



POUR DES MILIEUX DE TRAVAIL EXEMPTS DE HARCÈLEMENT

GUIDE POUR AMÉLIORER SES PRATIQUES DE PRÉVENTION, D'INTERVENTION ET DE SOUTIEN

CRHA

Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés

**NE FAITES PAS
COMME SI LE
HARCÈLEMENT N'EXISTAIT PAS.**

FinAuHarcelement.com

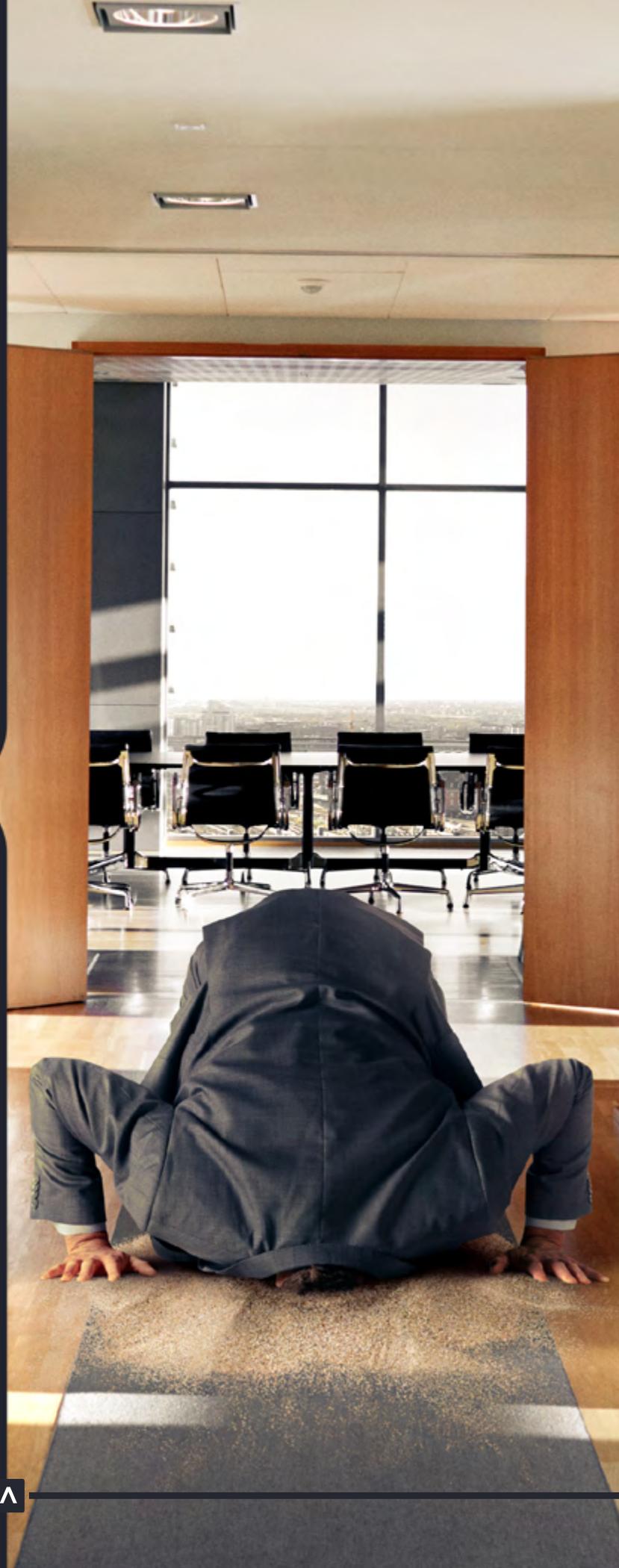


TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION ET CONTEXTE | 6

SECTION 1 | COMPRENDRE | 8

- 1.1 | COMMENT SE DÉFINIT LE HARCÈLEMENT ? | 9
- 1.2 | QUELLE EST LA DIFFÉRENCE ENTRE COMPORTEMENT D'INCIVILITÉ, CONFLIT, INTIMIDATION ET HARCÈLEMENT ? | 10
- 1.3 | QUELS SONT LES IMPACTS DU HARCÈLEMENT SUR LES PERSONNES, LES ÉQUIPES ET L'ORGANISATION ? | 12
- 1.4 | QU'EN EST-IL DU DROIT DE GÉRANCE ? | 13

SECTION 2 | PRÉVENIR | 14

- 2.1 | ÉLÉMENTS À CONSIDÉRER DANS LA MISE EN PLACE D'UNE POLITIQUE CONTRE LE HARCÈLEMENT AU TRAVAIL | 16
- 2.2 | SENSIBILISATION ET FORMATION | 18

SECTION 3 | INTERVENIR | 20

- 3.1 | QUE FAIRE QUAND UNE PERSONNE SE CROIT VICTIME DE HARCÈLEMENT AU TRAVAIL ? | 22
- 3.2 | QU'EN EST-IL DE L'ENQUÊTE ? | 24
- 3.3 | QUE SE PASSE-T-IL APRÈS L'ENQUÊTE ? | 25

