

Après la prévention, l'intervention en cas de plainte de harcèlement



Table des matières

Introduction.....	3
Première étape : Déterminer la personne responsable de la gestion des plaintes.....	5
Écouter et aider la personne.....	6
Deuxième étape : La procédure informelle.....	8
La médiation.....	8
Troisième étape : La plainte formelle.....	9
Anonymat vs confidentialité.....	11
Quatrième étape : L'enquête.....	12
Le rapport d'enquête.....	16
Cinquième étape : La mise en place des recommandations de l'enquête et le suivi des cas.....	17
Sixième étape : La prise en considération des témoins dans les cas de harcèlement.....	18
Septième étape : Le retour au travail.....	19
Huitième étape : Documenter les interventions en cas de harcèlement.....	21
Conclusion.....	22
Encadré I – L'écoute active.....	23
Encadré II – La médiation.....	23
Encadré III – Réunion-bilan.....	24
Références.....	25

Ce document a été rédigé en collaboration avec Angelo Soares, expert en prévention du harcèlement et professeur titulaire à l'UQAM.

Introduction

Un **programme de prévention des différentes formes de harcèlement au travail**¹ se crée en plusieurs étapes. D'abord, il faut un diagnostic organisationnel pour déterminer la présence ou évaluer le risque de retrouver différentes formes de harcèlement dans votre organisation. Ensuite, il faut mettre en place des mesures préventives. Parmi ces mesures, nous avons, par exemple, les séances de formation : informer les membres de votre organisation à tous les niveaux sur les différentes formes de harcèlement. Votre organisation doit aussi avoir une politique organisationnelle pour prévenir les différentes formes de harcèlement. C'est une exigence de la Loi sur les normes du travail du Québec (LNT), et toutes les organisations doivent en avoir une.



¹ Dans le but d'alléger le texte, nous allons utiliser le mot harcèlement (au singulier) pour englober les différentes formes de harcèlement : psychologique, sexuel, sexiste, organisationnel, cyberharcèlement, discriminatoire. Lorsque nous allons nous référer précisément à l'une de ces formes, nous allons la préciser, par exemple le harcèlement psychologique ou le cyberharcèlement.

Cependant, malgré tous les efforts déployés pour prévenir les différentes formes de harcèlement, il y aura toujours quelques cas qui vont nous échapper car il est impossible de tout prévenir. Ainsi, l'organisation doit être préparée à intervenir, car les cas de harcèlement peuvent survenir et nous pouvons avoir devant nous une personne qui se plaint de harcèlement.

Quoi faire si un tel cas se produit ? Il faut être préparé et avoir un plan de gestion des cas de harcèlement.

D'abord, il faut éviter certaines erreurs souvent commises dans le traitement des cas de harcèlement au travail :

- 1 Croire que l'organisation est à l'abri du harcèlement. Attention aux présuppositions : « Ici, il n'y a pas de harcèlement » ou « C'est un conflit de personnalités ».
- 2 Ne pas prendre une plainte de harcèlement au sérieux.
- 3 Ne pas documenter les plaintes de harcèlement dans l'organisation.
- 4 Omettre de donner les conseils appropriés.
- 5 Passer outre les mesures disciplinaires.
- 6 Manquer à l'observance de la politique de prévention du harcèlement.
- 7 Ne pas agir rapidement, ou penser qu'avec le temps, le harcèlement finira par cesser.

Un premier aspect important, pour établir un plan d'intervention dans les cas de harcèlement, c'est la taille de l'organisation, et si vous avez les ressources et les compétences nécessaires pour traiter les plaintes à l'interne. Sinon, il faudra envisager de traiter cela à l'externe.

Dans ce guide, nous allons souligner les points à mettre en place en cas de harcèlement, que vous ayez à les traiter à l'interne ou que vous deviez faire appel à des ressources externes.



Première étape : Déterminer la personne responsable de la gestion des plaintes

Dans un **plan de gestion des cas de harcèlement**, il faut **déterminer une personne ou un département qui sera responsable de recevoir les plaintes, quelqu'un qui pourra écouter et guider la personne plaignante dans ce processus.**

C'est la porte d'entrée, et la taille de l'organisation va permettre de déterminer si la plainte sera traitée à l'interne (lorsque l'organisation a les ressources et les compétences), ou à l'externe (lorsqu'elle ne les a pas).

Certaines organisations possèdent un département spécifique pour traiter ce qui touche à la prévention et à la gestion des plaintes en matière de harcèlement. Parfois, il y a une *ombudsperson*, avec une structure organisationnelle pour recevoir et traiter les plaintes.

D'autres mettent en place un réseau de délégués sociaux. Sur une base volontaire, certains membres de l'organisation sont formés afin de développer leurs compétences en matière d'écoute et de prévention du harcèlement (et autres risques psychosociaux), de faire de la prévention et de guider les personnes qui vivent ces problèmes.

Dans le cas des organisations très petites, parfois il y aura une personne responsable du dossier de la gestion des ressources humaines ou de la gestion de la santé et sécurité au travail.

Dans tous les cas, il faut une personne qui sera responsable de recevoir la plainte et qui donnera les suites prévues dans le plan de gestion des cas de harcèlement. Elle devra également bien expliquer et bien guider la personne plaignante, non seulement pour les procédures internes, mais aussi sur ses droits en matière de gestion du harcèlement au travail. Il est important que la personne qui fait ce premier contact soit en mesure de bien orienter la personne plaignante.

Cette personne doit être formée pour bien comprendre les différentes formes de harcèlement au travail et la prévention², et bien connaître la politique organisationnelle et les lois en vigueur concernant les différentes formes de harcèlement.

De cette manière, si quelqu'un vient **déposer une plainte** ou **demander de l'aide** en cas de harcèlement, cette personne sera bien accueillie et bien renseignée.



² Se référer aux formations Adm.A. sur la prévention du harcèlement (gestionnaires et administrateurs).

Écouter et aider la personne

D'abord, il faut se rappeler que la personne plaignante est fragilisée, parfois confuse, dans un état de détresse et davantage méfiante. Il est important qu'elle se sente écoutée, qu'elle sache que cela peut arriver à n'importe qui, et qu'il peut y avoir plusieurs personnes dans la même situation.

Aider ne consiste pas à proposer une solution définitive. Dans la plupart des cas, il s'agit d'offrir un espace de parole qui permettra à la personne en difficulté de s'exprimer. Il est important de bien écouter, car cela aide la personne plaignante, mais aussi vous-même et l'organisation. Non seulement ces échanges offriront des pistes pour résoudre le problème, mais cela vous aidera à mieux comprendre le problème et les défis qui y sont associés.

