

Les conseils d'administration face au harcèlement



GUIDE DE RÉFÉRENCE

Table des matières

Introduction	3
Les différentes formes de harcèlement	5
Le harcèlement psychologique	5
Le harcèlement sexuel	7
Le harcèlement discriminatoire	9
Le cyberharcèlement	9
Le harcèlement psychologique au travail : ce que dit la loi	12
État de la situation dans les organisations	14
Ampleur	14
Causes	15
Le harcèlement : une priorité du conseil d'administration	17
La prévention : premier levier de lutte contre le harcèlement	18
Le respect	18
La politesse ou le savoir-vivre	20
La coopération	21
Mesures à prendre par le conseil d'administration	22
Se doter d'une politique contre le harcèlement et la tenir à jour	22
Prévoir une formation	23
Compter sur un conseil d'administration diversifié	23
Prévoir le recours à des experts dans des situations délicates	23
S'assurer d'une reddition de comptes et d'une sensibilisation immédiate aux cas délicats ...	24
Inclure le volet harcèlement dans le processus de gestion des risques	24
Surveiller le climat de travail au sein de l'organisation	24
L'intervention en cas de plainte : les étapes à suivre	25
Conclusion	27
Bibliographie	28

Ce document a été rédigé en collaboration avec Angelo Soares, expert en prévention du harcèlement et professeur titulaire à l'UQAM, ainsi qu'avec Louise Champoux-Paillé, F.Adm.A., experte en gouvernance.

Introduction



Le harcèlement ¹ au travail, sous ses différentes formes, est devenu un problème organisationnel de grande envergure ayant des effets dévastateurs tant sur les individus que sur les organisations. La presse faisant écho régulièrement de situations de harcèlement moral ou sexuel, le sujet préoccupe les organisations, d'un point de vue éthique et légal. Le nombre de dossiers ouverts en matière de harcèlement, quant à lui, n'a cessé de prendre de l'ampleur depuis 2016².

Pourtant, il est permis de penser qu'aujourd'hui encore, les entreprises agissent davantage de manière défensive que proactive dans ce domaine, malgré le risque important que cela comporte. Elles préfèrent se réfugier derrière la mise en place de politiques et de codes de conduite sans travailler à amorcer le changement de culture souhaité, qui serait cohérent avec les valeurs dont elles se dotent.

1. Dans le but d'alléger le texte, nous utiliserons le mot « harcèlement » (au singulier) pour englober les différentes formes de harcèlement : psychologique, sexuel, sexiste, organisationnel, cyberharcèlement, discriminatoire. Lorsque nous ferons état de l'une de ces formes en particulier, nous préciserons de laquelle il s'agit.

2. Source : Statistiques CNESST



De plus, la dynamique du harcèlement est souvent analysée et traitée du point de vue des gestionnaires. Or, le conseil d'administration, dans son rôle de gardien des valeurs et en sa qualité d'instance suprême de l'organisation, exerce un pouvoir décisionnel sur la mission, la vision, les valeurs et le leadership de l'organisation. Il veille aussi à ce qu'elle s'acquitte de ses obligations et à ce qu'elle atteigne le niveau de performance financière et extrafinancière souhaité. Le conseil d'administration (CA) a la responsabilité générale :

- de participer à l'élaboration des plans stratégiques et des plans d'action, et de les adopter;
- d'encadrer et de superviser la conduite des affaires de l'organisation;
- de se doter de politiques et de pratiques de gouvernance efficaces, efficientes et transparentes;
- d'assurer le suivi de ses décisions et de répondre de ses résultats.

Comme nous le mentionnerons dans le présent guide, les législations québécoise et canadienne imposent des obligations aux conseils d'administration. Le rôle de ces derniers prend alors tout son sens à travers l'une de leurs grandes raisons d'être, qui est de s'assurer que l'organisation offre un milieu de travail sain et sécuritaire pour ses employés, mais également pour l'ensemble de ses parties prenantes.



Les différentes formes de harcèlement

Il faut constamment être à l'affût de tout ce qui se rapporte au harcèlement, car s'il est impossible de prémunir totalement l'organisation contre ce fléau, on peut cependant prévenir les problèmes plus efficacement.



Le harcèlement psychologique

C.M. Brodsky (1976) définit le harcèlement comme étant « des tentatives, répétées et persistantes, d'une personne afin de tourmenter, briser la résistance, frustrer ou obtenir une réaction d'une autre. C'est un traitement qui, avec persistance, provoque, met de la pression, effraie, intimide ou incommode une autre personne ».

Leymann (1984) définit le harcèlement psychologique comme un processus destructif, constitué d'un enchaînement de propos et d'agissements hostiles qui, pris isolément, pourraient sembler anodins, mais dont la répétition constante a des effets pernicieux.

À partir de cette définition, il faut considérer un aspect important du harcèlement psychologique: lorsqu'on analyse séparément les agissements qui composent cette forme de violence, on risque de la banaliser, car les agissements³ peuvent sembler inoffensifs. Cependant, c'est le caractère synergique et répétitif de ces agissements qui produit les effets destructeurs qui finissent par briser psychologiquement la personne qui a été la cible du harcèlement et par dégrader le climat de travail, entraînant des conséquences néfastes pour les individus et pour l'organisation.

M.-F. Hirigoyen (2001), à son tour, définit le harcèlement psychologique au travail comme « toute conduite abusive (geste, parole, comportement, attitude) qui porte atteinte, par sa répétition ou sa systématisation, à la dignité ou à l'intégrité psychique ou physique d'un salarié, mettant en péril son emploi ou dégradant le climat de travail ».

3. Voir Encadré 1

L'Encadré 1 illustre quelques exemples de propos et d'agissements qui composent le harcèlement psychologique, que l'on peut classer en cinq groupes.

Encadré 1: Liste abrégée des agissements constitutifs du harcèlement psychologique⁴

<p>Groupe 1 : Agissements visant l'isolement</p> <ul style="list-style-type: none"> • On refuse à l'individu de s'exprimer ou on l'en empêche • On lui refuse le contact (par des gestes d'exaspération, de rejet, en évitant le contact visuel) • On ignore sa présence • On l'interrompt constamment • Du côté de la direction, on lui refuse toute demande d'entrevue
<p>Groupe 2 : Agissements visant à discréditer l'individu</p> <ul style="list-style-type: none"> • On fait courir des rumeurs, des calomnies à son sujet • On le ridiculise • On l'injurie • On le méprise (soupirs, haussements d'épaules, commentaires méprisants) • On critique sa vie privée • On imite sa démarche
<p>Groupe 3 : Agissements visant à discréditer le travail de l'individu</p> <ul style="list-style-type: none"> • On ne lui confie plus aucune tâche • On le contraint à des tâches très inférieures ou supérieures à ses compétences • On lui donne sans cesse de nouvelles tâches • On lui confie des tâches humiliantes • On évalue son travail en termes malveillants ou injustement • On lui donne des consignes impossibles à exécuter ou des délais irréalistes
<p>Groupe 4 : Agissements violents</p> <ul style="list-style-type: none"> • On profère différentes formes de menaces⁵ • On hurle, on crie contre l'individu • On cause des dégâts au domicile, à la voiture, au poste de travail de l'individu • On bouscule l'individu
<p>Groupe 5 : Agissements pouvant compromettre la santé de l'individu</p> <ul style="list-style-type: none"> • On ne tient pas compte de son état de santé • On contraint l'individu à effectuer des travaux dangereux pour sa santé physique ou mentale