SECTION 4 | SOUTENIR | 26

SECTION 5 | RÔLE DU PROFESSIONNEL EN RESSOURCES HUMAINES | 28

- 5.1 | EN MATIÈRE DE HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL, QUEL EST LE RÔLE DU PROFESSIONNEL EN RESSOURCES HUMAINES AGRÉÉ ? | 30
- 5.2 | QUE FAIRE SI LE PROFESSIONNEL RH N'EST PAS EN MESURE DE FAIRE UNE ENQUÊTE INTERNE ? | 31

SECTION 6 | DANS LES ORGANISATIONS SYNDIQUÉES : À QUEL MOMENT (ET COMMENT)

IMPLIQUER LE SYNDICAT DANS UNE SITUATION DE HARCÈLEMENT ? | 32

CONCLUSION | 34



REMERCIEMENTS

L'élaboration de ce guide n'aurait pu se faire sans la précieuse collaboration des personnes suivantes, qui ont généreusement fourni leur expertise pour la rédaction des textes :

FRANÇOIS COURCY, PH. D., PSY., CRHA

Professeur titulaire, Département de psychologie | Cheminement en psychologie organisationnelle, Faculté des lettres et sciences humaines – Université de Sherbrooke – Campus de Sherbrooke.

MARIE-JOSÉE DOUVILLE, CRHA

Présidente, enquêtrice et médiatrice chez Drolet Douville.

JOSÉE DROUIN, CRHA

Directrice des ressources humaines, Ritz-Carlton Montréal.

RÉMI ST-GELAIS, CRIA

Conseiller syndical, Fédération indépendante des syndicats autonomes (FISA) – Bureau de Saguenay.

M^E JOËLLE THIBAUT, BARREAU DU QUÉBEC, CRHA, IMAQ, FCO, IOA

INTRODUCTION ET CONTEXTE

Le harcèlement dans les milieux de travail est un phénomène dont on ne peut nier l'existence.

La Loi sur les normes du travail (LNT) prévoit que les employeurs ont l'obligation, depuis le 1^{er} janvier 2019, d'adopter une politique en matière de prévention du harcèlement psychologique et de traitement des plaintes. Cette politique doit notamment inclure un volet sur le harcèlement sexuel¹.

En tant que leader en matière de gestion des ressources humaines et par sa mission de protection du public, l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés désire mettre à la disposition de ses 10 000 membres et de l'ensemble des organisations un outil favorisant l'adoption de mesures concrètes pour prévenir et traiter des situations de harcèlement au travail.

Nous savons que les conséquences du harcèlement sont désastreuses pour l'intégrité physique et psychologique des travailleurs, et qu'elles touchent aussi leur entourage et les collègues. Le harcèlement affecte les organisations par une perte de productivité, des coûts financiers, un risque réputationnel, et ultimement la société en général, notamment par des pressions sur le système de santé et le système judiciaire.

Le harcèlement prend différentes formes telles que les abus de pouvoir ou d'autorité, l'utilisation d'un langage cru, les blagues grivoises, les insultes, les attitudes agressives, la surveillance à outrance, les fausses accusations, les menaces, ou encore les paroles et gestes à caractère sexuel. Ces agissements peuvent être le fruit d'une escalade provenant d'un mécontentement non géré, d'incivilités ou de différentes formes de conflits.

1. Voir :  [Loi sur les normes du travail](#).

Le harcèlement peut avoir différentes sources et provenir d'acteurs internes à l'organisation ou bien de fournisseurs ou de clients. Ces situations peuvent autant survenir sur les lieux de travail qu'en dehors de ceux-ci, notamment sur les médias sociaux.

Les révélations médiatiques dans la foulée du mouvement *#moiaussi* ont mis en lumière la difficulté inhérente à la dénonciation que rencontrent les victimes de harcèlement. Ce constat souligne l'importance de disposer d'un processus de dénonciation clair et d'un mécanisme de traitement des plaintes rigoureux et réalisé par des professionnels impartiaux.

Pour répondre adéquatement au grave enjeu sociétal que représente le harcèlement en milieu de travail, l'Ordre des CRHA et CRIA propose une stratégie globale qui repose sur trois piliers, à savoir la prévention, le soutien et l'intervention.

Accorder la priorité à la prévention demeure la façon la plus efficace de contrer les comportements inappropriés et, à cet effet, les organisations ont accès à diverses ressources pour sensibiliser, éduquer, former et guider leurs gestionnaires et employés.

Nous espérons que le présent guide constituera un outil utile pour améliorer vos pratiques, car ce n'est que par l'effort collectif des individus, des organisations et du gouvernement que les comportements de harcèlement en milieu de travail pourront être éradiqués. À cet égard, l'expertise des CRHA | CRIA s'avère essentielle.



