

UN ALLER SIMPLE VERS L'ENQUÊTE ?



PRÊT À DEVENIR EFFICACE?

Bureautique en ligne
Trousses pour ordres professionnels


www.kognos.pro

[\(https://kognos.pro/\)](https://kognos.pro/)

Le signalement de harcèlement

Un aller simple vers l'enquête ?



HÉLÈNE ROULEAU

Médiatrice accréditée et formatrice transformative certifiée chez Médiation RH

Le signalement de harcèlement sert fréquemment de drapeau rouge pour porter à la connaissance de l'employeur des situations qui ne répondent pas aux critères du harcèlement psychologique au plan légal, mais n'en demeurent pas moins problématiques. Comment trouver le moyen le plus approprié d'intervenir ? Outre l'enquête, quelles sont les autres options pour les professionnels RH ?

Depuis l'entrée en vigueur des dispositions sur le harcèlement psychologique de la Loi sur les normes du travail (« L.N.T. ») en 2004, il est apparu nécessaire aux employeurs de réagir à une plainte ou à un grief en harcèlement en dressant d'abord le portrait factuel de la situation par une enquête administrative, afin de déterminer s'il s'agit ou non de harcèlement psychologique. Cette étape est souvent vue comme la condition préalable au déclenchement des obligations de l'employeur en vertu de la L.N.T.

L'article 81.19 de la L.N.T. prévoit que l'employeur doit prendre les moyens raisonnables pour prévenir le harcèlement psychologique dans son milieu de travail, et si une telle conduite est portée à sa connaissance, la faire cesser.

Si la réalisation d'une enquête est un moyen reconnu pour procéder à l'identification de conduites harcelantes, le législateur n'exige pas, dans l'article de loi, qu'une enquête soit réalisée. Dans la mesure où l'employeur prend des mesures raisonnables pour prévenir ou faire cesser le harcèlement, il remplit ses obligations. L'employeur dispose donc de la latitude requise pour *élargir les modes d'intervention* et favoriser les meilleurs moyens pour aider les personnes aux prises avec une situation alléguée de harcèlement.

Dans la mesure où l'employeur prend des mesures raisonnables pour prévenir ou faire cesser le harcèlement, il remplit ses obligations.

Les situations qui mènent à des plaintes en harcèlement impliquent la plupart du temps un comportement inapproprié, un manque de respect, des conflits non gérés ou mal gérés, un manque au niveau de la communication ou des habiletés relationnelles, ou encore des enjeux liés à l'organisation du travail. Le risque que la situation bascule

vers du harcèlement s'accroît lorsque de tels éléments font partie de la culture d'une équipe ou d'une organisation. L'employeur se doit de réagir et de régler ces problématiques.

Plusieurs organisations ont modifié leurs politiques internes pour introduire la possibilité de recourir à des processus informels de résolution des conflits, à tout moment, que ce soit avant ou après le dépôt d'une plainte, mettant ainsi l'accent sur l'obligation de « prévenir » autant que sur celle de « faire cesser ».

Il existe divers modes d'intervention pour gérer les situations alléguées de harcèlement. Il s'agit de s'interroger sur ce qui est le plus susceptible d'améliorer la situation et d'aider les personnes en cause.

L'enquête

Le but d'une enquête administrative est d'établir si l'employeur est en présence d'une situation de harcèlement psychologique au sens de la loi et de la politique interne de l'organisation. L'enquête repose principalement sur les témoignages de la personne plaignante et de la personne mise en cause, et d'autres personnes ayant connaissance des faits soulevés par les allégations, souvent les collègues de travail.

Dans le contexte d'une enquête, la personne mise en cause cherchera généralement à ne pas s'incriminer et à se protéger contre une éventuelle conclusion de harcèlement, ce qui rend moins probable qu'elle reconnaisse avoir eu un comportement inadéquat. La personne mise en cause peut toutefois fournir des explications quant aux motivations l'ayant incitée à agir comme elle l'a fait. S'il lui arrive de reconnaître une forme de contribution ou de responsabilité quant aux événements et d'émettre le souhait d'améliorer la situation, la finalité de l'enquête ne permet pas d'intervention à ce stade. L'enquêteur fera cependant des recommandations quant aux types d'interventions possibles pour redresser la situation, selon les circonstances.

Si l'enquête est parfois nécessaire, la plupart des intervenants s'entendent pour dire qu'elle coûte cher en termes financiers, humains et organisationnels. Les conclusions de l'enquête donneront tort ou raison à la personne plaignante ou mise en cause, selon que la plainte est considérée fondée ou non, ce qui peut avoir pour effet d'amplifier le sentiment d'opposition entre ces deux personnes et d'attiser l'hostilité qu'elles manifestent l'une envers l'autre. Malgré la confidentialité des témoignages, les collègues peuvent être perçus comme ayant été « pour » ou « contre » l'une ou l'autre d'entre elles, ce qui est susceptible de créer un malaise, voire un clivage, dans le milieu de travail.

