les personnes moins « performantes »
- § Les personnes temporairement fragilisées (dans leurs vies personnelles)
- § Les boucs émissaire

### *Qui agresse qui?*

- § Les groupes tendent à niveler les individus et supportent mal la différence (femme dans un groupe d'hommes, homme dans un groupe de femmes, homosexualité, différences raciale, religieuse ou sociale...)
- § Parfois le harcèlement est suscité par un sentiment d'envie à l'égard de quelqu'un qui possède quelque chose que les autres n'ont pas (beauté, richesse, ...)
- § Les agressions entre collègues peuvent aussi trouver leur source dans les inimitiés personnelles liées à l'histoire de chacun des protagonistes, ou dans la compétitivité, l'un essayant de se faire valoir aux dépens de l'autre.
- § Lorsque les harceleurs sont des collègues, la première borne de secours devrait être le responsable hiérarchique ou l'échelon supérieur. S'il n'existe pas un **climat de confiance**, il est impossible de demander de l'aide à son supérieur. Lorsque ce n'est pas par incompetence, c'est par indifférence ou par lâcheté que chacun tend à se retrancher derrière les autres.
- § Les harceleurs, dans un but de toute puissance, se servent, consciemment ou non, de procédés pervers qui ligotent psychologiquement les victimes et les empêchent de réagir.
- § Quels que soient les points de départ et quels que soient les agresseurs, les procédés sont les mêmes: on ne nomme pas le problème, mais on agit de façon sournoise pour éliminer la personne au lieu de trouver une solution. Ce processus est amplifié par le groupe, qui est pris à témoin ou même participe activement au phénomène.

### *Les contextes qui favorisent le harcèlement en milieu de travail*

- § L'organisation du travail, le stress
- § La mauvaise communication
- § Le formatage, la pression de se conformer au moule
- § Le manque de reconnaissance
- § L'organisation toxique
- § La déresponsabilisation
- § Le manque de respect

*Le harcèlement en milieu de travail passe par différentes étapes qui ont comme point commun un refus de communication*

1. Refuser la communication directe : l'agresseur refuse d'expliquer son attitude. Ce déni paralyse la victime qui ne peut se défendre, ce qui rend possible la poursuite de l'agression.
2. Disqualifier : l'agression est pratiquée de façon sous-jacente, dans le registre de la communication non verbale.
3. Discréditer : on considère la victime trop sensible, « folle ».
4. Isoler : les collègues s'éloignent.
5. Brimer : on confie à la victime des tâches inutiles ou dégradantes.

*Les facteurs prédictifs d'une moins bonne défense contre le harcèlement*

- \$ Mauvaise estime de soi
- \$ Un besoin exacerbé de reconnaissance
- \$ Les personnes trop scrupuleuses
- \$ Les personnes très investies dans leur travail
- \$ Les sensitifs

### **LES CONSÉQUENCES DU HARCÈLEMENT**

- \$ Le désistement : l'agresseur attaque par petites touches indirectes, de façon à déstabiliser l'autre sans provoquer ouvertement le conflit; la victime se désiste également et se soumet, craignant un conflit qui aboutirait à une rupture. Elle sent qu'il n'y a pas de négociation possible avec l'autre, qui ne cédera pas, et préfère des compromis plutôt que de risquer cette séparation.
- \$ La confusion : même si elles ont parfois un sentiment d'injustice leur confusion est telle qu'elles n'ont aucun moyen de réagir. La confusion engendre le stress.
- \$ Le doute : les victimes ne peuvent pas croire ce qui se déroule ... une telle violence sans aucune compassion est inimaginable. On a tendance à prêter à l'agresseur des sentiments (culpabilité, tristesse, remords) dont il est complètement dépourvu. Dans l'impossibilité de comprendre, la victime se retrouve sidérée, déniait la réalité de ce qu'elle n'est pas en mesure de voir. Elle se culpabilise.
- \$ Le stress
- \$ La peur
- \$ L'isolement

## ***Les conséquences à plus long terme***

- § Le choc : se produit lorsque les victimes prennent conscience de l'agression, perte d'estime, honte, elles sont à la recherche d'une réhabilitation
- § La décompensation : les capacités de résistance d'un individu ne sont pas illimitées, elles s'érodent progressivement et conduisent à un épuisement psychique (troubles psychosomatiques, état dépressif, etc.). Caractérisé par les **sentiments d'inutilité, d'impuissance, de défaite**. Chez d'autres, la réponse est physiologique, pour d'autres des vaines tentatives de se faire entendre (provocation, crises, etc.). Caractérisé par la **dissociation**, phénomène de défense contre la peur, la douleur ou l'impuissance face à un événement traumatique qui est si étranger à ce qui peut normalement se concevoir que le psychisme n'a d'autre recours que de le déformer ou le chasser de sa conscience.
- § La séparation : face à une menace qui apparaît de plus en plus clairement, les victimes peuvent réagir de deux façons:
  - 1- se soumettre et accepter la domination, l'agresseur pouvant dès lors poursuivre tranquillement son oeuvre de destruction;
  - 2- se révolter et combattre, pour partir.Le plus souvent, les victimes réagissent quand elles peuvent voir cette violence en action sur une autre personne ou quand elles ont pu trouver un allié ou un appui extérieur. La séparation, quand elle peut se faire, est le fait des victimes, jamais des agresseurs.
- § L'évolution : à partir de la séparation, tout souvenir ou nouvel événement prendra un autre sens, lié à l'expérience vécue. Si non réglé, les tentatives d'oubli conduisent le plus souvent à l'apparition de troubles psychiques et somatiques. Peut conduire à un état de stress post-traumatique, ces victimes, comme victimes de guerre, ont été placées dans un « état de siège » virtuel qui les a obligées à être sur la défensive en permanence. La peur peut conduire à un comportement d'évitement.