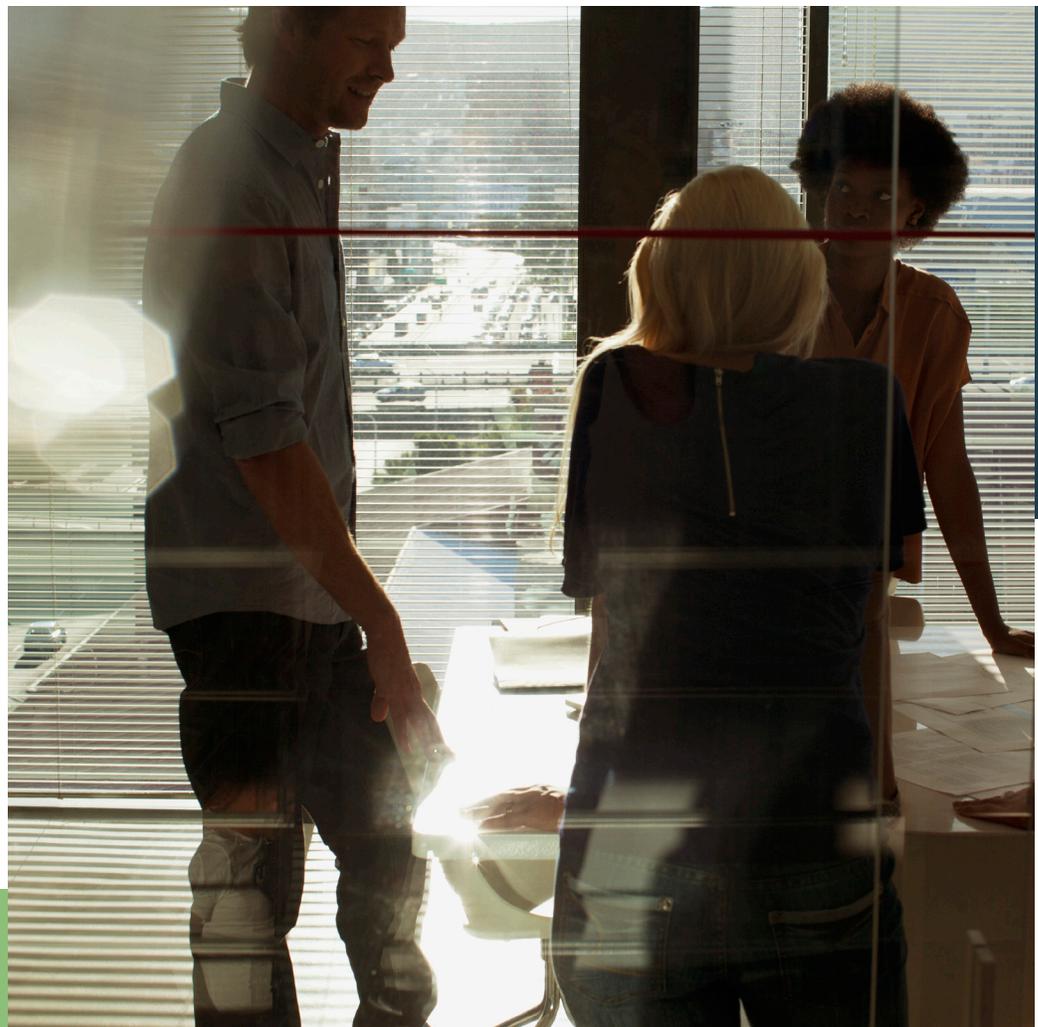
4. Liste non exhaustive.

5. S'il s'agit de menaces de mort, déposer plainte à la police (acte criminel).

Le harcèlement sexuel

Le harcèlement sexuel est compris comme une forme de violence qui peut exister au travail, en dehors du travail et aussi se manifester en ligne.

Au Québec, la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse du Québec (CDPDJ) nous donne une définition : « Le harcèlement sexuel est un comportement se manifestant par des paroles, des actes ou des gestes à connotation sexuelle, répétés et non désirés, et qui est de nature à porter atteinte à la dignité ou à l'intégrité physique ou psychologique de la personne ou de nature à entraîner une dégradation des conditions de travail ou un renvoi. » Sur son site, la Commission spécifie que le harcèlement sexuel est un abus de pouvoir d'un individu (personne qui harcèle) sur un autre (la personne cible). Généralement, il y a une répétition des comportements. Cependant, il faut être attentif, car parfois, un seul geste peut aussi représenter du harcèlement sexuel, en fonction de sa gravité (par exemple, un attouchement sexuel).



L'Encadré 2 illustre quelques exemples d'agissements verbaux, non verbaux et physiques qui composent le harcèlement sexuel, qu'on peut classer dans trois groupes.

Encadré 2 : Liste abrégée des agissements constitutifs du harcèlement sexuel

Contrariant

- Déshabiller quelqu'un du regard
- Envoyer ou montrer des photos à connotation sexuelle ou intime ou du matériel pornographique
- Faire des blagues ou des remarques sexistes
- Poser des questions intimes ou faire des confidences intimes
- Frôler, tapoter, etc.

Contraignant

- Donner des petits cadeaux
- Inviter à des sorties
- Faire des offres concernant le travail
- Faire des promesses implicites ou explicites par rapport au travail
- Caresser, embrasser
- Pincer, empoigner, soulever le vêtement, acculer dans un coin, etc.

Agressant

- Faire des menaces à caractère sexuel
- Suivre la personne harcelée
- Faire de l'exhibitionnisme, des appels obscènes ou anonymes
- Faire des propositions sexuelles
- Refuser d'accepter la fin d'une relation amoureuse
- Faire des agressions sexuelles : dans ce cas, il n'y a pas de consentement à des atouchements sexuels (par exemple, un baiser, une caresse ou une relation sexuelle)
- Faire une tentative de viol ou un viol



En ce qui concerne le harcèlement sexuel, la notion de consentement est très importante, mais aussi complexe. D'abord, il faut comprendre que le consentement est toujours provisoire et qu'on peut changer d'avis à n'importe quel moment. Cela veut dire que le consentement n'est jamais général et illimité.

Le Bureau d'intervention en matière de harcèlement de l'Université de Montréal explique le consentement sexuel comme étant l'accord qu'un individu donne à son ou sa partenaire au moment de participer à une activité sexuelle. Le consentement doit être donné de façon volontaire et représenter un choix libre et éclairé. Personne n'a le droit d'imposer des contacts sexuels à une autre personne contre sa volonté.

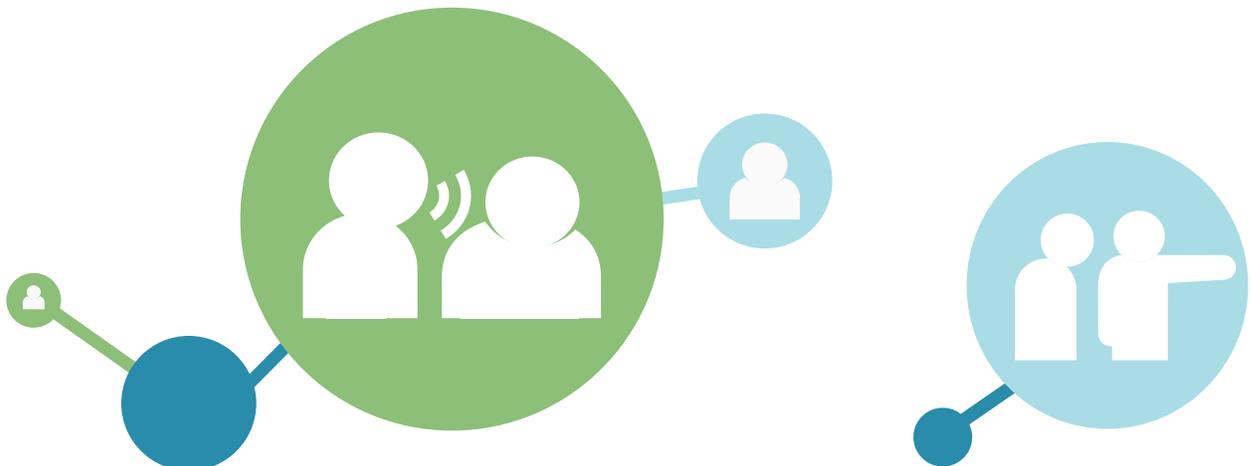
De cette manière, comme le consentement doit être donné de façon libre et éclairée, il ne peut pas être donné par une personne sous l'influence de drogues ou d'alcool, ou inconsciente ou endormie, puisque celle-ci n'a aucune possibilité de donner son consentement. De plus, le consentement sera jugé non valide si l'individu abuse de sa position d'autorité ou de confiance pour obtenir un consentement sexuel, ou encore si l'individu utilise de l'intimidation, des menaces, des manipulations ou un leurre.