SECTION 1 COMPRENDRE

1.1 | COMMENT SE DÉFINIT LE HARCÈLEMENT ? 9

1.2 | QUELLE EST LA DIFFÉRENCE ENTRE COMPORTEMENT D'INCIVILITÉ, CONFLIT, INTIMIDATION ET HARCÈLEMENT ? 10

1.3 | QUELS SONT LES IMPACTS DU HARCÈLEMENT SUR LES PERSONNES, LES ÉQUIPES ET L'ORGANISATION ? 12

1.4 | QU'EN EST-IL DU DROIT DE GÉRANCE ? 13



1.1 | COMMENT SE DÉFINIT LE HARCÈLEMENT ?

Selon la Loi sur les normes du travail², le harcèlement psychologique et sexuel se définit comme suit :

Le harcèlement psychologique et sexuel au travail est une conduite vexatoire qui se manifeste par des comportements, des paroles ou des gestes répétés :

- qui sont hostiles ou non désirés;
- qui portent atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique du salarié;
- qui rendent le milieu de travail néfaste.

Une seule conduite grave peut constituer du harcèlement psychologique si elle a les mêmes conséquences et si elle produit un effet nocif continu sur le salarié.

La définition du harcèlement psychologique comprise dans la Loi sur les normes du travail inclut le harcèlement sexuel et le harcèlement fondé sur l'un ou l'autre des motifs énumérés dans l'article 10 de la Charte des droits et libertés de la personne : la race, la couleur, le sexe, la grosseur, 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.

2. Loi sur les normes du travail, article 81.18.

1.2 | QUELLE EST LA DIFFÉRENCE ENTRE COMPORTEMENT D'INCIVILITÉ, CONFLIT, INTIMIDATION ET HARCÈLEMENT ?

Le harcèlement s'évalue en fonction de la perception de la personne qui se sent harcelée. Cette perception doit être corroborée par des faits et, le cas échéant, par un témoin neutre. Le harcèlement découle normalement de l'accumulation et de la répétition de plusieurs comportements sur une certaine période de temps, sauf si un seul agissement est d'une telle gravité qu'il produit à lui seul un effet nocif continu.

VOICI QUELQUES EXEMPLES DE COMPORTEMENTS QUI ENTRENT DANS LA CATÉGORIE DU HARCÈLEMENT :

- Une personne cesse d'adresser la parole à une autre. Elle l'ignore.
- Lors des réunions, une personne critique régulièrement une autre personne ou sa façon de penser ou de s'exprimer. Elle insulte cette personne, au lieu de seulement débattre de ses idées.
- Une personne déshabille régulièrement du regard une autre personne, en regardant sa poitrine, ses fesses ou ses parties intimes.
- Paroles ou gestes déplacés et non souhaités (frôlements, trop grande proximité, blagues à connotation sexuelle).

VOICI QUELQUES EXEMPLES DE CE QUI NE CONSTITUE PAS EN SOI DU HARCÈLEMENT AU TRAVAIL :

- Droit de gérance (déterminer les horaires et les responsabilités, gérer la performance).
- Les changements technologiques ou structurels.
- La gestion des conflits.

On pense souvent au harcèlement dans une situation d'autorité où un supérieur harcèle un subalterne, mais le harcèlement peut aussi exister entre collègues d'un même niveau hiérarchique. Plus rarement, on voit du harcèlement ascendant : d'un subalterne envers un supérieur.

Il ne faut cependant pas confondre harcèlement et droit de gestion.

Par ailleurs, même si parfois ils se déroulent à l'extérieur du milieu de travail (ex. : stationnement, party de bureau), des incidents ou événements sont assimilables à du harcèlement au travail, si le lien d'emploi est déterminant dans le comportement.

Le harcèlement ne doit cependant pas être confondu avec d'autres comportements tels que le conflit, l'incivilité, l'intimidation (*bullying*), le harcèlement de groupe (*mobbing*) et le *stalking*.

CONFLIT

Contrairement au harcèlement, le conflit est une situation dans laquelle une hostilité se manifeste de façon réciproque entre deux personnes. Un conflit peut naître d'un désaccord sur des méthodes de travail : les deux belligérants argumentent, mais ne parviennent pas à une entente ou un compromis, et la tension peut monter, voire déboucher sur de la violence. Contrairement à une situation de harcèlement, un conflit met en place deux personnes ou groupes opposés sans toutefois désigner spécifiquement une victime et une personne qui harcèle.

INCIVILITÉ

L'incivilité se caractérise par le manque de respect ou de politesse. Par exemple, une personne parle toujours très fort, coupe régulièrement la parole, s'exprime de façon grossière ou fait souvent des plaisanteries de mauvais goût. Ce comportement n'est généralement pas dirigé spécifiquement contre une autre personne : tout le monde en souffre, à des degrés divers.

POUR PLUS D'INFORMATION SUR LE SUJET, VEUILLEZ VOUS RÉFÉRER AUX OUTILS PUBLIÉS SUR LE SUJET PAR L'ORDRE AU LIEN SUIVANT :



crha.li/dossiercivilité

INTIMIDATION (BULLYING)

L'intimidateur se comporte comme un tyran qui veut asseoir son autorité ou exercer un ascendant sur son entourage. Il s'en prend aux plus faibles pour démontrer sa force. Il les persécute en utilisant parfois la contrainte physique. Si ces comportements répréhensibles se concentrent sur un seul individu, alors l'intimidation peut être perçue comme du harcèlement.