Comme le but premier de l'employeur est de maintenir ou de rétablir un climat de travail sain et exempt de harcèlement, l'organisation a intérêt à prioriser les interventions qui sont à même de réaliser cet objectif.

L'ENQUÊTE

Avantages

- Déterminer s'il s'agit d'une situation de harcèlement.
- Clarifier la situation, savoir ce qui se passe.
- Nommer : les personnes en cause ont besoin que leur vécu soit nommé et reconnu, et qu'une action adéquate soit entreprise.
- Éviter un recours formel.

Limites

- Coûteux sur le plan financier, humain et organisationnel.
- Risque de stigmatisation (de la personne plaignante, de la personne mise en cause).
- Pratique des enquêtes parallèles (employeur, syndicat).
- La problématique n'est pas pour autant réglée, la relation n'est pas améliorée.
- Impact sur le milieu de travail (méfiance, détérioration des relations).

ALTERNATIVES À L'ENQUÊTE :

L'évaluation neutre

L'évaluation neutre est une alternative intéressante à l'enquête. Elle permet de dresser le portrait d'une situation vécue dans l'organisation en tenant compte du contexte dans lequel elle s'est développée. L'évaluation neutre va au-delà de l'analyse de la situation factuelle en fonction des critères légaux du harcèlement. Elle comporte des constats et des recommandations permettant d'aborder les problématiques de façon large, dans une optique constructive.

En se basant sur les informations fournies par les personnes du milieu, l'évaluateur neutre fait état des éléments ayant pu contribuer aux problématiques identifiées, souligne les facteurs de risque et de protection en place dans l'organisation, et émet des recommandations quant aux processus d'intervention pouvant être entrepris par l'employeur.

Si la cueillette d'information révèle des faits potentiellement constitutifs de harcèlement, le rapport en fait état, analyse la recevabilité des éléments recueillis et propose les moyens appropriés pour traiter la situation.

La démarche d'évaluation neutre ne cible personne en particulier. Axée sur l'identification des éléments pouvant faire l'objet d'une amélioration, elle donne l'opportunité aux membres de l'équipe de travail de nommer les éléments qu'ils considèrent problématiques ou positifs dans leur milieu. Les messages véhiculés par les personnes rencontrées sont rapportés de façon générique et anonyme dans le rapport. Les employés apprécient grandement l'évaluation neutre car elle leur donne l'occasion de s'exprimer et d'avoir un impact sur leur milieu. Ils reçoivent cette démarche comme une marque de considération de la part de l'employeur.

L'ÉVALUATION NEUTRE

Avantages

- Tient compte du contexte global dans lequel la situation s'est développée.
- Identification des enjeux par les personnes de l'équipe / du milieu de travail.
- Optique constructive.
- Permet de dresser un portrait de la situation, sans viser une personne en particulier.
- Favorise l'esprit d'équipe plutôt que la méfiance.

Limites

- Le rapport d'évaluation neutre doit faire l'objet d'un suivi ou d'actions concrètes de la part de l'employeur.
- Investissement de temps et d'argent.

La médiation

Le signalement de harcèlement révèle fréquemment des malentendus, des tensions interpersonnelles, des mésententes ou des différences dans les façons de voir ou de faire les choses. On retrouve souvent chez la personne visée par la plainte une forme d'inhabileté relationnelle ou de gestion, une difficulté à gérer ses émotions ou ses réactions, ou encore une tendance à la centration sur soi qui la porte à ne pas avoir conscience du caractère inapproprié de ses propos ou de ses comportements.

La médiation est un processus souple, informel et volontaire qui permet aux participants de se parler directement, dans un cadre privé et confidentiel, en présence d'une personne neutre et impartiale qui les accompagne dans leur tentative d'aborder les difficultés vécues.

Les personnes aux prises avec une situation difficile ont grand besoin d'être entendues et accueillies dans ce qu'elles vivent. Permettre aux personnes de se rencontrer dans un lieu et à un moment appropriés pour se parler des enjeux qui les affectent, quels qu'ils soient, peut constituer un moyen raisonnable et efficace de prévenir ou de faire cesser le

harcèlement.

La prise de conscience et la compréhension des impacts d'une attitude ou d'un propos sur l'autre personne ou sur la relation sont les premiers pas sur la voie d'un changement. La reconnaissance est une clé importante. Elle permet de relâcher la tension, de rétablir la communication, de reconsidérer certains comportements ou façons de faire et d'identifier les pistes permettant de cheminer vers un changement.