Le harcèlement discriminatoire

Dans la Loi sur les normes du travail, au Québec, on inclut le harcèlement psychologique, le harcèlement sexuel, mais aussi le harcèlement discriminatoire, qui est fondé sur un des quatorze motifs énumérés dans l'article 10 de la Charte des droits et libertés de la personne, à savoir : la race, la couleur, le sexe, la grossesse, l'orientation sexuelle, l'état civil, l'âge (sauf dans la mesure prévue par la loi), la religion, les convictions politiques, la langue, l'origine ethnique ou nationale, la condition sociale, le handicap (ou l'utilisation d'un moyen pour pallier ce handicap).

Le cyberharcèlement

Le cyberharcèlement consiste en un ensemble de stratégies qui, en utilisant les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), vise à provoquer, mettre de la pression, effrayer, intimider, humilier, menacer ou incommoder une autre personne.



L'**Encadré 3** illustre quelques exemples d'agissements qui composent le cyberharcèlement au travail.

Encadré 3 : Liste abrégée des agissements constitutifs du cyberharcèlement

Les agissements associés au travail

- Ignorer, au travail, les courriels, les appels téléphoniques ou les messages de l'individu
- Transférer les courriels de l'individu à des tiers afin de lui nuire
- Critiquer publiquement le travail de l'individu au moyen des NTIC, ce qui inclut les réseaux sociaux
- Retenir les courriels ou les fichiers dont l'individu a besoin pour rendre son travail plus difficile

Les agissements contre l'individu

- Afficher des images embarrassantes ou des commentaires désobligeants sur le profil d'une personne sur Internet
- Envoyer, par l'entremise de messagerie instantanée, SMS, courriels ou différents réseaux sociaux, des menaces et des insultes
- Intimider l'individu en utilisant les NTIC et les réseaux sociaux

Les agissements intrusifs

- Pirater les informations personnelles de l'individu et les utiliser pour lui nuire
- Partager des photos ou des vidéos de l'individu sur Internet dans le but de le ridiculiser ou de se moquer de lui
- Prendre le contrôle de l'identité de l'individu ou la lui voler



Les différentes formes de harcèlement peuvent être considérées comme du cyberharcèlement si l'on utilise les NTIC et les différents réseaux sociaux pour parvenir à ses fins. Cependant, quelques particularités distinguent le cyberharcèlement des autres formes de harcèlement.

D'abord, le cyberharcèlement présente une particularité au chapitre de la répétition et de la durée, car un seul agissement peut rester accessible en ligne pour une durée indéfinie. Ces agissements peuvent survenir à n'importe quel moment par l'entremise d'un texto ou d'un courriel, et ils restent sur Internet. Leur diffusion est extrêmement rapide : les rumeurs, images humiliantes ou dégradantes peuvent avoir un effet boule de neige sur lequel on n'a aucun contrôle.

Ensuite, dans le cyberharcèlement, il y a l'intention d'attaquer l'autre (intentionnalité).

Enfin, une grande différence distingue le cyberharcèlement des autres formes de harcèlement. Dans le harcèlement sexuel et le harcèlement psychologique, il existe certains moments de répit, par exemple quand l'individu est à la maison, en congé, en vacances, tandis que dans le cyberharcèlement, à n'importe quel moment, l'individu peut devenir une cible par l'entremise des différentes plateformes technologiques : téléphones cellulaires, réseaux sociaux, Internet, etc. L'individu n'est jamais à l'abri des attaques d'autrui.



En résumé

Ces différentes formes de harcèlement peuvent se produire simultanément, ce qui complique la gestion des cas, la prévention des agissements et l'intervention auprès des personnes concernées. Toutefois, il faut comprendre que ces agissements n'existent pas de manière isolée, mais généralement dans un contexte ou une culture qui catalyse ou tolère ces agissements, d'où l'importance d'agir pour changer le contexte et la culture de l'organisation.

Le harcèlement psychologique au travail : ce que dit la loi

Avant d'aborder le contexte et la culture organisationnelle, voici un état des lieux du cadre législatif.



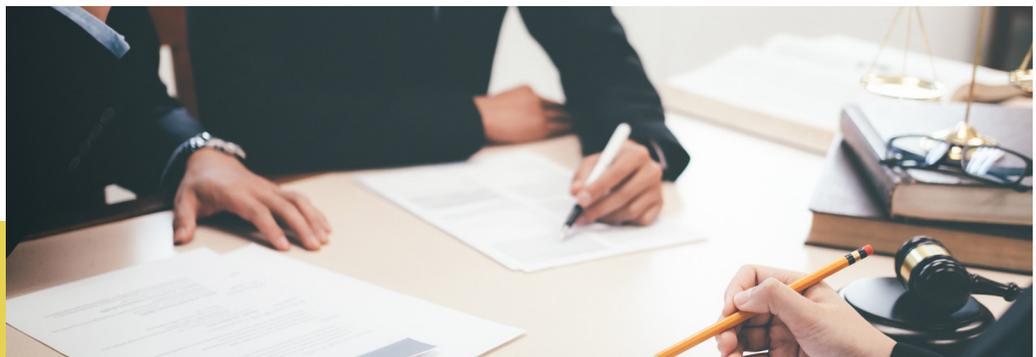
Pour les organisations qui sont sous la **compétence provinciale**, au Québec, depuis 2004, la Loi sur les normes du travail (LNT) prévoit que tous les salariés ont droit à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique. **L'employeur est responsable** de prendre les moyens raisonnables **pour prévenir** le harcèlement psychologique et **d'intervenir**, lorsqu'une telle conduite est portée à sa connaissance, **pour la faire cesser**.

En 2018, les changements dans la LNT ont inclus, dans la définition du harcèlement psychologique, le harcèlement sexuel ainsi que le harcèlement discriminatoire, fondé sur les motifs énumérés dans l'article 10 de la Charte des droits et libertés de la personne (cf. section sur le harcèlement discriminatoire).

Deux changements importants ont été aussi introduits dans la loi.

Premier changement : le délai pour déposer une plainte auprès de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST) est présentement de deux ans après la dernière manifestation de harcèlement.

Deuxième changement : depuis 2019, l'employeur doit adopter une politique de prévention du harcèlement et mettre en place un mécanisme de traitement des plaintes au sein de son organisation.