Donc, il faut bien écouter, avoir une écoute active³, soit faciliter la communication, en être un catalyseur.

L'objectif à cette étape est d'aider la personne à prendre conscience des ressources dont elle dispose pour sortir de son impasse actuelle. Cela signifie qu'on joue un rôle d'accompagnant, tout en ne connaissant pas nécessairement toutes les réponses ni les facettes de son problème.

Vous devez assurer la personne que vous traitez tous les cas de harcèlement sérieusement et que l'organisation est préparée pour les faire cesser. Il faut lui préciser que vous la croyez, que l'incident n'est ni anodin ni insignifiant et que l'organisation la soutient. Il ne faut pas commettre l'erreur de lui dire d'aller parler à la personne qui est à la source du problème (il faut éviter les confrontations).

Vous pouvez encourager la personne à écrire en détail chaque événement du harcèlement et discuter avec elle des suites qu'elle souhaite donner à son dossier.



³ Se référer à l'Encadré I dans les annexes.

Nous avons ici un premier défi. Parfois, la personne vient nous parler, mais elle ne veut pas déposer une plainte. Il peut y avoir plusieurs raisons à cela : l'incertitude à propos de ce qui va se produire, la peur des représailles ou de ne pas être crue, comment tout va se régler, etc.

D'une part, si l'on ne fait rien, il y a de forts risques d'une dégradation des conditions et une escalade du conflit. Dans la gestion de cas de harcèlement, le temps est toujours notre pire ennemi. Plus ça dure, plus la gestion du dossier et la quête d'une solution deviennent complexes et coûteuses.

D'autre part, si l'on va de l'avant avec une plainte sans l'accord de la personne, on risque de briser le lien de confiance avec elle, et dans l'avenir, on risque que d'autres personnes hésitent à venir vous en parler. Donc, qu'est-ce qu'on fait ?

Il faut expliquer que vous ne pouvez pas ne rien faire, car cela risque d'aggraver le problème. Donc, dans un premier temps, il est possible d'agir sans nécessairement confronter directement la personne mise en cause. Voici quelques exemples de ce que vous pouvez faire : 1) proposer une activité de formation sur le harcèlement à un groupe qui inclura la personne mise en cause ; 2) si, d'après l'histoire que la personne vous a livrée, vous pouvez cerner des aspects liés à un manque de compétences (par exemple, gestion des conflits, leadership, communication ou gestion du changement), vous pouvez proposer des formations pour combler ces déficits.

Il faut quand même rester attentif et garder le lien avec la personne plaignante pour faire un suivi et voir si le harcèlement va cesser d'exister après ces interventions.



Deuxième étape : La procédure informelle

On commence par proposer une **procédure informelle** pour essayer de désamorcer le problème. C'est une étape clé et il y a un consensus indiquant qu'on peut résoudre un grand nombre de cas de manière informelle.

Cependant, il y a une condition pour que cela puisse bien marcher : il ne faut pas tarder à intervenir. Dans les interventions autour des différentes formes de harcèlement, le temps est le pire ennemi. Plus il y a une escalade du conflit⁴, plus la mise en place des procédures informelles est difficile. Ainsi, tout le monde gagne en intervenant rapidement dans les cas de harcèlement.

À cette étape, on peut proposer une médiation comme stratégie pour résoudre le différend.

La médiation

La médiation, c'est un mode alternatif de résolution des conflits (MARC). Elle suppose que les parties résolvent elles-mêmes leur différend avec le concours d'une tierce personne indépendante et neutre. Le rôle du médiateur ou de la médiatrice est celui de conseiller. Elle peut présenter des suggestions, mais la solution du différend reste finalement l'œuvre des parties elles-mêmes. S'il n'est pas possible de régler le problème avec la médiation, il faut entamer des **procédures formelles**⁵.



⁴ Se référer aux formations Adm.A. sur la prévention du harcèlement (gestionnaires et administrateurs).

⁵ Se référer à l'Encadré II dans les annexes.

Troisième étape : La plainte formelle

Il faut prévoir une **procédure formelle** dans le cas où la procédure informelle a échoué. Il sera alors nécessaire de déposer une plainte.

Une des premières questions à se poser est : est-ce que la plainte doit être faite par écrit ou verbalement? Parfois, une plainte écrite va dissuader la personne d'en déposer une, car c'est un processus difficile et exigeant. La personne pourrait alors décider de ne pas porter plainte, mais cela ne veut pas dire que le problème cessera d'exister! Par ailleurs, le fait d'écrire peut aussi aider la personne à guérir⁷.

Également, si l'on accepte que la plainte soit seulement orale, on risque d'avoir des personnes qui vont déposer une plainte sans nécessairement avoir réfléchi à tous les éléments qui rendent une plainte recevable. Une autre difficulté dans les cas des plaintes orales, c'est que la personne qui écoute la plainte peut oublier des informations ou ne pas noter des éléments cruciaux pour la suite des choses⁸.

Il est important d'avoir une preuve des plaintes de manière générale, et on peut donc proposer à la personne d'en déposer une par écrit. Dans les cas où la personne dit qu'elle n'est pas capable de le faire par écrit, il faut être flexible et accepter une plainte orale pour éviter tout simplement que la plainte disparaisse. Le mot d'ordre est la flexibilité, pour essayer de recevoir et de répondre à toutes les plaintes de harcèlement.

À cette étape de la formulation de la plainte, il est essentiel d'avoir un formulaire pour aider autant la personne qui va déposer la plainte, que celle qui va l'écouter et la guider tout au long du processus⁹.



7 Consulter, par exemple, les livres de James W. Pennebaker : *Expressive writing – Words that Heal* (2014) ou *Writing to heal: A Guided Journal for Recovering from Trauma and Emotional Upheaval* (2004).

8 Sans compter les différents biais perceptifs qui peuvent interférer dans ce processus, par exemple la perception sélective, c'est-à-dire la tendance que nous avons de privilégier une lecture de la réalité qui ne va pas à l'encontre de nos besoins, de nos valeurs, de nos attentes, ce qui nous amène à voir juste une partie du message exprimé.