La volonté de participer à la médiation est en elle-même un cheminement. La rencontre préliminaire individuelle avec le médiateur est une étape importante. Elle permet à chaque personne de nommer sa vision de la situation, ses doutes, ses attentes, et au médiateur d'expliquer la démarche proposée.

Si un recours formel a été intenté (plainte, grief ou autre), l'esprit de la démarche est de mettre de côté ce recours le temps de la médiation. Les participants sont libres de mettre fin au processus en tout temps et ne perdent pas la possibilité de continuer le recours s'ils n'arrivent pas à résoudre la situation.

Les participants à la médiation en milieu de travail peuvent être accompagnés d'une personne de confiance pour les soutenir. Cette personne ne doit pas être un membre de l'équipe de travail. Dans les milieux syndiqués, l'accompagnateur est souvent le délégué syndical, qui ne joue pas alors le rôle de représentant mais plutôt celui de soutien moral et de conseil. Un représentant de l'employeur est également identifié pour la démarche, ce qui ne signifie pas nécessairement qu'il sera présent à la rencontre ; cela dépend des circonstances.

Les personnes aux prises avec une plainte en harcèlement ou une situation de conflit entrent en médiation dans un état d'esprit et avec un objectif minimal communs : elles se sentent mal dans la situation et souhaitent plus que tout se sortir de la crise pour reprendre une vie normale.

Parce qu'elle permet aux personnes de nommer ce qu'elles ont à dire et de choisir les solutions qui leur conviennent, la démarche de médiation est une occasion pour elles de retrouver confiance en leurs capacités et de reprendre un certain contrôle sur la situation.

Avec le soutien et l'accompagnement d'un médiateur qualifié, et malgré leurs résistances initiales qui sont tout à fait compréhensibles, la plupart des personnes arrivent à aborder leurs difficultés et à cheminer vers le rétablissement d'une interaction plus positive.

LA MÉDIATION

Avantages

- Processus informel, volontaire, confidentiel.
- Rapide, peu coûteux.
- Permet de rétablir la communication et de cheminer vers plus d'ouverture et de clarté (prise de conscience, compréhension, reconnaissance, options, solutions).
- Favorise le rétablissement des relations.
- Favorise l'autonomie, la responsabilisation (*empowerment*).
- Les personnes choisissent elles-mêmes les solutions.

Limites

- Refus de participer des personnes en cause.
- Relations trop détériorées.
- Incapacité ou refus de se remettre en question.
- L'une ou l'autre des personnes n'est pas en état de participer.

La facilitation d'équipe

Lorsque le conflit atteint le groupe, qu'une équipe est divisée, évolue dans un climat de méfiance ou que les communications y sont difficiles, l'intervention d'un facilitateur externe permet de mettre en place des moyens appropriés pour aborder la situation dans un cadre sécuritaire et respectueux.

Le dépôt de plaintes en harcèlement multiples ou croisées est souvent révélateur de problématiques relationnelles, structurelles ou organisationnelles au sein d'un groupe. La facilitation d'équipe permet d'aborder les enjeux et les difficultés qui affectent le fonctionnement de l'équipe ou la capacité de ses membres de collaborer ensemble.

La démarche implique une identification préalable des problématiques par des consultations auprès des membres de l'équipe. Le facilitateur met ensuite en place des activités au cours desquelles il accompagne le groupe dans l'exploration des avenues leur permettant de trouver des solutions aux difficultés identifiées, dans une perspective nouvelle.

Favorisant l'ouverture et le dialogue, la facilitation permet de parler des différences dans les façons de travailler ou de communiquer, de clarifier les tâches et responsabilités, et d'aborder le leadership du gestionnaire ou d'autres personnes, les enjeux de pouvoir ou d'influence, les attentes au niveau de l'implication et l'imputabilité des membres de l'équipe, en nommant les comportements attendus de façon réciproque.

La facilitation permet à l'équipe de cheminer vers un changement et de rétablir un climat de confiance et de collaboration.

LA FACILITATION D'ÉQUIPE

Avantages

- Démarche axée sur le vécu de l'équipe de travail.
- Permet à tous les membres du groupe de s'exprimer.
- Axée sur les enjeux et non sur les personnes (réfère à des comportements attendus).
- Lève le voile sur les non-dits et les sujets que l'équipe a tendance à ne pas aborder.
- Les options et les solutions émergent des membres de l'équipe (adhésion, réalisme, durabilité).

Limites

- Mobilise l'ensemble du groupe.
- Préférable de traiter les conflits bilatéraux avant d'entamer la démarche de groupe.
- Investissement de temps et d'argent.