## ***Ce que les victimes demandent?***

- § Les victimes demandent avant tout la reconnaissance de ce qu'elles ont enduré, même s'il n'est jamais possible de réparer complètement une injustice.
- § Les victimes demandent que le comportement cesse.

§ Les victimes demandent une justice.

### ÉVALUER VOTRE COMPORTEMENT

Le harcèlement peut induire un environnement de travail hostile. De nombreux employés hésitent à dire leur malaise face à des comportements jugés importuns, surtout s'ils sont le fait de personnes investies d'une autorité réelle ou implicite.

C'est à la victime du comportement et aux autres personnes qui composent le milieu de travail de déterminer si un comportement est importun, et non pas à l'auteur de ce comportement. C'est donc **l'effet du comportement, et non pas l'intention de son auteur, qui détermine s'il y a eu harcèlement.**

Si vous souhaitez maintenir un milieu de travail sans harcèlement, nous vous invitons à réfléchir régulièrement à votre comportement et à en vérifier les effets sur votre entourage.

Pour déterminer si votre comportement peut être assimilé à du harcèlement, pensez à vos interactions au travail et posez-vous les questions suivantes:

1. Aimerais-je voir mon comportement étalé à la une des nouvelles du soir?
2. Serais-je gêné(e) de parler de mon comportement avec mon (ma) conjoint(e), mes enfants ou toute autre personne avec qui j'entretiens des relations intimes?
3. Serais-je gêné(e) de parler de mon comportement avec mon (ma) patron(ne)?
4. Accepterais-je que quelqu'un agisse de cette façon avec un membre de ma famille?
5. Est-ce moi qui initie la conversation la majorité du temps?
6. Ai-je été témoin passif du harcèlement?

## RECOURS DANS DES CONTEXTES DE TRAVAIL DIFFICILES

Voici diverses possibilités de recours lors de situations difficiles; malentendus, conflits entre personnes, commentaires inopportuns ou menaces.

*Fiez-vous à votre instinct.*

- < Si quelque chose vous met mal à l'aise, il y a une raison. Faites-vous confiance et faites confiance à la petite voix intérieure qui veut votre bien. Croyez que cela est possible que vous soyez en train de vivre une situation de harcèlement. Demandez de l'aide, vous n'avez pas à faire face au harcèlement toute seule. Le harcèlement se combat difficilement seule.

*Prenez soin de vous.*

- < Le harcèlement est souvent une source d'épuisement physique et émotif. Dans ces circonstances exténuantes, les victimes doivent investir d'abord dans le maintien de leur équilibre émotif et de leur santé.
  - Faites-vous plaisir à tous les jours
  - Obtenez de l'aide
  - Faites-vous accompagner
  - Quittez le milieu malsain dès que vous le pouvez

*Parlez-en à un(e) collègue, à un membre de la famille, à un(e) ami(e), à la personne responsable ou à un service d'écoute.*

- < Le fait d'en parler permet :
  - de dire dans vos mots comment vous interprétez ou percevez la situation;
  - à l'autre personne, de prendre conscience de vos sentiments face à certains commentaires ou la façon de dire les choses;
  - à l'autre de corriger la situation;
  - de vérifier si vos perceptions sont justes.

*Informez-vous (dépliants, livres, politiques en place, agences, etc.).*

- < En vous informant, cela vous permet :
  - de mieux comprendre les enjeux;
  - de vous rassurer;
  - de vous outiller pour améliorer la situation.

*Prenez des notes (détails de la situation, témoins, entourage, etc.).* Dès le début d'une situation de harcèlement, il est important de tenir un journal détaillé et complet de tous les événements. On encourage fortement les victimes à se bâtir un dossier dans lequel elles conserveront toutes les pièces qui pourront servir de preuves décrivant le déroulement des événements ou encore, démontrant les différentes démarches qui ont été entreprises pour que cesse le harcèlement. Lorsqu'on prend des notes des

événements au fur et à mesure qu'ils se passent, on suggère d'utiliser un cahier. Ainsi, personne ne pourra ajouter des pages ou en changer l'ordre des inscriptions. On y inscrit tout ce dont on se souvient, y compris les détails suivants:

- < les dates, les heures, les lieux et toutes les circonstances du harcèlement ainsi que les moindres détails (faits, gestes, paroles, remarques, etc.) que l'on a subis;
- < les noms et les numéros de téléphone des personnes qui ont été témoins et qui pourraient accepter de témoigner en votre faveur au besoin;
- < les troubles émotifs et les réactions physiques que vous ressentez pendant et après les incidents;
- < les détails de chacune des rencontres ou des démarches concernant le harceleur;
- < les discussions avec les autres employés et employées sur le sujet;
- < les lettres envoyées au harceleur ou à son supérieur;
- < les démarches entreprises auprès du syndicat, de la direction, les rencontres avec le médecin ou avec toute autre personne avec qui on discute des événements; et
- < tout ce que la personne harcelante a pu offrir (cadeaux, lettres, messages, dessins, etc.).