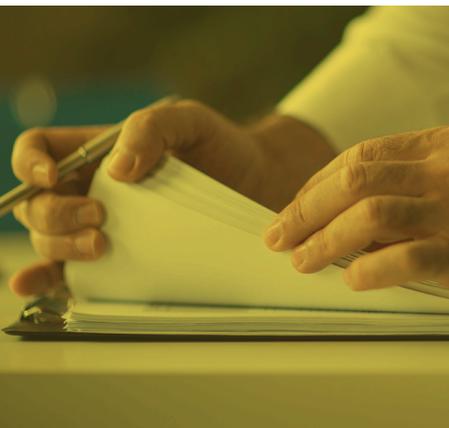
Dans la LNT, dans le cas où le Tribunal administratif du travail juge que la personne a été la cible de harcèlement psychologique au travail et que l'employeur n'a pas respecté ses obligations prévues dans la loi, il y a des exemples des différentes décisions qui sont possibles : « 1) ordonner à l'employeur de réintégrer le salarié; 2) ordonner à l'employeur de payer au salarié une indemnité jusqu'à un maximum équivalant au salaire perdu; 3) ordonner à l'employeur de prendre les moyens raisonnables pour faire cesser le harcèlement; 4) ordonner à l'employeur de verser au salarié des dommages et intérêts punitifs et moraux; 5) ordonner à l'employeur de verser au salarié une indemnité pour perte d'emploi; 6) ordonner à l'employeur de financer le soutien psychologique requis par le salarié, pour une période raisonnable qu'il détermine; 7) ordonner la modification du dossier disciplinaire du salarié victime de harcèlement psychologique. »

Il ne faut jamais oublier que lorsque l'on arrive à ce stade, les décisions sont publiques et l'image de l'organisation peut en souffrir.

Pour les organisations qui sont sous la **compétence fédérale**, le Code canadien du travail (le Code) possède aussi des dispositions par rapport au harcèlement et à la violence au travail. En 2018, le Code ainsi que la Loi sur les relations de travail au Parlement (LRTP) ont été amendés pour prévenir le harcèlement et la violence, y compris le harcèlement sexuel et la violence sexuelle.

Les changements proposés se fondent sur trois aspects :

- a) prévenir les incidents de harcèlement et de violence;
- b) intervenir avec efficacité lorsqu'ils se produisent ;
- c) aider les victimes, les survivants et les employeurs au cours du processus.



Selon le Code, l'employeur doit aussi veiller à la protection de ses employés en matière de santé et sécurité au travail. Toute la question concernant le harcèlement et la violence au travail relève de la partie II du Code et il est important de souligner que celle-ci oblige l'employeur à prendre « les mesures réglementaires pour prévenir et réprimer le harcèlement et la violence dans le lieu de travail, pour donner suite aux incidents de harcèlement et de violence dans le lieu de travail et pour offrir du soutien aux employés touchés par le harcèlement et la violence dans le lieu de travail. »

Il est aussi question de l'obligation qu'ont les employeurs de prévenir la violence au travail, définie comme « tout agissement, comportement, menace ou geste d'une personne à l'égard d'un employé sur son lieu de travail et qui pourrait vraisemblablement lui causer un dommage, un préjudice ou une maladie ». Selon la loi fédérale, l'employeur doit aussi se doter d'une politique organisationnelle de prévention de la violence. De plus, il faut « veiller à ce que les employés, notamment ceux qui exercent des fonctions de direction ou de gestion, reçoivent de la formation en matière de prévention du harcèlement et de la violence sur le lieu de travail et soient informés de leurs droits et obligations » concernant le harcèlement et la violence.

Ainsi, tant du côté fédéral (le Code du travail) que provincial (la Loi sur les normes du travail), le harcèlement est encadré et la prévention occupe une place importante. Selon ces deux lois, il est obligatoire de se doter d'une politique de prévention du harcèlement. Ainsi, miser sur la prévention est une pratique gagnante contre toutes les formes de harcèlement.

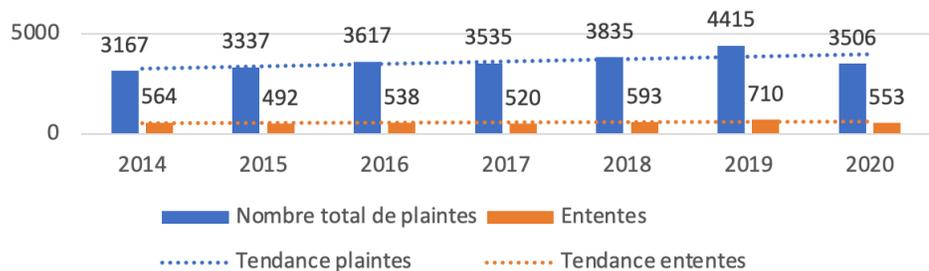
État de la situation dans les organisations

Ampleur

Encore aujourd'hui, malgré ce que prescrit la loi, le problème du harcèlement est très présent dans les organisations. Ces dossiers deviennent aussi plus médiatisés, car les dénonciations dans les médias sociaux et les médias traditionnels sont de plus en plus fréquentes.

Le **graphique 1** montre l'évolution du nombre de plaintes officielles pour harcèlement psychologique et sexuel en vertu de la LNT, qui ont été déposées et traitées par la CNESST⁶.

Graphique 1: Nombre de plaintes officielles déposées et traitées pour harcèlement psychologique et sexuel en vertu de la LNT



Source: CNESST

6. Ces chiffres correspondent seulement à des individus non syndiqués.

Dans ce graphique, on observe la tendance préoccupante à la hausse du nombre de plaintes, ce qui indique qu'il reste encore beaucoup à faire en matière de prévention. Une autre observation importante: selon la CNESST, environ 16 % des plaintes auraient pu être traitées à l'intérieur de l'organisation concernée si des mécanismes de médiation avaient été mis en place.

Selon une étude de Statistique Canada (2018), 14,4 % des femmes et 13,5 % des hommes âgés de 15 à 64 ans ont déclaré avoir subi du harcèlement psychologique au cours de la dernière année.

Il est important de considérer trois aspects: 1) personne n'est à l'abri de vivre une forme de harcèlement au travail, pas même les membres d'un conseil d'administration; 2) aucune organisation n'est à l'abri de cas de harcèlement; 3) la prévention peut être la solution gagnante pour faire face aux différentes formes de harcèlement au travail.

Causes

Souvent, on aborde la question du harcèlement au travail en considérant seulement la relation entre deux individus: celui qui fait le harcèlement et celui qui est la cible du harcèlement. En agissant ainsi, on ne considère pas l'ingrédient fondamental pour que les différentes formes de harcèlement puissent exister: le contexte organisationnel.

Des recherches soulignent que les éléments précurseurs du harcèlement psychologique au travail se trouvent dans les défaillances organisationnelles surtout associées à l'organisation du travail et aux modèles de gestion déployés. Ce sont les conditions organisationnelles qui rendent possible l'intensification de l'expression du harcèlement. Ces conditions ne conduisent pas nécessairement au harcèlement, mais elles en forment son terreau.

H. Leymann (1984) indiquait déjà dans ses recherches trois sources de harcèlement psychologique au travail: a) la conception des tâches; b) l'organisation du travail et c) les styles de leadership. Depuis, d'autres recherches ont déterminé les sources importantes de harcèlement au travail:

- La culture organisationnelle
- Les changements organisationnels
- Les abus de pouvoir
- La gestion de la performance
- Les injustices au travail
- Le manque de cohésion dans les équipes



À la lecture de cette liste, on peut facilement constater que la dimension organisationnelle est plus importante que la dimension individuelle, bien qu'elle soit moins prise en considération au sein des entreprises. On fait des interventions centrées sur les individus, on judiciaire le dossier, tout en restant aveugle face aux différentes dimensions organisationnelles qui sont à la source du problème.

