

# **Ce que les gens nous ont dit**

## Participation citoyenne concernant la prévention du harcèlement au travail



Ministère du Travail, des Compétences et de l'Immigration

**Juillet 2024**



© Droit d'auteur de la Couronne, Province de la Nouvelle-Écosse, 2024

Ce que les gens nous ont dit Participation citoyenne  
concernant la prévention du harcèlement au travail

Ministère du Travail, des Compétences et de l'Immigration

ISBN : 978-1-77448-675-7

# Introduction

Le harcèlement au travail peut entraîner des blessures psychologiques. La loi sur la santé et la sécurité au travail (*Occupational Health and Safety Act*) ne s'applique **pas** aux blessures psychologiques; elle vise uniquement les blessures physiques. C'est pourquoi nous préparons un plan de prévention du harcèlement au travail. La Direction de la sécurité du ministère du Travail, des Compétences et de l'Immigration (TCI) a échangé avec les gens de la Nouvelle-Écosse pour découvrir trois choses :

- l'étendue du harcèlement au travail en Nouvelle-Écosse;
- la manière dont le gouvernement peut aider les employeurs et les employés à remédier au harcèlement au travail;
- la manière dont la prévention du harcèlement peut rendre les lieux de travail plus sains au plan psychologique.

Plus de 600 personnes de la Nouvelle-Écosse ont répondu à notre appel à commentaires lancé fin 2023. Elles l'ont fait de trois manières :

- lors de rencontres virtuelles et en personne;
- au moyen d'une enquête en ligne;
- en nous écrivant directement.

Le présent rapport décrit les commentaires reçus et comporte trois sujets :

- ce qui existe à l'heure actuelle pour remédier au harcèlement au travail;
- les difficultés que rencontrent les employeurs ainsi que les employés et les employées qui luttent contre le harcèlement;
- des suggestions pour améliorer la manière dont nous composons avec le harcèlement au travail en Nouvelle-Écosse.

# 1<sup>re</sup> partie – Ce que les gens nous ont dit

## Les répercussions du harcèlement au travail

Bien des gens nous ont parlé des répercussions que le harcèlement avait sur eux. Les types de harcèlement que les gens nous ont signalés comprennent notamment :

- le harcèlement verbal, qui est le plus couramment signalé;
- la discrimination;
- le harcèlement sexuel;
- la violence physique.

Les gens ont indiqué que les harceleuses et les harceleurs étaient des membres de l'organisation et aussi des gens de l'extérieur.

Voici des exemples de personnes qui, selon nos informations, harcelaient d'autres personnes au travail :

- des membres du personnel;
- des gestionnaires et des chefs d'équipe;
- des gens de l'extérieur;
- des étudiants et des étudiantes;
- des patients et des patientes;
- des clients et des clientes.

Les gens nous ont dit qu'ils avaient subi des conséquences après avoir signalé du harcèlement, notamment :

- des changements dans leur emploi ou dans leurs perspectives d'avancement;
- des représailles de la part de collègues de travail;
- des effets néfastes sur leur santé mentale;
- le besoin de s'éloigner du travail par le truchement d'un congé de maladie ou d'invalidité.

## Le harcèlement au travail et ses effets sur la culture organisationnelle

### Qu'est-ce que la culture organisationnelle?

La culture organisationnelle se compose essentiellement des éléments suivants :

- les valeurs, les croyances et les attitudes propres à l'organisation;
- la manière dont une organisation encourage certains comportements.

Les politiques et les pratiques d'une organisation reflètent sa culture. Les dirigeants et les dirigeantes instaurent et maintiennent en place la culture.

La culture d'une organisation a des effets sur le personnel de cette organisation. Elle a aussi des effets sur les personnes qui utilisent ses produits et ses services. La culture façonne leurs expériences, leurs attitudes et leurs comportements. L'organisation s'imprègne souvent de la culture de la société qui l'entoure.