9 Voir en annexe le formulaire utilisé par la CNESST pour recueillir la version des faits de la personne plaignante.

Ainsi, pour assurer le meilleur suivi, ces éléments doivent être présents dans la plainte :

- 1** Informations sur le contexte, l'histoire professionnelle chez l'employeur, depuis combien de temps la personne travaille pour l'organisation, dans son poste actuel. Est-ce qu'il y a eu un événement déclencheur du harcèlement (un changement organisationnel, un événement, un changement de direction, des collègues, etc.)?
- 2** Informations sur la personne qui commet le harcèlement et les liens professionnels existants (supérieur hiérarchique, collègue, client, fournisseur, etc.).
- 3** Informations concernant les gestes, les paroles et les comportements hostiles ou non désirés qui ont été commis envers la personne plaignante. Pour chaque situation, il faut essayer de préciser : a) quand (la date) et où (le lieu) a eu lieu l'événement; b) qui a fait quoi, qui a dit quoi? ; c) est-ce qu'il y a des témoins qui ont vu ou entendu ce qu'il s'est passé; d) est-ce qu'il y a des preuves, par exemple des courriels, des textos, des documents, des photos ou vidéos qui pourront appuyer l'histoire? Parfois, la personne plaignante n'est pas en mesure de séparer les faits de son ressenti, ce qui est normal compte tenu du problème vécu. Ainsi, il faut poser des questions pour bien préciser ce qui est arrivé. Il faut aussi vérifier la fréquence et la durée de ces gestes. Vous pouvez commencer par poser la question suivante : est-ce que vous pouvez me raconter ce qu'il s'est passé?
- 4** Informations sur les impacts du harcèlement sur la vie au travail et hors travail. Ensuite, vous pouvez poser la question : comment avez-vous vécu cette situation? Est-ce qu'il y a eu des impacts sur votre santé? Est-ce qu'il y a eu des impacts pour vous au travail et hors travail? Et pour vos collègues? Est-ce qu'il y a eu une dégradation du climat de travail?
- 5** Finalement, il faut vérifier si la personne a fait d'autres démarches dans l'organisation pour porter plainte ou dénoncer cette situation. Par exemple : la personne a suivi la procédure indiquée dans la politique organisationnelle, sans succès. Dans un tel cas, il faut revoir les procédures existantes dans la politique. Si vous êtes dans une organisation syndiquée, il faut vérifier si la personne a déjà déposé un grief. Il faut également vérifier si elle a déjà déposé une plainte à la CNESST. Ou bien si vous êtes la première personne à qui la personne plaignante en parle.

Formuler la plainte de cette manière sera utile pour toutes les personnes qui auront à intervenir dans le dossier. Cela aidera aussi la personne plaignante, car toutes ces informations seront nécessaires si elle décide de porter plainte à la CNESST ou de faire un grief dans son syndicat.



Anonymat vs confidentialité

Lorsque l'on parle d'une plainte ou d'une enquête, il faut faire une distinction importante entre la confidentialité et l'anonymat. C'est une dimension importante que l'on doit expliquer à la personne plaignante ; à partir d'un certain moment, la personne mise en cause saura qu'il y a une plainte contre elle. Ainsi, on ne peut pas assurer, dans ce processus, une confidentialité totale, car ce n'est pas une procédure secrète. Il va falloir communiquer avec la personne mise en cause pour qu'elle puisse donner sa version des faits. Il va falloir aussi contacter les témoins, donc il est impossible d'avoir 100 % de confidentialité.

Cependant, il est important dans toutes les étapes de l'intervention qu'on puisse assurer dans la mesure du possible la confidentialité en demandant à toutes les parties de faire preuve de discrétion pour que les renseignements relatifs à la plainte ne soient divulgués qu'aux personnes qui sont impliquées.

On ne doit jamais accepter les plaintes anonymes, c'est-à-dire sans que l'on sache qui sont les personnes concernées par la plainte. Cependant, on peut et l'on doit s'assurer que la personne qui dépose une plainte ne va pas subir de représailles, de menaces ou d'autre forme d'intimidation. D'ailleurs, si de tels comportements arrivent, ils devront être sanctionnés, car ils constitueront une preuve que la plainte de harcèlement est fondée. Cela atteste que le harcèlement existe.

Finalement, il faut se rappeler que la majorité des plaintes sont déposées de bonne foi et que cela constitue un processus difficile pour la personne plaignante.

Parfois, la personne croit vivre du harcèlement, mais ce n'est pas nécessairement le cas au sens de la loi. Cela ne veut pas dire qu'il n'y a pas un problème, une source de souffrance qui peut être même plus grave que le harcèlement. Il faut donc aller au fond de la question pour bien saisir les causes du malaise et trouver comment le résoudre.



Cependant, il faut aussi envisager que la plainte peut être frivole, fautive, déposée de mauvaise foi, dans le but de causer du tort à la personne mise en cause. Les fausses accusations ne doivent pas être tolérées et devront donner lieu à des mesures disciplinaires pouvant aller jusqu'au congédiement¹⁰. D'ailleurs, dans la politique organisationnelle, cette possibilité doit être prévue, ainsi que les mesures disciplinaires qui lui seront associées.

Une fois la plainte déposée et analysée, une autre étape dans le processus d'intervention sera entamée : l'enquête.

¹⁰ Sur cette question, voir notamment : Carta, E., Frenzel, H., Maillart, I., Weber, T., & Wukovits, N. (2015). *Study on the implementation of the autonomous framework agreement on harassment and violence at work – Final Report*. European Commission.

Carta, E., Frenzel, H., Maillart, I., Weber, T., & Wukovits, N. (2016). *Study on the implementation of the autonomous framework agreement on harassment and violence at work – Annex*. European Commission.

Quatrième étape : L'enquête

La plainte conduit à une enquête et la première question que l'on doit se poser est qui doit mener l'enquête.

Est-ce que l'organisation a un service ou une personne qualifiée pour mener une enquête? Si ce n'est pas le cas, il faut faire appel à une ressource externe compétente pour mener les enquêtes sur les cas de harcèlement au travail.

Dans ces deux situations, traitement à l'interne ou à l'externe, on doit s'assurer que l'enquête suit certaines règles.

D'abord, l'enquêteur ou l'enquêtrice doit être une personne flexible, neutre, avec un esprit ouvert et proactif. Ensuite, il faut bien connaître la politique organisationnelle en vigueur dans l'organisation et les lois existantes en matière de harcèlement. Finalement, il faut avoir un sens d'équité, d'égalité et de justice : il faut adopter les mêmes procédures et traitements pour toutes les personnes qui seront rencontrées. Il faut veiller à ce que tous les principes juridiques moraux et éthiques soient respectés.