Il est aussi bon de conserver une copie des évaluations de son propre rendement et les notes de service au sujet de son travail. Lorsqu'un superviseur offre des félicitations pour un travail bien fait, on peut lui écrire une note de remerciement pour documenter l'appréciation. On y écrira, par exemple, « Je tiens à vous remercier de m'avoir dit que vous étiez très satisfait du rapport que j'ai rédigé ».

*Conservez tout ce qui vous concerne ou qui peut vous affecter (documents sur le rendement, lettres reçues ou envoyées, notes, etc.).* Le fait de garder ces documents dans un dossier permet :

- < de mieux envisager la situation;
- < de donner le sentiment de faire quelque chose pour améliorer la situation; et
- < de faciliter la mémoire sur les événements.

*Si possible, faites connaître comment et pourquoi vous réagissez, vos sentiments, vos craintes, etc.* Si vous ne vous sentez pas en mesure de le faire immédiatement, vous pouvez pratiquer ce que vous désirez dire, comment et pourquoi, pour enfin trouver l'occasion propice pour faire connaître votre position, votre réaction. En agissant de la sorte :

- < il est possible d'éviter que la situation s'aggrave; et
- < vous apprenez à reprendre de l'assurance.

*Si possible, écrivez à la personne concernée pour l'informer de votre réaction, de vos commentaires, en prenant bien soin de ne parler que de la situation sans imputer à l'autre des motifs que vous n'avez pas vérifiés et en prenant soin de garder une copie*

de toutes vos répliques. Servez vous de la méthode **DESC**; **d**écrivez le comportement offensif, **e**xprimer vos besoins, **s**pécifiez ce que vous voulez et **c**hoisissez votre prochaine étape. Cette façon de faire les choses permet :

- < de ne pas laisser la situation s'aggraver;
- < de documenter la situation pour vos besoins;
- < de vous protéger si vous décidez d'entreprendre d'autres actions; et
- < de donner à l'autre l'occasion de réfléchir et de corriger la situation.

*Faites-vous accompagner lors de vos démarches, lors de rencontres et de discussions.* Dans des situations de stress ou pour assurer sa propre sécurité, il est fortement recommandé d'être accompagnée d'une personne de confiance. Le fait de ne pas être seule peut :

- < parfois désamorcer une situation difficile;
- < permettre de prendre des notes ou d'avoir un témoin si nécessaire;
- < permettre de vous assurer que l'on respectera vos droits;
- < vous rassurer grâce à la simple présence d'une tierce personne avec qui vous pourrez discuter de la situation, de vos perceptions, etc.; et
- < offrir des ressources.

*Si possible, évitez les situations de tête-à-tête, à huis clos ou à voix basse en gardant la porte ouverte.* Restez debout alors que l'autre est assis. Répétez ses propos à haute voix. Portez attention à garder un espace raisonnable entre vous lors d'entretiens. En agissant de la sorte :

- < la situation pourrait cesser, soit rapidement, soit graduellement;
- < vous réussirez à faire respecter votre intégrité; et
- < vous vous assurez d'un climat plus sûr.

**DISTINCTION ENTRE RÉTROACTION NÉGATIVE (OFFENSANTE)  
ET RÉTROACTION CONSTRUCTIVE**

<b>RÉTROACTION CONSTRUCTIVE</b>	<b>RÉTROACTION NÉGATIVE</b>
Retire les personnes du problème.	Décrit ou qualifie la personne.
Décrit ou qualifie le comportement.	Vague et générale (toujours, jamais).
Etayée par des faits précis liés au comportement.	Vise à blâmer et à accuser.
Axée sur le changement.	Égocentrique et visant à tirer profit de la situation plutôt que de la relation interpersonnelle.
Équilibrée.	Ne tient pas compte des besoins d'autrui.
Livrée au moment opportun.	Examine des facteurs sur lesquels l'intéressé n'a aucun pouvoir.
Explique objectivement l'effet du comportement en cause.	Part du principe que les gens sont de mauvaise volonté.
Part du principe que les gens sont de bonne volonté.	
De bonnes relations interpersonnelles sont indispensables au respect d'autrui et à un milieu de travail efficace.	

**PRINCIPE DE BASE** : Se concentrer sur des faits et des éléments mesurables plutôt que sur la personne.

(N. Charron-Poggioli)