HARCÈLEMENT DE GROUPE (MOBBING)

Il arrive que plusieurs employés agissent de façon coordonnée, comme un clan ou une clique, pour persécuter un individu. Ce comportement est aussi appelé harcèlement en groupe.

HARCÈLEMENT OBSESSIONNEL (STALKING)

Le harcèlement obsessionnel dépasse le cadre professionnel. Lorsqu'une personne est victime de *stalking* de la part d'un employé, la persécution s'étend jusque dans sa vie personnelle. Elle reçoit par exemple des menaces sur son téléphone, est l'objet de critiques personnelles acerbes dans les réseaux sociaux ou subit des dégradations physiques, telles que des graffitis, à son domicile.

1.3 | QUELS SONT LES IMPACTS DU HARCÈLEMENT SUR LES PERSONNES, LES ÉQUIPES ET L'ORGANISATION ?



IMPACT SUR LES PERSONNES

Le harcèlement peut avoir des effets néfastes sur la santé d'un individu qui peut subir un stress qu'il a du mal à gérer et qui lui cause des problèmes de sommeil, des maux de tête, des maux de ventre ou des nausées. La performance de travail est aussi directement affectée par le harcèlement.

Ces impacts ne sont pas limités aux personnes qui se sentent victimes : un employé peut les subir du simple fait qu'il assiste comme témoin au harcèlement d'un autre employé, surtout si l'employeur n'intervient pas.



IMPACT SUR LES ÉQUIPES

Lorsqu'une personne subit du harcèlement ou de la violence, le climat de travail en est directement affecté. Les membres de l'équipe sont moins à même d'affronter leurs différends de façon saine, ce qui multiplie les risques de conflits.

Cette dégradation du climat de travail se répercute négativement sur la rétention du personnel : des employés préfèrent quitter l'équipe ou se faire muter dans une autre succursale plutôt que de faire un signalement ou de déposer une plainte.



IMPACT SUR L'ORGANISATION

L'impact négatif du harcèlement sur la rétention de personnel concerne toute l'organisation : plutôt que de simplement changer d'équipe, un employé peut souhaiter changer d'employeur. Cette réaction peut aussi venir des gestionnaires, surtout si un harcèlement persistant semble toléré par la culture de l'entreprise.

Lorsque le harcèlement touche un employé en contact avec des clients, la qualité du service à la clientèle peut s'en trouver perturbée : les clients sont susceptibles de ressentir la lourdeur du climat de travail à cause d'un ton moins avenant ou d'un sourire moins présent.

Enfin, le harcèlement peut nuire à la réputation de l'entreprise. Un employé victime ou simplement témoin de harcèlement peut s'en plaindre sur les réseaux sociaux ou à son entourage et porter un dur coup à l'image de l'entreprise, ce qui aura notamment un impact négatif significatif sur le recrutement, voire sur ses affaires. Certaines situations peuvent, en l'espace d'un moment, avoir des impacts dramatiques sur des individus et leur entourage en plus de détruire la réputation et même la valeur d'une entreprise. Le mouvement *#moiaussi* a démontré l'ampleur du phénomène et de ses répercussions.

1.4 | QU'EN EST-IL DU DROIT DE GÉRANCE ?

L'EXERCICE DU DROIT DE GÉRANCE NE CONSTITUE PAS DU HARCÈLEMENT.

L'application de décisions liées au bon fonctionnement d'un service, comme les modifications à l'organisation du travail et aux processus, la gestion du rendement et l'application de mesures disciplinaires, relève de l'exercice légitime du droit de gérance.

Certains employés peuvent toutefois voir de telles interventions comme des formes de harcèlement. Cette interprétation peut naître d'une résistance au changement ou d'autres traits de leur personnalité. La façon dont ces interventions sont présentées peut aussi mener à une perception de harcèlement.

Une attention particulière doit donc être portée aux communications entourant l'exercice du droit de gérance. Les motifs des rencontres et des changements qui s'inscrivent dans le droit de gérance doivent être énoncés clairement et sans jugement de valeur.

Les gens ignorent souvent l'étendue des impacts pour la victime et les organisations, les diverses manifestations du harcèlement et les différences entre le droit de gérance et le harcèlement. Les changements de mentalité et de comportements passeront principalement par la formation, moyen le plus efficace pour y parvenir.



MÉMOIRE DÉPOSÉ PAR L'ORDRE DES CRHA À LA COMMISSION DE L'ÉCONOMIE ET DU TRAVAIL, MAI 2018 : crha.li/memoireloi176

SECTION 2

PRÉVENIR

2.1 | ÉLÉMENTS À CONSIDÉRER DANS LA MISE EN PLACE D'UNE POLITIQUE DE PRÉVENTION DU HARCÈLEMENT AU TRAVAIL ET DE TRAITEMENT DES PLAINTES

16

2.2 | SENSIBILISATION ET FORMATION

18



Depuis l'avènement du mouvement #moiaussi, la prévention n'aura jamais été autant à l'ordre du jour. C'est en ce sens que les employeurs sont encouragés à faire preuve de créativité pour assainir les milieux de travail. Les employés et les gestionnaires doivent être informés de ce qui peut s'avérer être ou non du harcèlement. Il importe de se rappeler aussi que toute personne membre d'une organisation a la responsabilité, partagée par tous les autres membres, d'adopter une conduite conforme à ce qui est attendu au travail.