### Comment la culture organisationnelle influence-t-elle le harcèlement au travail?

On nous a dit que, parfois, des organisations ou une société voyaient le harcèlement comme un comportement normal et permis au travail. Les gens ont remarqué que le harcèlement pouvait résulter de diverses choses, notamment :

- le racisme;
- la misogynie;
- le capacitisme.

## Quels changements à la culture organisationnelle peuvent prévenir le harcèlement au travail

On nous a dit que l'amélioration de la culture organisationnelle pourrait prévenir le harcèlement au travail, mais il y aurait des défis à relever pour y parvenir.

Le rapport fait état des éléments de la culture organisationnelle qui peuvent prévenir ou empirer le harcèlement au travail. Ces éléments sont notamment :

- le leadership et l'obligation de rendre des comptes;
- la sensibilisation et la compréhension;
- les politiques, les marches à suivre et les processus;
- le signalement et les enquêtes;
- le milieu de travail;
- les pressions liées à la dotation en personnel;
- la diversité de la main-d'œuvre.

# 2<sup>e</sup> partie – Comment prévenir le harcèlement au travail et comment y remédier

## Le leadership et l'obligation de rendre des comptes

Le problème le plus fréquemment évoqué est que la direction ne tient **pas** les harceleurs ou les harceuses pour responsables. Elle ne fait rien lorsque le harcèlement se produit. Elle trouve parfois des excuses pour éviter d'aborder la question du harcèlement.

### Pourquoi les dirigeants ou les dirigeantes ne font rien face au harcèlement

Les personnes interrogées ont donné plusieurs raisons pour lesquelles les dirigeants ou les dirigeantes n'agissent pas face au harcèlement au travail :

- ils ne comprennent pas ce qu'est le harcèlement;
- ils ne voient pas le harcèlement lorsqu'il se produit;
- ils ne savent pas comment réagir face au harcèlement ni comment le prévenir;
- ils ne sont pas tenus responsables de la manière dont ils réagissent face au harcèlement;
- ils protègent le rapport qu'ils ont avec les harceleurs et les harceuses.

## Comment prévenir le harcèlement au travail et y remédier

Les gens nous ont fait part de plusieurs stratégies pour prévenir le harcèlement au travail et y remédier. Au nombre de ces stratégies :

- discipliner les dirigeants et les dirigeantes qui ne s'attaquent pas au problème du harcèlement ou qui harcèlent eux-mêmes le personnel;
- faire en sorte que les dirigeants et les dirigeantes adoptent des comportements appropriés et respectueux, ainsi que les meilleures pratiques;
- améliorer la confiance entre la direction et le personnel;
- sensibiliser tous les membres de l'organisation au harcèlement, en particulier la direction;
- demander à une tierce partie d'évaluer les membres de la direction et les organisations pour voir comment ils luttent contre le harcèlement. Cette démarche permettrait de responsabiliser davantage le personnel sur le lieu de travail et les employeurs.

## Sensibilisation au harcèlement au travail et compréhension du phénomène

Les gens nous ont dit que beaucoup au sein de l'organisation connaissent peu de choses au sujet du harcèlement au travail. Au nombre de ces personnes, notons

- des membres du personnel;
- des employeurs;
- des dirigeants et des dirigeantes, comme des gestionnaires et des superviseurs et des superviseuses;
- des personnes chargées d'enquêter sur des plaintes.

Selon les commentaires reçus, certaines personnes ne reconnaissent **pas** les nombreuses formes de harcèlement, par exemple,

- les menaces;
- les injures;
- le dénigrement;
- les humiliations.

Selon elles, certains employés et employées, employeurs et dirigeants et dirigeantes peuvent considérer les comportements de harcèlement comme normaux. Ils ne peuvent pas faire la différence entre un comportement acceptable et un comportement inacceptable.

Les participants et les participantes ont également mentionné d'autres aspects qui sont incompris :

- les harceleurs et les harceuses peuvent ne **pas** se rendre compte que ce qu'ils font est du harcèlement;
- les harceleurs et les harceuses sous-estiment l'effet de leurs actions;
- les membres du personnel ne savent **pas** qu'ils ont le droit de ne pas être harcelés au travail;
- la plupart des gens ne comprennent **pas** ce que sont les blessures psychologiques;
- les gens ont des opinions différentes sur ce qui constitue un comportement acceptable et approprié.