L'enquête doit aussi posséder certaines caractéristiques : elle doit être rapide, neutre, discrète et respectueuse envers tous les participants. Il faut s'assurer que les enquêteurs vont respecter ces règles. Par exemple, lors du contact avec les personnes qui participeront à l'enquête, il faut toujours adopter les mêmes procédures. Si la convocation pour une rencontre est faite par courriel, toutes les convocations devront être faites par courriel, avec le même message.



L'enquête devra déterminer les points suivants :

- | | | |
|---------------------|------------------------|---------------------------|
| 1 Qu'est-il arrivé? | 3 Où était-ce? | 5 Pourquoi est-ce arrivé? |
| 2 Qui était là? | 4 Quand est-ce arrivé? | 6 Comment est-ce arrivé? |

L'enquête doit comporter un plan d'action et un échéancier des rencontres. On commence par rencontrer la présumée victime (la personne plaignante). Ensuite, la personne mise en cause. Finalement, on rencontre le ou les témoins.

Dès le début de l'enquête, il faut établir qui aura accès au rapport de l'enquête. On doit limiter au maximum l'accès au rapport, mais il est très important que la personne plaignante et la personne mise en cause aient accès au rapport. Dans le rapport, il faut éliminer les noms des témoins, pour que ces personnes ne puissent pas être reconnues et souffrir de représailles, ou que cela envenime davantage le climat de travail. Donc, il vaut mieux se référer à Témoin 1, Témoin 2, etc.¹¹

Tous les témoins des deux parties doivent être entendus. Parfois, lorsque le nombre de témoins à rencontrer est élevé, la tâche peut s'avérer longue. On peut les classer en témoins directs, lorsqu'ils ont vu ou entendu les faits qui composent la dynamique du harcèlement. Ces témoins sont essentiels dans l'enquête. Les témoins indirects sont ceux qui n'étaient pas présents, mais qui ont entendu des commentaires à propos des faits associés au harcèlement.

La durée de l'enquête doit être la plus courte possible. Toutefois, il est difficile d'établir « la durée idéale » pour une enquête, car elle est fonction de la complexité et du nombre de personnes impliquées et qui devront être rencontrées. Encore une fois, dans l'enquête, le temps est notre pire ennemi.

L'enquête doit être faite dans les règles et elle doit être irréprochable, sinon on risque de perdre tout le travail et l'argent investis.



La personne responsable de l'enquête doit avoir accès à toutes les personnes concernées. Elle doit fournir aux personnes rencontrées seulement l'information strictement nécessaire pour la compréhension du problème. Il faut être conscient que, parfois, les personnes rencontrées vont essayer d'en savoir plus à propos de l'enquête¹². Il ne faut pas répondre à toutes les questions, il faut vraiment faire preuve d'une très grande discrétion.



¹¹ Tout ce qui peut identifier la personne doit être évité, par exemple le sexe ou toute mention faisant référence au lieu ou au service où elle travaille.

¹² Par exemple : avez-vous déjà rencontré plusieurs personnes? Suggestion de réponse : non, vous êtes la première; Êtes-vous déjà arrivé à une conclusion? Suggestion de réponse : non, nous avons rencontré seulement deux personnes.

Quelques règles importantes pour assurer la qualité de l'enquête :

- Il faut limiter le nombre d'heures d'entrevues dans une journée (pas plus de trois heures), car on risque d'être fatigué et d'avoir de la difficulté à rester attentif (cela peut risquer d'appauvrir le contenu de l'entrevue).
- L'entrevue doit être enregistrée, car il est très difficile de porter attention et de prendre note en même temps. De plus, un sujet ou un passage qui, aujourd'hui, peut nous sembler moins important peut se révéler crucial à la fin de l'enquête. Il vaut mieux ne pas prendre de risques et enregistrer tout. Bien sûr, pour une question d'éthique, on ne doit jamais enregistrer une rencontre sans que la personne soit avertie. La personne peut aussi, si elle le souhaite, faire un enregistrement parallèle pour s'assurer que ce qu'elle a dit sera effectivement l'information que l'enquêteur ou l'enquêtrice aura comme matière pour écrire son rapport d'enquête.
- Les entrevues doivent aussi suivre toujours le même rituel : on accueille la personne, on lui explique les règles de fonctionnement, on estime le temps de l'entrevue. Toutes ces procédures doivent être exactement les mêmes pour toutes les personnes qui font partie de l'enquête. Il faut identifier la personne, la date et le lieu de l'entrevue.
- Il faut être préparé pour chaque entrevue. Lire les documents, la politique organisationnelle, bâtir un guide d'entrevue avec les questions qui seront posées. Il faut aussi avoir des références à fournir à la personne, par exemple, les contacts pour le programme d'aide aux employés, si cela existe dans l'organisation, ou du CLSC local, les numéros de téléphone du syndicat, etc.
- Il faut aussi comprendre que le rôle de l'enquêteur ou de l'enquêtrice est de faciliter l'expression des personnes interviewées, donc moins l'enquêteur ou l'enquêtrice intervient, mieux c'est. Si, au cours de l'entrevue, la personne demande de parler sans que ce soit enregistré, la réponse est non. Il faut absolument baser les décisions sur les faits qui ont été enregistrés. Dans son rapport d'enquête, la personne responsable de l'enquête ne peut pas ajouter quelque chose si elle ne peut pas le démontrer à partir de l'enregistrement ou d'autres documents : courriels, messages, mémos, etc. Toutes les personnes qui participent à l'enquête seront traitées de la même manière et selon les mêmes règles.



Après avoir conduit toutes les entrevues avec les personnes concernées et avoir analysé les documents ainsi que la politique organisationnelle, la personne responsable sera en mesure d'écrire le rapport d'enquête et de présenter ses conclusions à propos du cas de harcèlement en question.