Il est essentiel pour un employeur d'être à l'écoute de son personnel, d'évaluer les divers facteurs de risque qui peuvent venir altérer le climat de travail, de mettre en place des canaux de communication efficaces et, enfin, d'assurer, d'abord par l'exemple, la promotion et la valorisation du respect au travail. De la même manière, chaque employé de l'organisation a la responsabilité de maintenir un climat de travail sain et empreint de respect.

QUI DOIT ÊTRE IMPLIQUÉ ?



- | RESSOURCES HUMAINES
- | JURIDIQUE
- | COMMUNICATIONS
- | REPRÉSENTANTS SYNDICAUX OU EMPLOYÉS



1 ANNÉE



- | COMMENTAIRES
- | OBSERVATIONS
- | IMPACTS



MISE À JOUR



LA PRÉVENTION DU HARCÈLEMENT S'ARTICULE PRINCIPALEMENT AUTOUR DES VOLETS SUIVANTS :

- l'adoption d'une politique claire (incluant un processus précis de dénonciation);
- la sensibilisation et la formation de l'ensemble des gestionnaires, des employés et des personnes qui interviennent dans ou auprès de l'entreprise (incluant les sous-traitants et les fournisseurs).

2.1 | ÉLÉMENTS À CONSIDÉRER DANS LA MISE EN PLACE D'UNE POLITIQUE DE PRÉVENTION DU HARCÈLEMENT AU TRAVAIL ET DE TRAITEMENT DES PLAINTES

Une politique efficace doit déclarer l'importance de l'enjeu, clairement communiquer les comportements inappropriés, préciser l'approche de « tolérance zéro », en plus de prévoir une démarche claire et confidentielle pour déposer une plainte, le cas échéant. Pour avoir de l'impact, une politique doit décrire précisément les attentes envers chacun, identifier les personnes ou entités désignées pour recevoir les plaintes de même que présenter le mécanisme de traitement de celles-ci.

Un des obstacles qui rend difficiles l'identification du harcèlement et son élimination est la peur des victimes de porter plainte. Une victime qui vit du harcèlement dans son organisation a comme première et seule ressource d'aide la politique de son employeur. En l'absence de celle-ci, la décision de porter plainte sera d'autant plus difficile que la victime ne dispose alors d'aucun repère ni guide.

Il est donc essentiel que la politique prévoie clairement les chemins à suivre par une victime en cas de plainte, qu'elle affirme les garanties de confidentialité et de rigueur du processus de traitement et qu'elle assure des délais de traitement raisonnables. Sans ces éléments fondamentaux, l'organisation ne peut prétendre faciliter les dénonciations ni faire cesser le harcèlement.

Considérant que chaque cas est unique, il n'est pas suggéré d'utiliser un seul modèle de politique.

La réussite d'une politique repose sur son adéquation avec le milieu de travail et sur la valorisation des spécificités, sur la prise en compte de l'historique, des forces et des faiblesses de l'organisation.

La civilité consiste en un ensemble d'attitudes et de comportements au travail qui réfère à la courtoisie, la politesse, le respect, la collaboration et le savoir-vivre.

Tous les membres de l'organisation sont responsables d'assurer le maintien d'un climat de travail sain et respectueux.

Un mécanisme de prévention efficace du harcèlement en milieu de travail consiste à instaurer une culture de respect et de civilité au travail. L'adoption d'un code de civilité en milieu de travail est une occasion pour l'organisation de renforcer ses valeurs et son intention de créer un milieu de travail sain et respectueux. Le code vient préciser les comportements acceptés et non acceptés dans les relations au travail.

Il est important d'impliquer les gestionnaires et les employés dans la définition du code de civilité.

D'autres mesures de prévention, telles que l'étude du climat de travail et la précision des attentes de la part des gestionnaires au sujet des comportements valorisés dans l'organisation, peuvent aussi être mises en place afin de prévenir le harcèlement.

À l'opposé, l'incivilité crée des tensions et peut favoriser les conflits au travail. Il est essentiel d'agir rapidement lors de la manifestation d'un comportement d'incivilité au travail et ainsi prévenir l'escalade de conflits qui pourraient mener à une perception de harcèlement.

LA POLITIQUE DE PRÉVENTION DU HARCÈLEMENT AU TRAVAIL ET DE TRAITEMENT DES PLAINTES DEVRAIT S'ARTICULER AUTOUR DES ÉLÉMENTS SUIVANTS :

1 | OBJECTIFS : ENGAGEMENT FORMEL DE L'ORGANISATION

2 | CHAMP D'APPLICATION :

- Cibles : clients, fournisseurs et sous-traitants.
- Lieux : établissements, médias sociaux, lieux où se tiennent les événements d'entreprise.
- Horizon temporel.