Les stratégies de prévention

La prévention est un axe trop peu souvent abordé lorsqu'on traite de harcèlement psychologique.

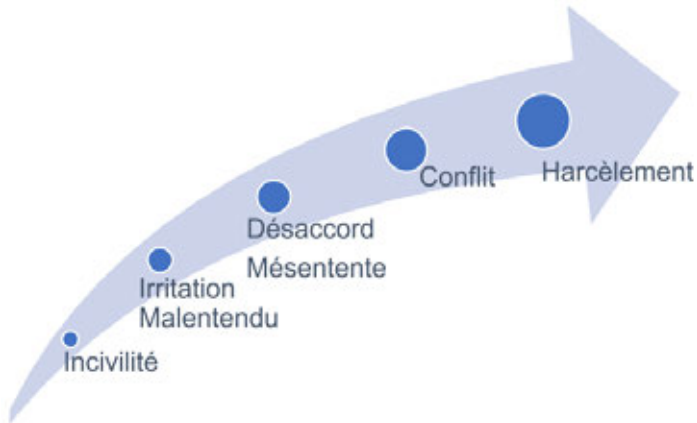
On dit parfois que le temps arrange les choses. Rien n'est plus faux en ce qui concerne les situations de tension ou de conflit. Une situation d'incivilité récurrente, des malentendus, ou des conflits non gérés ou mal gérés ont tendance à s'amplifier et ont le potentiel de dégénérer en une situation de harcèlement.

Une personne qui se sent blessée, choquée, intimidée, menacée parce que son comportement est remis en cause, parce qu'un collègue lui a manqué de respect ou a adopté une attitude déplacée à son égard, ou parce qu'elle se sent lésée par son supérieur aura tendance soit à se retirer et se fermer, soit à attaquer l'autre personne. Aux prises avec des sentiments de colère, d'impuissance, de vulnérabilité ou d'injustice, elle deviendra méfiante à son égard, aura tendance à invalider ses propos ou ses actes et à la déshumaniser, ne la jugeant plus digne de considération. De façon réciproque, ces réactions entraînent une détérioration de la communication et de l'interaction.

La rupture de communication constitue un point tournant dans l'escalade du conflit. Lorsque les personnes s'évitent ou arrêtent de se parler, la subjectivité, les interprétations et les attributions d'intention entrent en jeu.

À mesure que le temps passe, le conflit s'alimente de lui-même, la situation se dégrade et il devient plus difficile d'amener les gens à s'asseoir ensemble pour le désamorcer.

L'escalade vers le conflit ou le harcèlement



L'identification hâtive des situations problématiques devrait donc être la priorité pour les organisations.

Favoriser le dialogue, l'intervention de gestion, la résolution de conflit, la sensibilisation et la formation en civilité ou en communication font partie des stratégies susceptibles de soutenir la prévention du harcèlement et des conflits.

L'adoption de politiques qui permettent le recours aux modes de résolution informelle des conflits et requièrent des attitudes telles que le respect, la civilité ou la collaboration de la part des membres de l'organisation constitue un levier important pour atteindre l'objectif d'un milieu de travail sain et exempt de harcèlement.

LES STRATÉGIES DE PRÉVENTION

- Envoyer un message clair aux employés pour promouvoir le bien-être et la civilité au travail.
- Élargir la portée de la politique interne (se donner des outils, de la marge de manœuvre).
- S'ouvrir aux processus informels.
- Aborder les problématiques plus tôt que tard.
- Formation, sensibilisation, information.
- Développement et amélioration des compétences, des habiletés, des attitudes.
- Accompagnement, soutien, suivi.
- Coaching de gestion, accompagnement spécifique en résolution de conflit.
- Rencontre accompagnée (cogestion, cofacilitation).
- Proposer un soutien psychologique.

Conclusion

La plupart des modes d'intervention présentés dans cet article peuvent être mis en place avant même qu'un signalement de harcèlement n'ait lieu. Plus vite on arrive à mettre en lumière et à aborder une situation problématique, meilleur est le potentiel de rétablissement.

En marge des processus formels d'arbitrage et d'enquête, ces modes d'intervention peuvent être considérés comme un investissement par l'organisation. Ils permettent de transformer la situation alléguée de harcèlement en une occasion d'apprentissage et d'amélioration des rapports au travail. Au-delà du traitement de la plainte en tant que

telle, ils permettent aux personnes de cheminer vers un changement positif, de développer des façons saines d'interagir et de retrouver un sentiment de sécurité et de bien-être. En ce sens, ils contribuent à l'instauration et au maintien d'un milieu de travail sain, respectueux et harmonieux.