Salisbury et Dominick (2003) soulignent les erreurs les plus communes dans les enquêtes :

<p>1 <i>Ne pas avoir la version de la personne mise en cause</i></p>	<p>Il est très important d’avoir sa version des faits, cela nous aidera à trouver et à mettre en place des actions correctives pour prévenir le harcèlement dans le futur.</p>
<p>2 <i>Ne pas avoir la version de la personne plaignante</i></p>	<p>Parfois, lorsque la plainte est écrite, l’enquêteur, dans le but de sauver du temps, peut choisir de ne pas rencontrer la personne plaignante. C’est une grave erreur, car il est très rare que le récit écrit contienne tous les agissements qui sont arrivés. Ainsi, il est essentiel de rencontrer la ou les personnes plaignantes.</p>
<p>3 <i>« Tourner les coins ronds » dans l’enquête</i></p>	<p>Parfois, le contenu de la plainte est tellement grave et évident que l’enquêteur peut croire qu’il n’est pas nécessaire de compléter l’enquête. C’est une erreur car en cour l’enquête pourra être contestée, considérée comme partielle ou incomplète, et sera donc rejetée.</p>
<p>4 <i>Congédier avant d’enquêter</i></p>	<p>On peut placer la personne mise en cause en congé (avec ou sans solde), mais on ne doit pas la congédier avant la fin de l’enquête. Par ailleurs, il est important de séparer les personnes en conflit. C’est une stratégie de gestion indirecte des conflits. Il faut avertir la personne mise en cause qu’elle ne doit pas avoir de contact avec la personne plaignante ou avec les témoins.</p>
<p>5 <i>Enquêter partiellement</i></p>	<p>Pendant l’enquête, on peut constater que d’autres formes de harcèlement font aussi partie du cas. Par exemple, une situation de harcèlement sexuel qui a entraîné du harcèlement psychologique lorsque la personne plaignante a exprimé son refus face aux avances sexuelles de la personne mise en cause. Dans un tel cas, les deux formes de harcèlement doivent faire l’objet de l’enquête. Cette combinaison de différentes formes de harcèlement (psychologique, sexuel, discriminatoire, organisationnel) est assez fréquente.</p>
<p>6 <i>Organiser une confrontation</i></p>	<p>Dire à la personne plaignante d’aller parler à la personne mise en cause, ou encore organiser une séance face à face pour se dire « les vraies affaires » est la pire stratégie à adopter dans les cas de harcèlement.</p>

Une fois l’enquête finie, il faut préparer le rapport d’enquête.

Le rapport d'enquête

Dans le rapport d'enquête, tous les incidents de harcèlement psychologique ou autre doivent être répertoriés et analysés. Le rapport doit contenir : l'information provenant de la personne plaignante ; l'information provenant de la personne mise en cause ; l'information provenant des témoins, s'il y a lieu ; la description de l'interaction professionnelle ; les détails de l'histoire. Les éléments menant à la conclusion du rapport doivent être transparents.

Il est important de savoir qui va avoir accès au rapport d'enquête. C'est un document confidentiel, donc seulement un nombre très restreint de personnes doivent y avoir accès. La personne mise en cause et la personne plaignante doivent y avoir accès. Il est donc important dans la rédaction de ce rapport que les noms de tous les témoins soient anonymisés.

À la fin du rapport, la décision finale doit être exprimée en termes de : **plainte soutenue (il y a eu harcèlement) ou non soutenue (ce n'est pas un cas de harcèlement)**. Les recommandations dans les rapports doivent être précises sans toutefois individualiser les problèmes, sauf quand, effectivement, c'est une question individuelle. Il faut vraiment déterminer les causes qui ont pu mener à ces comportements harcelants et découvrir qui a toléré ces comportements dans l'organisation.

Si la plainte n'est pas soutenue, il faut que les raisons pour arriver à ce résultat soient transparentes pour que la personne plaignante puisse comprendre pourquoi sa plainte ne va pas entraîner de mesures disciplinaires. Il faut aussi noter qu'une plainte non soutenue ne signifie pas que tout va bien. Au contraire, dans un tel cas, il faut comprendre quel est le problème ou le conflit qui a amené la personne plaignante à déposer une plainte. Il y a un problème, mais l'enquête nous indique que ce n'est pas un cas de harcèlement aux yeux de la loi. Toutefois, si l'enquête est efficace, elle pourra nous donner des pistes ou même dévoiler la nature du problème qui est à la source de la plainte.

Si la plainte est soutenue, il y a une série d'actions à prendre. Il faudra alors mettre en place les recommandations et appliquer les mesures disciplinaires.



Cinquième étape : La mise en place des recommandations de l'enquête et le suivi des cas

D'abord, il faut appliquer les sanctions disciplinaires prévues dans la politique de prévention du harcèlement de l'organisation. Parfois, la gravité et les conséquences des gestes seront bouleversantes, il faut donc suivre et appliquer les mesures disciplinaires en accord avec la convention collective, si vous êtes dans un milieu syndiqué, mais également avec la Loi sur les normes du travail (LNT) et avec la politique de prévention du harcèlement de votre organisation, qui est une exigence légale au Québec pour toutes les organisations à juridiction provinciale.

Compte tenu du cas et de la taille de l'organisation, lorsque c'est possible, il est souhaitable d'éliminer ou de restreindre les interactions entre les personnes plaignantes et mises en cause.

Ensuite, il faut faire le suivi du cas. C'est une activité de rappel qui a lieu quelque temps après la fin de l'enquête et lorsque les recommandations sont faites et mises en place. Il permet d'évaluer l'efficacité des mesures prises pour faire cesser le harcèlement.

C'est une étape très importante, car il peut arriver que l'intervention soit efficace pour en finir avec le harcèlement qui a été l'objet de la plainte, par exemple du harcèlement sexuel, mais qu'une autre forme de harcèlement se déclenche de la part de la personne mise en cause.



Sixième étape :

La prise en considération des témoins dans les cas de harcèlement



Dans un plan d'intervention, il faut aussi faire attention aux témoins ! Il ne faut pas oublier que les témoins sont aussi touchés par le harcèlement. Les effets nocifs du harcèlement ne touchent pas seulement la personne qui en a été la cible, mais aussi les témoins.

Les témoins sont toutes les personnes qui ont un contact direct ou indirect avec la situation de harcèlement. Plusieurs recherches indiquent que les témoins peuvent eux aussi développer des problèmes de santé physique ou mentale comparables à ceux des victimes du harcèlement. C'est un processus de harcèlement passif.

Au-delà des problèmes de santé, on remarque aussi un désengagement envers l'organisation, une plus faible productivité et une diminution de la satisfaction au travail, surtout lorsque les témoins perçoivent que les réponses organisationnelles sont insatisfaisantes en ce qui concerne la prévention et l'intervention dans les cas de harcèlement. De cette manière, la façon dont le dossier sera géré par l'organisation aura également un impact sur la confiance des témoins envers celle-ci.

Dans le cas de harcèlement, lorsqu'on règle un cas, il arrive fréquemment qu'on pense en avoir fini avec les problèmes. Toutefois, comme les témoins sont aussi touchés par le harcèlement, il faut travailler à la consolidation des équipes¹³ par la suite.