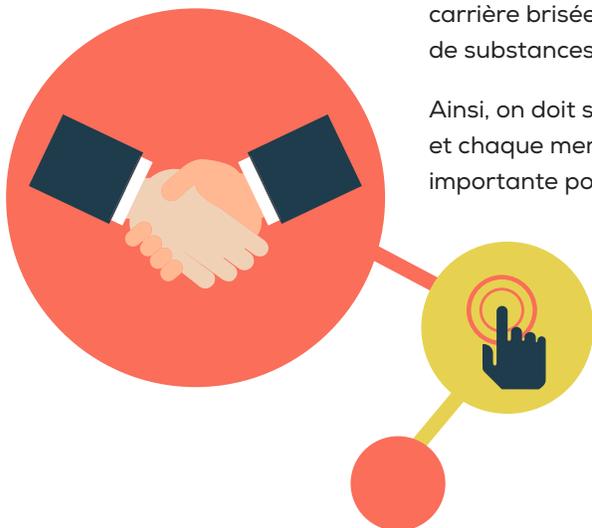
Les différentes formes de harcèlement coûtent très cher et la plupart des organisations ne font pas cette analyse des coûts qui y sont associés. En effet, pendant qu'on harcèle quelqu'un, on n'est pas en train de travailler. De plus, on empêche l'autre de travailler. Cela peut représenter un énorme gaspillage de temps de travail. De surcroît, il faut aussi calculer les coûts associés à la perte d'efficacité et de productivité, au taux de roulement du personnel, à l'absentéisme, à la dotation en personnel, à la diminution de la qualité des services, aux frais des avocats, à l'augmentation de primes d'assurances collectives et aux versements de compensations financières provenant des décisions des tribunaux.

Le coût associé au harcèlement sexuel est aussi très élevé. Récemment, une étude faite par Deloitte Access Economics, pour la Commission des droits de la personne en Australie (AHRC, 2020) montre qu'« avec un salaire hebdomadaire moyen de 1205 \$ dans l'ensemble de l'économie, chaque cas de harcèlement sexuel en milieu de travail représente environ 4 jours ouvrables de perte de production. Les pertes importantes résultent également de l'absentéisme (28 % des coûts) et du temps de gestion (24 % des coûts). Enfin, le modèle estimait le bien-être perdu des victimes d'agression sexuelle à un total de 241,8 M\$ CAN, soit 4833 \$ CAN en moyenne par victime ».

Également, il ne faut pas négliger un coût très important, mais encore plus difficile à estimer : le dommage que le harcèlement cause à l'image de l'organisation. Une fois le dossier judiciairisé, il devient public et on peut facilement compiler une liste des organisations qui ont été reconnues coupables de harcèlement. Une fois l'image ternie, on peut assister à une stigmatisation de l'organisation, et on a déjà vu, au Québec, le résultat d'une telle stigmatisation dans des cas de harcèlement sexuel. Avec une image ternie, il peut devenir difficile de recruter ou de retenir la main-d'œuvre.

Cela, sans compter les dommages causés à la personne, qui sont énormes : maladies, carrière brisée, problèmes familiaux (divorce et conflits dans le couple), plus grand abus de substances psychoactives (alcool, drogues, médicaments, etc.).

Ainsi, on doit se questionner sur ce qui peut être fait pour prévenir le harcèlement, et chaque membre d'un conseil d'administration se trouve dans une position très importante pour aider à prévenir ces formes de violence au travail.

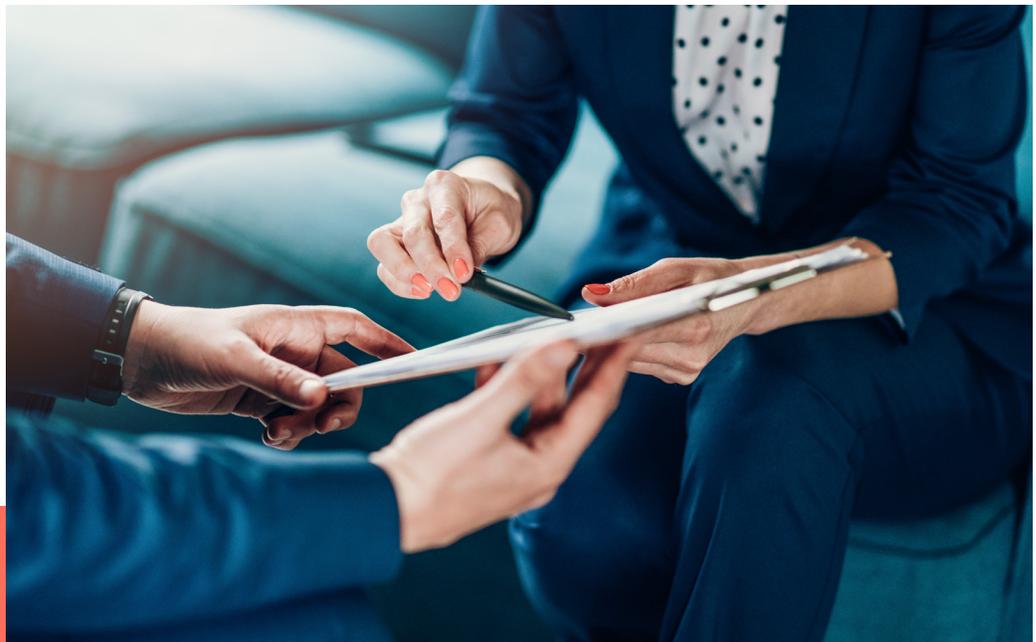


Le harcèlement : une priorité du conseil d'administration

Le harcèlement peut avoir de nombreux impacts sur une organisation. Mentionnons, dans un premier temps, les répercussions sur le milieu de travail. Il peut augmenter le taux d'absentéisme et le taux de présentéisme, accroître les risques d'épuisement professionnel et freiner l'acquisition de nouveaux talents, ce qui peut constituer un impact important dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre et de concurrence pour les obtenir. Un climat de travail malsain s'installe et la productivité en souffre. Rappelons de plus que les nouvelles générations, qui sont de plus en plus présentes au sein de nos organisations, souhaitent travailler dans des environnements respectueux, équitables et sains.

Le harcèlement, lorsqu'il est mal géré, peut avoir un impact également sur la réputation de l'entreprise.

Quels sont les moyens que les conseils d'administration peuvent utiliser tant au chapitre de la prévention que du traitement juste et équitable dans de pareilles situations? Nous pouvons les regrouper en deux grandes catégories : la prévention et l'intervention.



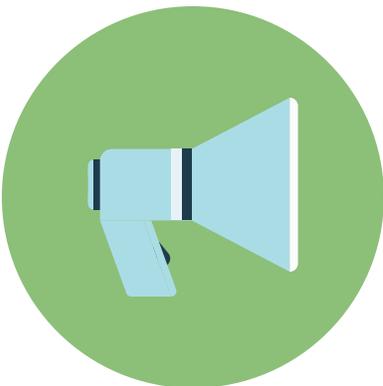
La prévention : premier levier de lutte contre le harcèlement

Le respect

Dans le but d'être plus proactif en ce qui a trait à la prévention du harcèlement au travail, la politique organisationnelle est un premier pas vers l'implantation d'une culture de respect dans l'organisation. Au lieu d'attendre que le harcèlement se produise, il faut plutôt créer une culture de respect qui vise à définir et promouvoir des comportements, des attitudes, des gestes positifs dans l'organisation. Cela rendra le climat de travail moins propice à l'apparition des différentes formes de harcèlement.

La culture organisationnelle, c'est l'ensemble des valeurs, des attitudes, des croyances qui sont partagées par les membres d'une organisation. Cette culture va, d'une certaine manière, guider les comportements dans l'organisation. Une culture de respect décourage la pratique du harcèlement.

Dans cette culture de respect, le rôle du conseil d'administration est primordial dans l'adoption et le renforcement des gestes, attitudes et comportements positifs pour créer une culture qui va au-delà des simples paroles. Les dirigeants doivent être conscients de leur rôle et servir de modèles dans l'organisation, qui encouragera ou inhibera certains comportements.



De cette manière, si le harcèlement dégrade le climat de travail et envenime les relations au travail (on parle souvent des organisations toxiques), il faut bâtir une culture organisationnelle qui va dans le sens contraire, où les individus se traitent et sont traités avec respect. Le CA joue ici un rôle très important en adoptant des comportements axés sur le respect d'autrui. C'est ce qu'on appelle « **donner le ton par le sommet** ».