3 | DÉFINITION DU HARCÈLEMENT

4 | RESPONSABILITÉS PARTAGÉES :

- Employeur, gestionnaires, employés, partenaires.

5 | MÉCANISME DE DÉNONCIATION :

- Comment et à qui dénoncer, et ce, selon la présence ou non d'un CRHA ou d'un CRIA au sein de l'organisation, le poste occupé ou la relation avec la personne mise en cause;
- Mesures de soutien accessibles.

6 | PRÉVOIR À QUI ET COMMENT DÉNONCER SI LA PERSONNE MISE EN CAUSE EST LE SUPERVISEUR DIRECT OU UN HAUT DIRIGEANT

7 | PROCESSUS DE TRAITEMENT DES PLAINTES :

- Recevabilité d'une plainte;
- Cadre et étapes de l'enquête;
- Méthodes de résolution alternatives (médiation ou autres);
- Délais de traitement;
- Confidentialité.

8 | MESURES CORRECTIVES

9 | RESPONSABLE DE L'APPLICATION DE LA POLITIQUE :

- Interprétation, mise à jour, diffusion.

- La politique devrait en outre réaffirmer la protection des travailleurs qui déposent une plainte, afin qu'ils ne subissent pas de représailles. Pour plus d'information à ce sujet, veuillez-vous référer à l'outil publié sur le site de l'Ordre :

[AIDE-MÉMOIRE – POLITIQUE DE PRÉVENTION DU HARCÈLEMENT AU TRAVAIL ET DE TRAITEMENT DES PLAINTES :](#)



crha.li/politiqueharcèlement

2.2 | SENSIBILISATION ET FORMATION

La sensibilisation et la formation aident à briser le tabou autour du harcèlement et à conscientiser l'ensemble de l'organisation à l'importance de la prévention et du traitement rapide des situations de harcèlement psychologique. Elles visent à diffuser un message de « tolérance zéro » à l'égard de comportements inacceptables.

La sensibilisation porte sur les effets négatifs du harcèlement, sur les mesures de prévention et sur les procédures visant à assurer un traitement rapide, fluide, neutre et confidentiel des plaintes. Par exemple, elle passe par la publication de messages sur les réseaux sociaux d'entreprise, l'affichage dans les aires communes ainsi que par la présentation de la politique de prévention du harcèlement au travail et de traitement des plaintes lors de l'intégration d'un nouvel employé.

La formation s'adresse aux gestionnaires de tous niveaux et aux employés. La formation des gestionnaires porte sur la définition du harcèlement psychologique (exemples à l'appui), sur les obligations légales de l'employeur dans ce domaine, sur les facteurs de risque et sur les moyens de maintenir un climat de travail sain. Elle aborde aussi les pistes pour détecter les comportements abusifs et la procédure à suivre en cas de plainte.

La formation des employés a pour but d'informer ceux-ci sur ce qui constitue du harcèlement ainsi que sur le rôle de chaque personne, qu'elle soit témoin ou victime de harcèlement. Elle porte aussi sur le respect et la civilité en milieu de travail.

En résumé, la politique doit refléter le contexte de votre entreprise. Ainsi, pour qu'elle obtienne une portée concrète, une réelle efficacité, et surtout une adhésion générale, il importe de faire participer les membres de l'organisation à son élaboration. De même, les personnes responsables de sa diffusion et celles désignées pour recevoir les plaintes devront assumer leur rôle avec objectivité, empathie et diligence.

Outre la mise en place d'une politique claire et les activités de sensibilisation et de formation, il est essentiel que les gestionnaires et les professionnels en ressources humaines soient à l'affût de tout signe indiquant un problème de climat de travail.