Une **réunion-bilan**¹⁴ peut être un bon outil pour aider à tourner la page sur ce vécu de violence. Parfois, juste le fait de réunir les gens concernés et d'offrir un espace de parole sur l'événement violent permet d'obtenir des résultats positifs pour le groupe. On peut aussi les faire travailler sur un projet, pour qu'ils puissent bâtir quelque chose ensemble et se dire, « en tant que groupe nous sommes encore fonctionnels, voici un résultat positif d'une situation négative que nous avons vécue ».

Si nécessaire, il est possible de préciser qu'une situation a échappé aux mesures de prévention, mais que la politique de prévention du harcèlement a été appliquée et que le cas a été réglé. Il est important de souligner que l'organisation n'a pas fermé les yeux, qu'une solution a été trouvée. Il faut également voir avec les employés si leurs besoins, par rapport à ce processus, ont été bien respectés.

Une politique est toujours perfectible et les suggestions et les commentaires sont importants pour améliorer les processus de prévention et d'intervention.

¹³ Consolider une équipe nécessite de bien analyser son fonctionnement, dans le but d'amorcer des changements visant à faciliter la coopération entre les membres de l'équipe et ainsi améliorer leur efficacité au travail.

¹⁴ Se référer à l'Encadré III dans les annexes.

Septième étape : Le retour au travail

Une stratégie importante consiste à garder la communication avec la personne qui est en congé. Peu importe la manière, il faut faire un suivi de la situation et garder vraiment un contact avec la personne.

Une autre stratégie à adopter : l'organisation devrait donner à la personne, quand elle part en congé, un « guide de congé » écrit. Cela pourra rassurer la personne qui sera ainsi en mesure de comprendre chaque étape de son congé. L'organisation va contacter la personne pour une série de demandes, qui peuvent varier d'une organisation à une autre. L'idée est de présenter ce guide de congé comme une liste de tâches que la personne doit compléter pendant son absence, pouvant inclure les éléments suivants : lorsque la personne se rend chez son médecin traitant et que son arrêt de travail est prolongé, elle est tenue de transmettre une copie à l'organisation ; dans le cas d'une organisation ayant des assurances privées, informer la personne qu'à partir d'un certain délai elle sera payée par ces assurances, et que la compagnie organisera une rencontre avec un médecin afin de procéder à une expertise ; etc. Chaque organisation créera ce guide selon son propre fonctionnement, l'important étant de pouvoir transmettre ce document à la personne partant en congé afin qu'elle puisse s'y référer tout au long du processus.





Le retour au travail est une étape importante dans les interventions dans les cas de harcèlement, lorsque les personnes sont parties en congé (maladie ou autre) en attendant que l'enquête soit complétée.

Il existe peu de recherches concernant le retour au travail après un cas de harcèlement. Voici donc quelques éléments à prendre en considération pour que le retour au travail soit réussi pour la personne qui a vécu le harcèlement.

Il est très important que le retour de la personne qui a été harcelée ne se fasse pas dans les mêmes conditions qu'au moment de son départ. Il est primordial que les sources du harcèlement soient éliminées et il faut assurer la personne que nous avons fait ces changements.

Si la personne qui a été ciblée par le harcèlement constate qu'il n'y a pas eu de changement et que le harceleur ou la harceuse continuera à travailler avec elle, c'est un contexte traumatisant. Il est donc extrêmement important que la personne ayant vécu le harcèlement comprenne qu'il y a des mesures et des changements qui ont été mis en place à la suite de l'enquête et du rapport.

Le programme de retour au travail doit être bien planifié. Généralement, ces programmes sont conçus pour les problèmes de santé physique, et ils ne sont pas nécessairement adaptés à la réalité d'une personne qui a vécu du harcèlement. Il faut faire attention aux stratégies plus agressives de retour au travail strictement quantitatives dans le but de diminuer les statistiques d'absentéisme. Ce genre de « gestion de la présence » renforce le sentiment de harcèlement, donc il faut l'éviter.

Un retour progressif au travail nous semble une stratégie idéale. Cela doit être discuté avec la personne, tout en respectant les indications du médecin traitant. Le travail doit aider au processus de réintégration et à l'augmentation de l'estime de soi, à son efficacité personnelle. Si la personne constate qu'elle est capable d'accomplir son travail après une telle épreuve, elle aura un sentiment de renforcement positif.

Huitième étape : Documenter les interventions en cas de harcèlement

Les politiques et les programmes de prévention et d'intervention en cas de harcèlement doivent passer par des révisions périodiques. Chaque année (aux deux ans maximum), on doit vérifier leur efficacité et voir quelles modifications sont nécessaires, à partir des informations et des statistiques colligées lors des interventions.

Ainsi, il faut créer une base d'information liée aux interventions : avoir les statistiques sur le nombre de cas réglés avec une médiation dans une approche informelle, le nombre d'enquêtes formelles, les mesures correctives prises à la suite de chaque cas de harcèlement, etc. Ces informations sont fondamentales, car elles serviront de rétroaction pour alimenter et améliorer la politique de prévention du harcèlement ainsi que les plans de gestion et d'intervention des cas de harcèlement dans l'organisation.