### Comment améliorer la compréhension du harcèlement au travail

On nous a dit que nous avons besoin d'une définition claire du harcèlement au travail. Elle devrait préciser ce qui est et ce qui n'est pas du harcèlement. Cela améliorera la connaissance et la compréhension du harcèlement au travail.

Les participants et les participantes nous ont donné des exemples de formation que leur organisation utilise pour lutter contre le harcèlement au travail. Ils ont déclaré que cette formation devrait être obligatoire pour tout le personnel et qu'elle devrait inclure les quatre sujets suivants :

- l'équité, la diversité, l'inclusion et l'accessibilité (EDIA);
- le lieu de travail respectueux;
- la sécurité psychologique en milieu de travail;
- le partage des politiques et procédures existantes en matière de harcèlement au travail.

On nous a dit que la formation pouvait contribuer à créer un milieu de travail respectueux et exempt de harcèlement. Toutefois, les personnes interrogées ont fait part de certaines préoccupations concernant la formation. Par exemple :

- Il peut être difficile de garantir que tous les membres du personnel peuvent suivre la formation, et ce pour plusieurs raisons :
  - les différents horaires de travail font que tous les membres du personnel ne sont pas disponibles au même moment;
  - il pourrait être difficile pour les grandes organisations de former tout le personnel en même temps;
  - le roulement de personnel signifie que les nouvelles recrues devront suivre la formation.
- Certaines formations pourraient ne pas être efficaces, peut-être parce que les membres du personnel ne sont pas intéressés ou parce que les formations coûtent trop cher.

## Comment favoriser une culture organisationnelle positive

Les participants et les participantes nous ont dit qu'une culture organisationnelle positive peut prévenir le harcèlement. Ils ont cité quatre facteurs clés qui contribuent à une culture organisationnelle négative :

- le travail dans un environnement stressant et où il y a beaucoup de pression;
- le manque de personnel;
- l'absence de diversité au sein du personnel;
- le fait de travailler seul avec le public sans protection raisonnable.

Ils ont dit que ces facteurs pourraient accroître le harcèlement et pourraient aussi nuire à la capacité de l'employé ou de l'employée de prévenir le harcèlement.

Selon les participants et les participantes, voici les deux choses les plus importantes qu'une organisation peut faire pour prévenir le harcèlement au travail :

- traiter chaque personne avec respect;
- aider les victimes de harcèlement et les personnes qui en sont témoins.

Les participants et les participantes ont également énuméré des moyens de prévenir le harcèlement au travail :

- créer des politiques, des marches à suivre et des structures pour lutter contre le harcèlement;
- ajouter la prévention du harcèlement aux activités régulières de l'organisation;
- s'attaquer au harcèlement lorsqu'il se produit;
- disposer d'un comité mixte de santé et de sécurité au travail (CMSST) actif, en fonction de la taille du lieu de travail. Les membres doivent comprendre les questions de SST et ce à quoi ressemblent des lieux de travail psychologiquement sains et sûrs. Ces comités doivent se réunir régulièrement.



## Politiques, marches à suivre et processus

Les participants et les participantes nous ont parlé de politiques et de marches à suivre qui, à leur avis, fonctionnent bien. En voici des exemples :

- des politiques sur les droits et les responsabilités;
- la responsabilisation des clients et des clientes qui harcèlent les travailleurs et les travailleuses;
- des programmes disciplinaires prévoyant des conséquences claires pour les employeurs et les membres du personnel qui harcèlent des employés et des employées;
- une tolérance zéro;
- la conduite d'enquêtes par étapes.

Ils nous ont également dit que les politiques et les marches à suivre posaient certains problèmes. Par exemple, les politiques et les marches à suivre peuvent exister, mais ne **pas** être appliquées. Elles peuvent manquer de clarté. Elles peuvent ne **pas** être suffisamment rigoureuses. Elles peuvent être dépassées.