Une culture de respect favorise la création des conditions nécessaires à la croissance du respect au sein de toutes les relations qui existent dans l'organisation (horizontales, verticales, descendantes et ascendantes). Elle se traduit dans un ensemble d'attitudes et de comportements au travail qui sont en lien avec : (1) le respect; (2) la politesse ou le savoir-vivre; (3) la coopération.

Par le respect, nous reconnaissons l'humanité de l'autre. On respecte autrui, car il est un être humain. Respecter autrui, c'est l'apprécier, reconnaître sa valeur en tant qu'être humain. C'est la considération que l'on a pour autrui, car on reconnaît en lui une certaine valeur. Lorsqu'on traite un individu avec respect, ce geste indique que l'individu est valorisé et reconnu. Il y aura plus de confiance et un plus grand engagement de l'individu envers le groupe et l'organisation.

Le respect, c'est un mode relationnel. Le respect génère le respect, et le contexte façonne les manières dont les individus vont s'engager dans des relations respectueuses. Donc, il est important de bâtir un contexte organisationnel qui crée les conditions propices pour que le respect puisse se développer.

Le manque de respect dans les relations se produit, par exemple, lorsque l'on embarrasse, méprise, humilie autrui ou encore lorsque nos gestes, paroles ou comportements peuvent représenter une attaque à l'estime de soi de l'individu. Par exemple, l'individu est exclu des activités du groupe, ostracisé, fréquemment interrompu ou ignoré, ou simplement la cible de blagues ou d'un manque de politesse. Effectivement, ces agissements sont, comme nous l'avons déjà signalé, constitutifs du harcèlement psychologique. De cette manière, le manque de respect nous conduit vers les agissements qui constituent le harcèlement. Dans le sens contraire, le respect nous éloigne du harcèlement.

Le respect nous aide aussi à concevoir les frontières entre les droits de gestion et le harcèlement. Une manière simple de faire cette distinction, c'est de réfléchir et d'évaluer; s'il n'y a pas de respect envers autrui, ce n'est pas de la gestion ni un droit de gérance. En réalité, la gestion ne rime pas avec humiliation, manque de respect, discrimination ou encore avec l'intention de se débarrasser de quelqu'un. Ainsi, comme les droits de gérance ne peuvent pas contrevenir aux lois, leur exercice ne peut pas manquer de respect, humilier ou discriminer autrui.

Un exemple

Vous êtes le président du CA et un des membres du CA, monsieur Y, chaque fois qu'un autre membre prend la parole, pousse de gros soupirs d'exaspération, les yeux vers le plafond, ou encore lui coupe la parole. Cela crée un certain malaise et le climat de travail dans les séances du CA en souffre. Ces comportements ne sont pas acceptables. En tant que président du CA, vous avez le droit de gérance nécessaire afin d'établir les règles de civilité pendant les séances du CA. Cependant, vous ne pouvez pas les exercer de n'importe quelle façon.

Il n'y a pas de doute que monsieur Y est fautif et que ses agissements manquant de respect et de civilité, avec la répétition, seront vécus comme du harcèlement psychologique. Vous devez intervenir, mais on ne peut pas combattre le harcèlement avec du harcèlement. Dans ce cas, il faut plutôt demander une rencontre en privé et donner une rétroaction du type : « Quand vous poussez des gros soupirs d'exaspération, que vos yeux se tournent vers le plafond, que vous coupez la parole de notre collègue, je suis navré et stressé, car cela représente un manque de respect et ce sont des gestes de harcèlement, ce qui va à l'encontre de notre politique organisationnelle sur ce sujet. Je vous prie d'arrêter ces comportements. »

Il est plus que jamais important d'agir relativement à la prévention de toutes les formes de harcèlement au travail, pas juste pour se conformer à la loi, mais pour avoir un milieu de travail sain, respectueux, productif, créatif, exempt de toutes formes de harcèlement.

La politesse ou le savoir-vivre

Dans une culture de respect, il faut mettre en valeur et prioriser la politesse ou le savoir-vivre, pour qu'on puisse bien vivre ensemble dans nos organisations. La politesse consiste en un ensemble de normes et de règles de comportement qui vont encadrer les interactions sociales. C'est un ensemble de rituels sociaux.

Bien que la plupart des gens valorisent le fait d'être poli, nous vivons une escalade des cas d'incivilités au travail. La politesse, ou le savoir-vivre, c'est le moyen pour que les gens puissent vivre ensemble dans le respect mutuel⁷.

Il est donc essentiel, dans une culture de respect, de mettre l'accent sur l'importance de la politesse et de ses rituels dans la vie quotidienne de l'organisation. Par exemple : « Avez-vous un moment, j'ai besoin de vous parler... », les différentes formes de présentation et de salutations, toutes les formes de marques de déférence (ouvrir et tenir la porte, faire passer autrui devant soi en sortant de l'ascenseur, envoyer des vœux de bonne année). Les règles de politesse sont, pour les relations humaines dans l'organisation, l'équivalent des règles de grammaire pour une langue. Cela nous aide à vivre ensemble et à avoir une meilleure communication.

Plusieurs fois, nous avons été témoins de cas de harcèlement où, à la base ainsi que dans la dynamique générale, le manque de politesse était flagrant. Par exemple, des individus qui étaient convaincus qu'ils devaient saluer seulement les gens qu'ils considéraient. Certes, on peut agir ainsi dans notre vie privée; cela peut causer des conflits, mais ces conflits seront dans la sphère privée. Cependant, au sein de l'organisation, lorsque l'on rompt avec les rituels de politesse, les conflits qui sont engendrés sont dans la sphère organisationnelle, et la gestion de ces conflits a un coût pour l'organisation.

7. Si vous voulez aller plus loin sur la question de la politesse et de son importance pour la vie en société et organisationnelle, voir notamment : Picard, D. (1995). *Pourquoi la politesse? Le savoir-vivre contre l'incivilité*. Paris : Seuil



La coopération

La coopération n'est possible que s'il existe des relations de confiance mutuelle entre les personnes au travail. Le manque de coopération est la conséquence de la perte, par les individus, de leurs liens positifs avec les autres dans le milieu de travail. Les individus se développent bien en communauté et ils fonctionnent mieux lorsque les encouragements, le réconfort, le bonheur et l'humour sont partagés avec ceux qu'ils aiment et qu'ils respectent. Parfois, le travail isole les gens : soit par une séparation physique, soit par l'utilisation de la technologie ou encore lorsque les personnes sont trop occupées ou dans une situation de conflit.

Plusieurs chercheurs associent le harcèlement au travail à de nouveaux rapports, caractérisés par l'affaiblissement de la coopération au sein de l'équipe, causé par de nouvelles formes d'organisation du travail. Cette transformation en profondeur de l'organisation et des conditions de travail serait donc un des ingrédients de la recrudescence des différentes formes de harcèlement au travail. La coopération entre les membres de l'organisation s'en trouve particulièrement fragilisée. Les possibilités de coopération et de communication deviennent de plus en plus restreintes, ce qui a pour effet d'augmenter la souffrance et la peur qui sont vécues dans la solitude au travail, alors que chaque personne essaie de trouver une solution individuelle pour un problème qui est, en fait, collectif.

Avec l'éclatement de la coopération, Richard Sennett explique que le triangle social « autorité, respect et coopération » s'effondre, ce qui ouvre la porte à différentes formes d'incivilités dans les organisations. Ainsi, dans les organisations où la coopération est effritée, il y a plus de conflits parmi les membres et ceux non résolus peuvent escalader vers le harcèlement psychologique.



Mesures à prendre par le conseil d'administration

Nous énumérerons ici quelques mesures dont le conseil d'administration peut se doter pour prévenir les cas de harcèlement.