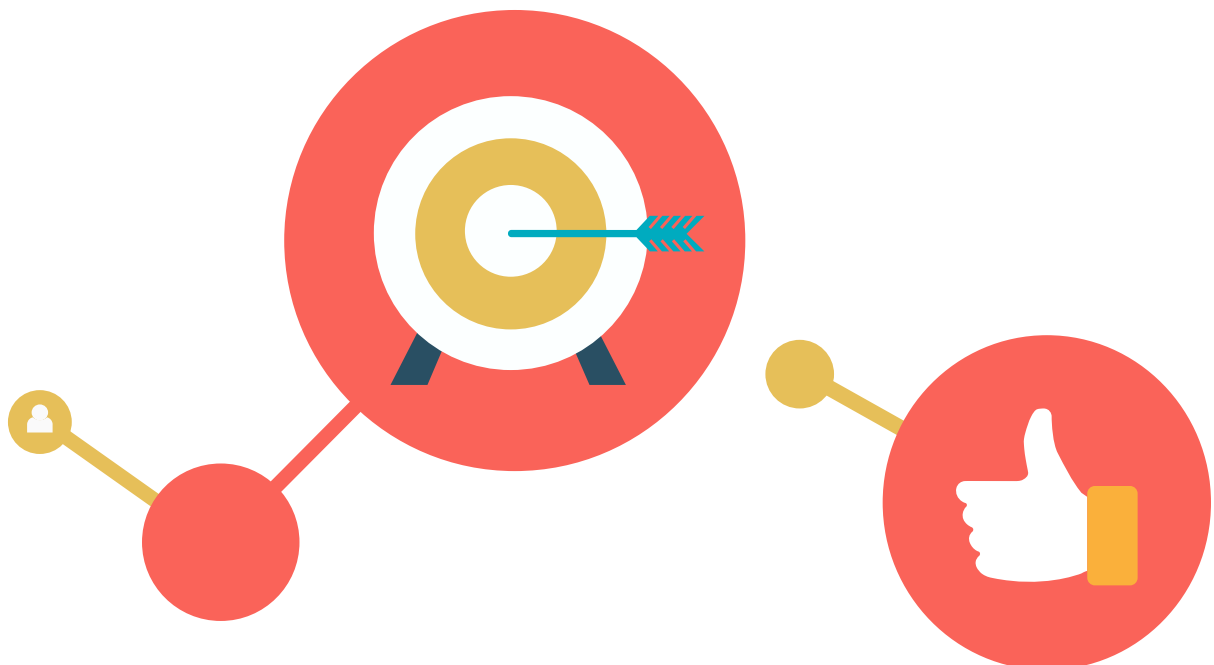


Conclusion

En matière de prévention et de gestion des cas de harcèlement dans une organisation, il faut être conscient qu'il n'existe pas de solution miracle et qu'il ne faut surtout pas faire preuve d'aveuglement.

Comme il est impossible de prévenir tous les cas de harcèlement, il est fondamental que l'organisation soit prête à intervenir. L'intervention doit être conforme à la loi, à la convention collective, lorsqu'elle existe, et à la politique organisationnelle où seront établies les règles sur la manière d'intervenir et de sévir dans les cas de harcèlement.

Dans tout ce processus d'intervention, le temps est le pire ennemi, il faut agir vite, on ne laisse pas les cas de harcèlement traîner dans l'organisation, tout le monde sera perdant. Les interventions seront plus coûteuses, les solutions seront plus difficiles à appliquer. Ainsi, dans les cas de harcèlement, la prévention et l'intervention précoce sont les deux pratiques gagnantes, tout en prenant le temps de bien faire les choses.



Encadré I – L'écoute active

L'écoute active, c'est une façon d'écouter en essayant d'aider l'autre à bien exprimer ce qu'il veut dire (Rogers, 1980). C'est une technique de communication qui n'est pas innée, c'est une compétence qu'on développe.

Trois outils importants de l'écoute active :

Le questionnement : Il permet de préciser, de clarifier, d'approfondir notre connaissance du conflit en question. On doit chercher 1) les faits : ce qui a été vu, entendu, expérimenté; 2) les émotions qui ont été éprouvées; et 3) l'opinion : ce qui est pensé et réfléchi. Ces trois étapes composent une excellente méthode d'approche pour comprendre le conflit.

La reformulation : Elle consiste à redire, avec vos propres mots, ce que la personne vous a dit. De cette manière, vous montrez à la personne que ce qui a été dit a été bien compris et on évite, ainsi, des malentendus.

La synthèse : Elle permet de marquer la fin d'une partie du message avant de passer à une autre partie. À la fin de la conversation, c'est aussi utile pour montrer notre compréhension du problème et éviter une erreur de perception : la perception sélective¹⁵. Vous pouvez utiliser la formule : « Si j'ai bien compris ce que vous venez de me dire... » et vous pouvez faire un résumé au cours duquel vous mettez en valeur les idées, les décisions, ce que vous avez compris de la discussion que vous venez d'entamer.

Un dernier ingrédient pour une écoute active, c'est l'empathie. Cette capacité à comprendre les pensées, les intentions, les émotions d'autrui. Cette compréhension n'implique pas nécessairement de les partager ou de les éprouver. On se met à la place de l'autre pour essayer de comprendre les problèmes que la personne est en train de vivre¹⁶.

En tout temps, il faut garder un contact visuel avec la personne, éviter tout ce qui peut interrompre la communication, par exemple les OK, d'accord, etc. Il faut aider la personne qui est devant vous à bien exprimer son message.

Encadré II – La médiation

La médiation, c'est un mode alternatif de résolution de conflits (MARC). C'est une méthode efficace, car on arrive à régler entre 80 et 90 % des conflits. Dans une médiation, une tierce personne **neutre** reconnue par les parties en conflit comme étant impartiale, va essayer d'aider la communication entre les parties afin qu'elles trouvent elles-mêmes une solution à leurs différends. Le médiateur ou la médiatrice n'est pas là pour imposer une solution. La personne va établir séparément un dialogue avec chaque partie dans le but de trouver une solution commune. Elle part du principe que la solution est dans la tête des deux parties, elle va recenser ces solutions et à la fin, proposer une solution commune.

Pour que la médiation fonctionne, elle doit être **volontaire**, donc on ne peut pas mettre de la pression pour que les personnes acceptent d'y participer. Les avantages de la médiation : c'est plus rapide, plus économique et ça reste à l'intérieur de l'organisation. Par ailleurs, cela préserve l'image de l'organisation et les liens entre les parties. Cependant, la médiation dépend beaucoup de la bonne volonté des parties à participer.

Le choix d'un médiateur ou d'une médiatrice est très important. Il faut s'assurer que cette personne possède l'expertise pour exercer la médiation. Au Québec, vous pouvez consulter une liste de médiatrices et médiateurs, qualifiés et accrédités, dans le répertoire intelligent de l'Institut de médiation et d'arbitrage du Québec (IMAQ), un organisme à but non lucratif dont la mission est de faire connaître et de promouvoir les méthodes non judiciaires de règlement de conflits. Voir : <https://imaq.org/>

15 La perception sélective, c'est une erreur de perception qui consiste à ne voir que certains aspects d'une histoire, d'une réalité, d'un conflit, compte tenu de nos besoins, nos valeurs, notre histoire de vie, nos attentes. Donc, c'est une lecture partielle de la réalité. Voir notamment Dearborn & Simon (1958).

16 Voir Riordan (2014), où elle nous indique les trois clés pour écouter avec plus d'empathie, car « savoir écouter est d'une importance cruciale pour un leadership efficace ».

Encadré III – Réunion-bilan

On peut faire une réunion-bilan collective, en petit groupe de 15 à 20 personnes au maximum (jamais de grands groupes de 40-50 personnes), de préférence dans un petit local où les gens peuvent se sentir ensemble. Pour favoriser l'écoute, les personnes sont assises en cercle autour d'une table, sans téléphone ni cellulaire, sans source de dérangement. L'intervention se déroule en phases distinctes. Il y en a sept, selon Mitchell et Everly (1995). Cette réunion-bilan va regrouper les témoins, les victimes ainsi que toutes les personnes pouvant être reliées au cas. À noter que les personnes visées comme étant les harceleurs ne sont pas présentes.