Enfin, ils ont suggéré des moyens d'améliorer les politiques et les marches à suivre :

- élaborer des politiques et des marches à suivre là où elles n'existent **pas** encore;
- évaluer l'efficacité des politiques et des marches à suivre; les mettre à jour au besoin;
- aligner les politiques en matière de harcèlement au travail sur les autres politiques de l'organisation et sur les lois fédérales et provinciales;
- Rendre les politiques accessibles à tous et toutes. Utiliser un langage simple. Déterminer clairement les rôles et les responsabilités.

## Signalement et enquêtes

Nous avons appris que le signalement est une première étape essentielle pour enquêter sur le harcèlement et pour y remédier. Mais nous avons également appris qu'il existe des obstacles à la dénonciation et à l'enquête sur le harcèlement au travail. Ces obstacles sont notamment les suivants :

- la crainte de représailles ou de vengeance;
- la crainte d'être considéré comme un employé à problèmes;
- la crainte d'un manque de confidentialité;
- le sentiment que personne ne donnera suite au signalement;
- la crainte de dénoncer une personne occupant un poste de direction. Des personnes nous ont dit qu'il existait des obstacles au sein du système de signalement. Par exemple, certains systèmes sont trop formels ou trop hiérarchisés.

## Comment encourager les gens à signaler le harcèlement

Malgré les obstacles, nous avons entendu qu'il est important d'encourager les gens à signaler le harcèlement au travail. Les personnes interrogées ont suggéré de nombreux moyens d'encourager le signalement et l'enquête :

- une direction forte qui soutient le signalement;
- une culture du lieu de travail qui favorise la prévention;
- une meilleure compréhension du harcèlement au travail et une sensibilisation accrue à ce phénomène;
- des politiques et des marches à suivre clairement communiquées.

Plus précisément, les personnes interrogées ont suggéré des moyens d'améliorer la manière dont une personne signale un cas de harcèlement et la personne à laquelle elle le fait :

- permettre aux personnes de signaler le harcèlement de manière anonyme;
- faire en sorte que les personnes signalent le harcèlement à une tierce partie;
- offrir des options de signalement au sein de l'organisation; par exemple, les personnes pourraient choisir de signaler le harcèlement à l'une des personnes suivantes :
  - un superviseur ou une superviseuse;
  - le comité mixte de SST;
  - un ou une collègue.

On nous a également dit que les structures de signalement devaient être améliorées. Les structures doivent être claires et simples. Elles doivent avoir une composante informelle. Elles doivent permettre aux plaignantes et aux plaignants de se sentir protégés.

## Comment améliorer les enquêtes sur les cas de harcèlement

De nombreuses personnes nous ont dit comment améliorer l'enquête sur les plaintes pour harcèlement. Deux suggestions principales ont été formulées :

- Demander à une partie externe et indépendante de mener les enquêtes. Choisir une personne qui adoptera une approche d'analyse des causes profondes. Autrement dit, quelqu'un qui examinera les raisons pour lesquelles le harcèlement se produit.
- Veiller à ce que les plaignants et les plaignantes sachent que leurs préoccupations ont été entendues et qu'on y donne suite.

## Comment réagir au harcèlement

Nous avons appris que les gens veulent que leur employeur prenne des mesures en cas de harcèlement. Les gens nous ont dit qu'ils voulaient savoir quelle serait la réponse de leur employeur. Ils ont déclaré que les harceleurs et les harceuses devaient être tenus responsables de leurs actes et qu'il devait y avoir des conséquences. Les avis divergent quant à la sévérité des conséquences pour les auteurs et les auteures de harcèlement. Certains ont suggéré que ces personnes soient congédiées ou inculpées au pénal. D'autres préfèrent des réponses non punitives comme la médiation ou les démarches réparatrices. Ils estiment que ces approches favoriseraient la compréhension entre les travailleurs et les travailleuses.