Se doter d'une politique contre le harcèlement et la tenir à jour

Un des leviers importants, au chapitre de la prévention, est la politique organisationnelle contre toutes les formes de harcèlement. D'abord, le conseil d'administration doit s'assurer que l'organisation est conforme à la loi et qu'une politique contre le harcèlement a été mise en place. Ensuite, pour que cette politique soit efficace, il faut obtenir l'engagement du CA et de la haute direction de l'organisation. Le CA doit non seulement l'approuver, mais devenir l'ambassadeur de cette politique. Finalement, le CA doit s'assurer que cette politique s'applique à tous les membres de l'organisation, cela incluant les membres du CA, le président ou la présidente; il n'y a pas d'exceptions.

Dans l'**Encadré 4**, on détaille quelques éléments qui doivent être présents dans une politique organisationnelle de prévention du harcèlement.

Encadré 4 : Éléments d'une politique organisationnelle de prévention du harcèlement

- Avoir l'appui inconditionnel du CA et de la haute direction
- Définir clairement et précisément les différentes formes de harcèlement (psychologique, sexuel, discriminatoire et cyberharcèlement)
- Reconnaître que les différentes formes de harcèlement constituent une faute grave
- Avoir une clause affirmant que les différentes formes de harcèlement seront traitées comme une faute disciplinaire grave
- Avoir une clause disant que les différentes formes de harcèlement sont des comportements inacceptables à tous les niveaux de l'organisation
- Établir la procédure pour traiter les plaintes liées aux différentes formes de harcèlement
- Établir la procédure d'enquête en cas de plainte concernant les différentes formes de harcèlement
- Prévoir des procédures formelles et informelles
- Établir des mécanismes pour s'assurer qu'il n'y aura pas de représailles contre la personne qui porte plainte
- Assurer la confidentialité des personnes qui portent plainte
- S'assurer que la politique soit mise en œuvre et efficace en matière de prévention
- Assurer une révision périodique de cette politique

Parfois, il existe une certaine crainte que les individus puissent utiliser les procédures de plainte de façon malveillante, par exemple, pour faire du tort à la personne accusée de harcèlement. Dans un tel cas, si, après une enquête rigoureuse et neutre, on constate cette malveillance, la personne doit faire l'objet d'une mesure disciplinaire, comme si elle faisait le harcèlement psychologique. Ce genre de disposition peut être présente dans une clause de la politique organisationnelle.

Attention, on doit être certain que cette clause ne va pas décourager les personnes de porter plainte, car le but d'avoir une politique organisationnelle et des procédures pour traiter les cas de harcèlement est de créer une culture où les individus qui vivent ce type de violence sont prêts à se manifester, plutôt que de quitter l'organisation ou de dénoncer l'affaire dans les médias sociaux, tout en laissant la personne qui harcèle sur place, à continuer d'envenimer l'organisation, sans punitions.

Avoir une politique organisationnelle pour contrer les différentes formes de harcèlement, au-delà de se conformer à la loi, envoie un message clair que ces formes de violence ne sont pas acceptables dans l'organisation et que celle-ci établit des procédures pour (ré) agir face au harcèlement.

Prévoir une formation

Une formation de sensibilisation au harcèlement devrait cibler tout autant les administrateurs que les employés, les contractuels ou les fournisseurs ayant des contacts fréquents avec le personnel, et comporter des exemples qui sont reliés au domaine dans lequel se trouve l'entreprise. Ce dernier élément est important puisque trop souvent, on a tendance à penser que de telles situations n'arrivent que chez les autres.

Compter sur un conseil d'administration diversifié

Il est reconnu qu'un conseil d'administration composé de manière paritaire permet une meilleure prise de décision puisqu'il compte sur des perspectives complémentaires. L'ajout de membres provenant d'autres communautés permet également d'obtenir une vision différente sur certaines problématiques.



Prévoir le recours à des experts dans des situations délicates

Les cas de harcèlement sont souvent portés à l'attention des conseils d'administration de manière urgente. Il est important que les membres du conseil d'administration puissent compter sur un expert afin de les accompagner dans le traitement de pareilles situations.

S'assurer d'une reddition de comptes et d'une sensibilisation immédiate aux cas délicats

Cette responsabilité est généralement confiée au comité des ressources humaines. Toutefois, il se peut que le conseil d'administration n'ait pas un tel comité ou qu'aucun comité n'ait la disponibilité souhaitée pour assurer le suivi du dossier. Une telle reddition de comptes devra alors être effectuée par le service responsable du harcèlement ou la personne désignée par la direction générale ou le conseil d'administration, et ce, au moins de manière annuelle. En plus d'informer les membres du conseil d'administration du nombre de plaintes reçues et traitées ainsi que des conclusions des analyses, cette reddition de comptes devra traiter des signes précurseurs de plaintes pour harcèlement tels que : un taux de roulement élevé, des entrevues de départ portant à l'attention des responsables de la politique des faits propices à la création d'un milieu malsain porteur de harcèlement, etc.

Quant à la sensibilisation du conseil d'administration aux situations délicates, celui-ci devra définir ces situations et préciser le ou les moyens privilégiés pour que celles-ci soient portées à son attention.

Il se doit aussi de se doter d'un plan de gestion de crise de manière à préciser qui sont les porte-parole et quels sont les messages à véhiculer tant auprès des médias, des employés que de l'ensemble des parties prenantes. De tels communiqués se doivent de rappeler l'importance qu'accordent le conseil d'administration et la direction dans son ensemble au bien-être des employés ainsi qu'à un environnement sain exempt de tout harcèlement.

Inclure le volet « harcèlement » dans la procédure de gestion des risques

De plus en plus, les entreprises se dotent d'une procédure de gestion des risques. Bien que la probabilité de la concrétisation d'une telle situation et son importance varient d'une entreprise à l'autre, il est opportun d'inclure ce risque dans la série des risques suivis par le conseil d'administration afin de s'assurer que tous les moyens sont mis en place pour bien les gérer.

Surveiller le climat de travail au sein de l'organisation

Ceci peut se faire au moyen de sondages maison ou de sondages effectués par des cabinets spécialisés.



L'intervention en cas de plainte : les étapes à suivre

Si le conseil d'administration a un rôle de prévention, il doit également jouer un rôle d'intervention dans des situations délicates susceptibles d'avoir un impact financier important ou de ternir la réputation de l'organisation. Voici les mesures que le conseil d'administration devrait mettre en place pour assurer un traitement juste et efficace :

- 1.** Dans les cas où une allégation lui est directement soumise, accuser promptement réception de l'allégation, remercier le plaignant de porter la situation à son attention et l'assurer que sa plainte sera traitée avec diligence;
- 2.** Créer immédiatement un comité ad hoc pour analyser la plainte et déterminer si celle-ci doit être traitée à l'interne ou à l'externe en tenant compte du statut hiérarchique de la fonction de la personne visée par la plainte ou du plaignant et de l'impact de la plainte sur la réputation de l'entreprise si elle s'avérait fondée;
- 3.** S'assurer que le comité ad hoc est composé de personnes ayant les qualités requises pour traiter de telles situations;
- 4.** Prendre les mesures qui s'imposent pour corriger la situation et voir à ce que la victime soit dédommagée de manière juste en fonction de la politique de l'entreprise;
- 5.** Aviser les parties en cause des conclusions du conseil d'administration;
- 6.** Saisir l'occasion pour rappeler l'existence de la politique de harcèlement auprès de l'ensemble du personnel concerné par la situation;