Phase 1 – Introduction

Dans cette phase, qui est la clé du succès si elle est bien faite, la personne responsable de l'animation se présente et décrit l'objectif de la rencontre. Il existe quatre règles de base. D'abord, personne n'est obligé de parler ou de participer. C'est un processus volontaire et confidentiel, donc chaque personne s'engage à garder pour elle tout ce qui sera dit dans les rencontres. Chaque personne parle en son propre nom, d'une manière respectueuse, sans porter de jugement ni faire de mise en accusation.

La rencontre doit se dérouler sans interruption, durant deux à trois heures maximum. Il est souhaitable que chaque personne reste jusqu'à la fin de la rencontre et qu'elle s'engage à revenir si elle doit sortir.

Phase 2 – Les faits

En s'adressant à chaque personne, l'une après l'autre, on cherche à reconstituer le harcèlement vécu par chacune. On s'en tient aux faits, brièvement décrits, dans le but de reconstituer une histoire commune cohérente. Chaque personne raconte sa version des faits, comment elle a vécu l'événement de harcèlement, en apportant sa contribution à la reconstitution de l'incident. Pour lancer la discussion, on peut poser les questions en faisant un tour de table.

Phase 3 – Les pensées

Toutes les réflexions faites et les sensations ressenties durant le harcèlement sont importantes. On cherchera à les faire s'exprimer en posant une question, par exemple : lors du harcèlement, quelles étaient vos pensées ?

Phase 4 – Les émotions

C'est une phase très importante, et peut-être la plus longue de la réunion-bilan. Il est essentiel d'aider chaque personne à exprimer complètement ses émotions, en prenant le temps nécessaire. Vous pouvez poser les questions suivantes : qu'avez-vous éprouvé de plus pénible durant ce harcèlement ? D'autres personnes ont-elles éprouvé les mêmes émotions ? Comment vous sentez-vous ici et maintenant ?

Phase 5 – Les réactions

On se concentre sur les diverses réactions face au stress : physiques, émotionnelles, cognitives ou comportementales, au moment du harcèlement et pendant le débriefage. Vous pouvez poser des questions : avez-vous éprouvé des problèmes avec le sommeil, avec la mémoire ? Pensez-vous souvent au harcèlement ou aux gestes dont vous avez témoigné aujourd'hui ? Avez-vous des pensées intrusives ?

Les personnes peuvent ainsi comprendre qu'elles ne sont pas les seules à éprouver de tels symptômes.

Phase 6 – La stratégie

On fait la synthèse des réactions exprimées, on souligne qu'elles sont communément partagées. L'objectif de cette phase est de montrer l'aspect normal des réactions émotionnelles vécues et d'anticiper qu'avec le temps elles vont s'atténuer.

Phase 7 – Le futur

On envisage ensemble la suite de l'action, pour tout le groupe ou pour chaque personne individuellement. On peut prévoir un second débriefage émotionnel. On donne aussi aux personnes l'occasion d'éliminer leurs doutes sur le processus, mais aussi de confirmer la réalité du harcèlement.

Références

Références

- Bryant, A., et Sharer, K. (2021). « Êtes-vous vraiment à l'écoute ? », *Harvard Business Review France*, Août-Septembre. Burr, C., & Wyatt, A. (2021). « Investigation of Workplace Bullying and Harassment Complaints », in P. D'Cruz, E. Noronha, C. Caponecchia, J. Escartin, D. Salin, & M. R. Tuckey, *Dignity and Inclusion at Work* (p. 147-180). Springer Singapore.
- Carta, E., Frenzel, H., Maillart, I., Weber, T., & Wukovits, N. (2015). *Study on the implementation of the autonomous framework agreement on harassment and violence at work – Final Report* (p. 106). European Commission, Brussels.
- Carta, E., Frenzel, H., Maillart, I., Weber, T., & Wukovits, N. (2016). *Study on the implementation of the autonomous framework agreement on harassment and violence at work – Annex* (p. 231). European Commission, Brussels.
- Chartier, M.-C. (2006). *Le retour au travail et les droits de la personne : l'état de la question* (p. 38). Commission canadienne des droits de la personne.
- D'Cruz, P., Noronha, E., Caponecchia, C., Escartin, J., Salin, D., & Tuckey, M. R. (2021). *Dignity and inclusion at work* (Vol. 1-1). Springer Singapore.
- Einarsen, S. (Ed.). (2011). *Bullying and harassment in the workplace – Developments in theory, research, and practice (2nd ed)*. CRC Press, Boca Raton.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (Eds.). (2020). *Bullying and harassment in the workplace – Theory, research and practice (3rd edition)*. CRC Press, Boca Raton.
- Mitchell, J. T., & Everly Jr, G. S. (1995). *Critical Incident Stress Debriefing*. Chevron Publishing Corporation, England.
- Pennebaker, J. W. (2004). *Writing to Heal: A Guided Journal for Recovering from Trauma & Emotional Upheaval*. New Harbinger Publications, USA.
- Pennebaker, J. W., & Evans, J. F. (2014). *Expressive Writing – Words that Heal*. Idyll Arbor, USA.
- Rayner, C., Hoel, H., & Cooper, C. L. (2002). *Workplace bullying: What we know, who is to blame, and what can we do?* Taylor & Francis, London.
- Riordan, C. (2014). Trois clés pour écouter avec plus d'empathie. *Harvard Business Review France*.
- Rogers, C. (1980). *A Way of Being*. Houghton Mifflin Company, USA. Salin, D., Cowan, R. L., Adewumi, O., Apospori, E., Bochantin, J., D'Cruz, P., Djurkovic, N., Durniat, K., Escartin, J., Guo, J., Işik, I., Koeszegi, S. T., McCormack, D., Monserrat, S. I., Olivas-Luján, M. R., & Zedlacher, E. (2020). « Prevention of and interventions in workplace bullying: a global study of human resource professionals' reflections on preferred action », *The International Journal of Human Resource Management*, 31:20, 2622-2644, England. DOI: 10.1080/09585192.2018.1460857
- Salisbury, J., & Dominick, B. K. (2003). *Investigating harassment and discrimination complaints – A practical guide*. Pfeiffer, USA.

Ce projet est réalisé grâce au soutien financier de la CNESST par son
Programme visant la lutte contre le harcèlement psychologique ou sexuel dans les milieux de travail

CNESST



Ordre des
**administrateurs
agréés**

L'excellence en gestion