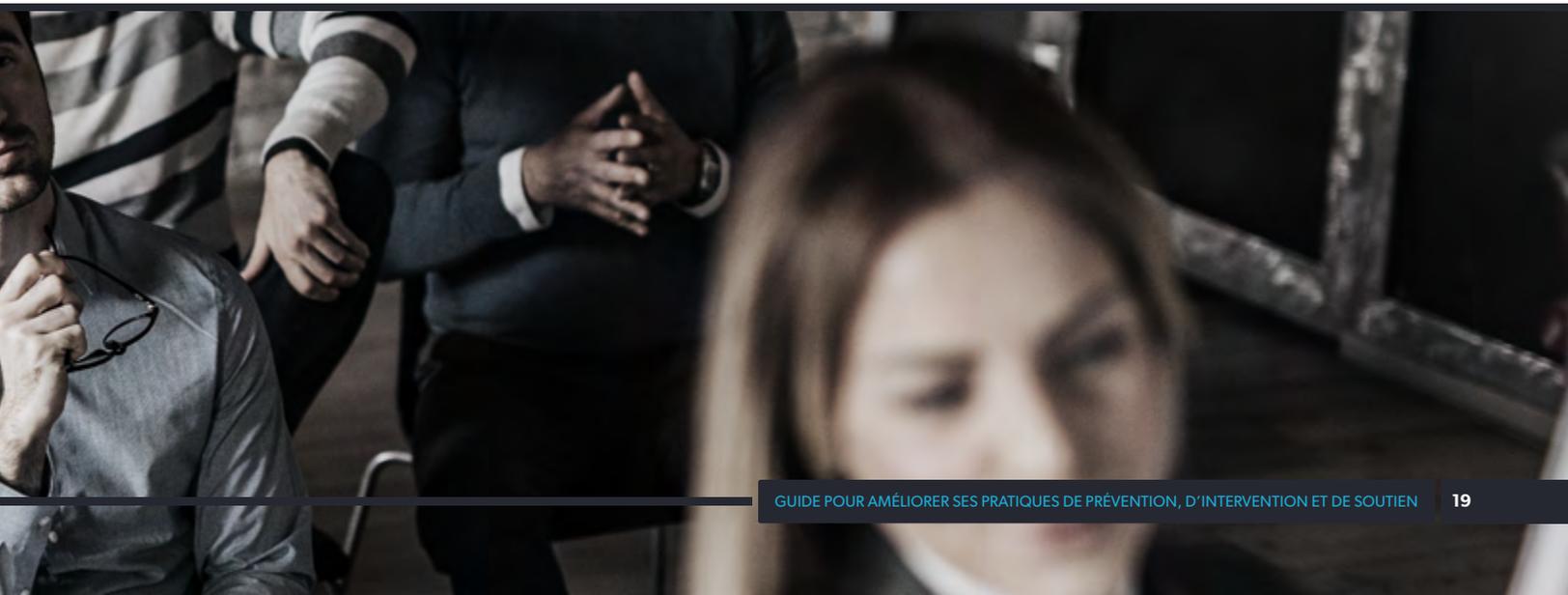
Quand une personne signale un possible cas de harcèlement ou dépose une plainte en la matière, elle veut informer son employeur de la présence d'une situation d'inconfort suffisamment considérable pour être portée à sa connaissance. Ce qu'elle souhaite, c'est le retour d'un milieu de travail sain et respectueux. Pour préciser les étapes à franchir, il importe de mener une réflexion sérieuse, adaptée à la situation.

Différents mécanismes de résolution peuvent être utilisés pour traiter les situations de harcèlement au travail, tels que la résolution de conflits, la médiation et l'enquête.

Cependant, le dépôt d'une plainte n'est pas nécessairement le premier geste à poser et le déclenchement d'un processus d'enquête interne ne s'impose pas toujours. Avant cela, la politique organisationnelle en matière de harcèlement devrait privilégier l'utilisation de mécanismes alternatifs de règlement. Ceux-ci permettront à l'employeur d'explorer avec la présumée victime de harcèlement les diverses actions pouvant être menées pour rétablir la situation dénoncée.

La communication est un élément clé de la prévention du harcèlement en milieu de travail. Une bonne communication favorise l'établissement d'un lien de confiance entre le personnel et la gestion. Ce lien de confiance entretenu entre le personnel et les diverses instances sera garant des démarches entreprises à l'interne. C'est pourquoi il est important d'entretenir ce lien au moyen de diverses actions.

Par exemple, le lien pourra se tisser plus facilement si le personnel observe une cohérence organisationnelle entre l'engagement promu par la politique contre le harcèlement, l'incivilité et toutes les autres formes de violence, et les actions réalisées.



SECTION 3 INTERVENIR

3.1 | QUE FAIRE QUAND UNE PERSONNE SE CROIT VICTIME DE HARCÈLEMENT AU TRAVAIL ?

22

3.2 | QU'EN EST-IL DE L'ENQUÊTE ?

24

3.3 | QUE SE PASSE-T-IL APRÈS L'ENQUÊTE ?

25





SECTION 3 | INTERVENIR

EN BREF

QUE FAIRE LORS DU DÉPÔT D'UNE PLAINTE ?

- Accueillir la présumée victime et l'écouter.
- Analyser les faits.
- Déterminer le processus de traitement le plus approprié.
- Impliquer le syndicat (si entreprise syndiquée).
- Si enquête : avoir recours à une personne qualifiée (CRHA | CRIA).
- Soutenir les personnes impliquées et l'équipe tout au long du processus.
- Préserver la confidentialité.
- Mettre en place les mesures permettant d'éviter toute situation de harcèlement dans le futur.

3.1 | QUE FAIRE QUAND UNE PERSONNE SE CROIT VICTIME DE HARCÈLEMENT AU TRAVAIL ?

Une personne se croyant victime de harcèlement dans son milieu de travail peut se sentir désemparée lorsqu'elle veut dénoncer la situation vécue. Doit-elle déposer une plainte formelle ? Est-il nécessaire d'en arriver là ? Un signalement suffit-il pour que le cas soit examiné sérieusement ? Si une plainte est déposée, sera-t-elle jugée recevable ? Quel est le rôle de l'employeur ?