7. S'assurer qu'il n'y a pas de mesures de représailles pouvant découler d'une telle situation;
8. Effectuer une analyse rétrospective afin de comprendre comment une situation avérée, mais aussi une situation vécue comme du harcèlement, a pu devenir une réalité au sein de l'organisation. Souvent, l'angle sous lequel ces situations sont traitées est celui des comportements logiques et individuels. Il se peut que ces situations trouvent leur origine dans l'organisation du travail et les dynamiques des groupes de travail;
9. Même lorsque l'enquête ne conclut pas à l'existence de faits de harcèlement, il convient de s'interroger, car un sentiment vécu de harcèlement est aussi le signe d'un dysfonctionnement au sein de l'entreprise. Qu'est-ce qui a pu conduire à ce sentiment vécu de harcèlement ? De quoi est-ce révélateur ? On observe notamment, très souvent, des formes d'exercice de l'autorité inappropriées, de management maladroit (un peu autoritaire ou un peu familier), couplées à un sexisme ordinaire. D'autres facteurs peuvent être à l'origine du sentiment vécu de harcèlement : frustrations quant au poste de travail, changements organisationnels mal vécus, formes de conflits entre personnes qui dégénèrent, etc.;
10. Agir sur les ressentis autant que sur les faits. La fin d'une enquête doit signifier le début d'une étude plus large sur les relations au travail et l'organisation du travail dans une organisation donnée, afin d'agir sur les faits, mais aussi sur les ressentis.



Conclusion

Les membres du conseil d'administration sont les gardiens des valeurs de l'organisation à laquelle ils siègent. Ils ont un rôle essentiel à jouer, tout d'abord en étant exemplaires en matière de comportements, même dans les moments les plus difficiles de la vie des entreprises, mais aussi en adoptant une posture préventive et proactive pour détecter et prévenir les manques de respect au sein de l'organisation.

En résumé, les principales mesures à prendre par le conseil d'administration sont les suivantes :

- **S'assurer d'un engagement** sans équivoque des membres du conseil d'administration et de l'organisation, témoignant de leur non-tolérance face à ces situations ;
- Promouvoir une **culture** de respect et de « tolérance zéro » envers toute forme d'agression, faisant appel à des **valeurs de respect et d'empathie** ;
- Favoriser la **diversité au sein du conseil** quant au sexe, à la provenance ethnique, à l'appartenance religieuse et à la couleur ;
- Inclure cette dimension dans les sondages auprès des employés, notamment en ce qui a trait à la formation reçue, à la connaissance du processus de traitement des plaintes et à l'engagement des dirigeants à l'égard du harcèlement ;
- Prévoir une **reddition de comptes au moins annuellement** ;
- Instaurer un programme de formation à tous les niveaux ;
- **Définir le risque** et mettre en place les moyens appropriés pour bien le gérer ;
- Se doter d'un **programme de gestion de crise** et de communication interne et externe pour bien gérer le risque de réputation qui peut s'ensuivre ;
- S'assurer que les **comités de gouvernance, de gestion de risques et de ressources humaines** suivent ce dossier tant sur le plan du nombre de cas traités que de la pertinence des processus ;
- Implanter une **ligne de signalement** permettant de joindre un membre du CA, notamment pour les hauts dirigeants.



Bibliographie

Bibliographie

AHRC (2020). *Respect@Work: National Inquiry into Sexual Harassment in Australian Workplaces*. Australian Human Rights Commission.

Anon. (2009). *La cyberintimidation et le cyberharcèlement*. Direction de la prévention et du soutien, Ministère de la Sécurité publique. <https://www.securitepublique.gouv.qc.ca/police/publications-et-statistiques/statistiques/cyberintimidation/en-ligne.html>

BRODSKY, C. M. (1976). *The Harassed Worker*. Lexington: Lexington Books.

Deloitte Access Economics (Mars 2019). *The Economic Costs of Sexual Harassment in the Workplace*. Final Report (dans AHRC [2020], Appendix 7, p. 855-930).

EINARSEN, Stale, HOEL, H., ZAPF, D. & COOPER, C.L. (2011). *Bullying and Harassment in the Workplace*. London: CRC Press.

EINARSEN, S. (1999). *The Nature and Causes of Bullying*. International Journal of Manpower, 20, 16-27

LEYMANN, H. (1996). *La persécution au travail*. Paris: Seuil.

LHUILIER, D. (2002). *Placardisés: Des exclus dans l'entreprise*. Paris: Seuil.

GLASL, F. (1982). *The process of Conflict Escalation and Roles of Third Parties*. In: Bomers, G. B. J. & Peterson, R. B. (Ed.), *Conflict Management and Industrial Relations* (pp. 119-140). Boston: Kluwer-Nijhoff Publishing.

HIRIGOYEN, M.-F. (2014). *Le harcèlement moral au travail. Que sais-je*. Presses Universitaires de France.

HIRIGOYEN, M.-F. (1998). *Le harcèlement moral: la violence perverse au quotidien*. Paris: Syros.

HIRIGOYEN, M.-F. (2001). *Malaise dans le travail: harcèlement moral – démêler le vrai du faux*. Paris: Syros.

HOLTEN, A.-L., HANCOCK, G. R., MIKKELSEN, E. G., PERSSON, R., HANSEN, Å. M., & HØGH, A. (2017). *The longitudinal effects of organizational change on experienced and enacted bullying behaviour*. Journal of Change Management, 17(1), 67-89.

KELLERMAN, B. (2004). *Bad Leadership*. Boston: Harvard Business School Press.

KELLERMAN, B. (2012). *The End of Leadership*. New York: HarperCollins Publishers.

LAWRENCE-LIGHTFOOT, S. (1999). *Respect*. New York: Basic Books.

MINTZBERG, H. (1984). *Le manager au quotidien – Les 10 rôles du cadre*. Paris: Éditions d'Organisation.

MINTZBERG, H. (2009). *Rebuilding Companies as Communities*. Harvard Business Review, 87(7/8), 140-143.

PICARD, D. (1998). *Les règles du savoir-vivre*. In: Cabin, P. (Ed.), *La communication – État des savoirs* (pp. 169-179). Paris: Éditions Sciences Humaines.

PICARD, D. (1995). *Pourquoi la politesse? Le savoir-vivre contre l'incivilité*. Paris: Seuil.

ROSENBERG, Marshall B. (2002). *Les mots sont des fenêtres (ou bien ce sont des murs) – Initiation à la communication non violente*. Paris: La Découverte.

SOARES, A. (2012). *When Darkness Comes: Workplace Bullying and Suicidal Ideation*. In: Tehrani, N. (Ed.), *Workplace Bullying, Symptoms and Solutions* (pp.67-80). Routledge: London.

Statistique Canada (2018). *Harcèlement en milieu de travail au Canada*. Par Darcy Hango et Melissa Moyser. Regards sur la société canadienne. No. 75-006X.

- SUTTON, Robert I. (2009). *How to be a Good Boss in a Bad Economy*. Harvard Business Review, June, p. 42-50.
- TEDLOW, Richard S. (2010). *Denial: Why Business Leaders Fail to Look Facts in the Face*. New York: Portfolio.
- TEDLOW, Richard S. (2008). *Leaders in Denial*. Harvard Business Review, July-August, p. 18-19.
- TEHRANI, N. (2012). *Workplace Bullying Symptoms and Solutions*. London: Routledge.
- TEHRANI, N. (2001). *Building a Culture of Respect: Managing Bullying at Work*. London: CRC Press.
- TIPPETT, Elizabeth C. (2018). *Harassment Trainings- A Content Analysis*. Berkeley Journal of Employment and Labor Law, Vol. 39, Issue 2 (2018), pp. 481-526
- Verreault et Arcelormittal Mines Canada inc.* (C.R.T., 2014-01-10), 2014 QCCRT 0009, SOQUIJ AZ-51037198.
- ZAPF, D. & GROSS, C. (2001). *Conflict Escalation and Coping with Workplace Bullying: A Replication and Extension*. European Journal of Work and Organizational Psychology, 10, 497-522.