Nous avons également appris que les petites organisations ont une capacité limitée pour s'attaquer au harcèlement pour les raisons suivantes :

- elles ne disposent pas d'un service des ressources humaines (RH) ou d'un personnel spécialisé dans la lutte contre le harcèlement;
- les cadres et les superviseurs et les superviseuses manquent de soutien en ce qui concerne le harcèlement au travail;
- il n'y a pas de soutien de la part des syndicats.

Voici quelques suggestions que nous avons entendues et qui permettraient d'accroître la capacité des petites organisations à lutter contre le harcèlement :

- accroître la disponibilité de conseils et de soutien pour les organisations;
- fournir des outils, des informations et des ressources aux employeurs pour les aider à lutter contre le harcèlement au travail;
- disposer de personnel supplémentaire pour lutter contre le harcèlement au travail.

## Comment aider les victimes de harcèlement et les personnes qui en sont témoins

Des personnes nous ont dit que les victimes de harcèlement au travail devraient bénéficier d'un soutien en matière de santé mentale et d'un soutien par les pairs. Nous avons également entendu des personnes qui ont été victimes de harcèlement au travail. Elles veulent comprendre ce qui s'est passé. Par exemple, y a-t-il eu une enquête? Si oui, quelles en ont été les conclusions? S'il n'y a **pas** eu d'enquête, pourquoi? Les gens ont dit que les informations ne pouvaient pas être communiquées pour des raisons de confidentialité. Mais ceux qui ont été victimes de harcèlement au travail ont estimé que cette réponse n'était **pas** satisfaisante. Les personnes ont fait part des difficultés liées à l'accès au soutien de la Commission des accidents du travail (CAT). Ils ont ajouté que la CAT devait fournir davantage de soutien pour traiter les problèmes de harcèlement, de santé et de sécurité psychologiques en général.

# 3<sup>e</sup> partie – Recommandations pour le gouvernement et prochaines étapes

Nous avons demandé quel rôle le gouvernement devrait jouer pour aider les lieux de travail à prévenir et à traiter le harcèlement. Beaucoup nous ont dit que le gouvernement devrait **élaborer et renforcer la législation et la réglementation** en matière de harcèlement au travail. Nous avons également entendu les suggestions suivantes :

- ajouter la santé et la sécurité psychologiques à la loi et au règlement sur la santé et la sécurité au travail;
- rationaliser et clarifier la loi et le règlement;
- s’inspirer des autres gouvernements et adopter ce qui fonctionne bien;
- veiller à ce que la loi ne soit pas « trop normative ». Faire preuve de souplesse en fonction des besoins et du contexte des lieux de travail.

On nous a également dit que le gouvernement devrait préparer et fournir des ressources pour aider les gens à s’informer sur la loi, le règlement et le harcèlement en général. Les personnes interrogées ont également suggéré que le gouvernement prenne les mesures suivantes :

- montrer l’exemple;
- sensibiliser le public au harcèlement sur le lieu de travail;
- agir en tant que ressource indépendante pour les employeurs et les employés et employées;
- donner aux entreprises les fonds dont elles ont besoin pour lutter contre le harcèlement au travail;
- travailler avec des partenaires pour lutter contre le harcèlement au travail.

Certains estiment que le gouvernement n’a pas à jouer de rôle. Ils souhaitent plutôt que les organisations et les employeurs prennent les devants.

## Prochaines étapes

Merci à tous les gens de la Nouvelle-Écosse qui ont pris le temps de participer à cette consultation. Le ministère du Travail, des Compétences et de l’Immigration utilisera ces informations pour élaborer des directives à l’intention des lieux de travail afin de prévenir le harcèlement et d’y remédier. Il s’agit d’une étape importante pour l’amélioration de la santé et de la sécurité sur les lieux de travail en Nouvelle-Écosse. Des renseignements à jour sur le harcèlement et la violence peuvent être téléchargés à partir du site NovaSAFE ([Accueil | Nova SAFE](#)).