3. Source : Commission des normes du travail du Québec, Bilan statistique des 10 dernières années, 2014.

1. FAVORISER LA COMMUNICATION ENTRE LES PARTIES

En tout premier lieu, il faut favoriser la communication entre les parties. La personne se croyant victime de harcèlement, ou de toute autre manifestation s'en rapprochant, doit être encouragée à exprimer tout d'abord son malaise à la personne mise en cause en ce qui a trait à sa conduite. Si besoin est, l'employeur pourra apporter son aide afin de favoriser les échanges entre elles.

Trop souvent, cette étape de clarification est rapidement écartée par crainte des réactions de l'autre, ce qui est déplorable, car seulement une plainte sur cinq constituera, après enquête, du harcèlement avéré. En effet, une grande proportion des situations dénoncées sont le fait de conflits non gérés ou de communications déficientes.

Il est à noter que même si la personne qui se croit victime de conduites inappropriées n'exprime pas directement à la personne qui adopte ces conduites qu'elle les refuse, une dénonciation sera perçue comme une forme de promotion préventive, et la manifestation de sa non-acceptation.

2. INFORMER LA PERSONNE EN AUTORITÉ D'AGIR

En second lieu, la personne se croyant victime de harcèlement doit en faire part à la personne en autorité d'agir. Ce peut être son gestionnaire ou, le cas échéant, le gestionnaire de celui-ci. Cette étape, elle aussi, est souvent escamotée encore aujourd'hui. En effet, parmi toutes les plaintes qui ont été déposées à la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST), on constate que 38 % des personnes plaignantes n'avaient pas informé un représentant de leur employeur avant de porter plainte³.

Outre un gestionnaire ou, le cas échéant son représentant syndical, la présumée victime peut s'adresser au Service des ressources humaines. Ces intervenants pourront favoriser les échanges entre les parties concernées afin de clarifier les perceptions et dresser conjointement un plan d'action visant à résoudre la problématique identifiée.

3. OFFRIR LA MÉDIATION

En troisième lieu, on pourra offrir aux parties la possibilité de participer à un processus de médiation. La force de la médiation réside dans ce qu'elle offre de possibilités de solution. On misera alors sur l'intervention d'un tiers neutre et impartial pour guider les échanges et créer un lieu de discussion qui permettra de rétablir la relation entre les personnes concernées. Libre aux parties de demander la participation de toute autre personne qu'elles jugeront toutes deux utile pour les faire cheminer vers un règlement satisfaisant.

Au terme de cette intervention, les parties seront liées par une entente de médiation à laquelle elles auront adhéré de plein gré. On constatera de ce fait l'implication et l'ingéniosité que ces personnes auront eu l'occasion de déployer pour mettre un terme à la situation dénoncée. Il va sans dire que la mise en place et le succès d'une telle intervention supposent le consentement et la volonté de régler de la part de chacune des parties.

En dépit des divers malaises et appréhensions exprimés par les parties à son endroit, un processus de médiation est de plus en plus reconnu comme avantageux dans de telles circonstances. Souvent, ces avantages vont au-delà des allégations et ont une incidence positive sur le climat de travail en général.

4. ANALYSER LA RECEVABILITÉ D'UNE PLAINTÉ

En définitive, il revient à la personne concernée de déterminer le ou les moyens qui lui semblent les plus appropriés pour dénoncer et agir sur la situation. Dans le cas où le dépôt d'une plainte formelle est retenu, l'employeur a la responsabilité d'analyser au préalable sa recevabilité. À noter que l'analyse de recevabilité de la plainte peut faire partie du mandat d'enquête de l'enquêteur.

Précisons que, de prime abord, la version de la personne plaignante est considérée comme vraie. La recevabilité d'une plainte pour harcèlement psychologique reposera sur la vérification de trois critères bien établis, soit :

1. L'admissibilité de la personne plaignante au recours;
2. Le respect du délai prescrit pour le dépôt d'une plainte ou d'un grief;
3. La conformité des faits allégués avec la définition de « harcèlement psychologique » prévue à la politique interne, définition également partie intégrante de toute convention collective.

Une conduite vexatoire doit s'apprécier de façon objective en fonction de la personne raisonnable, normalement diligente et prudente, placée dans les mêmes circonstances.

ET SI L'EMPLOYÉ NE VEUT PAS PORTER PLAINTÉ ?

Si l'employé fait partie d'un syndicat, il faut suivre la procédure prévue à la convention collective.

Sinon, le professionnel RH peut proposer à l'employé d'effectuer un signalement ou d'avoir recours à la médiation. Il faut se rappeler que l'employeur a l'obligation de prévenir et de faire cesser toute situation de harcèlement.

Lors d'un signalement, la direction est informée qu'un employé (non identifié) d'un service (identifié) éprouve un malaise en raison du comportement d'un autre travailleur.

Le professionnel RH peut alors proposer des activités de formation au sujet du harcèlement ou encore du coaching afin de développer les compétences interpersonnelles de l'employé mis en cause.

3.2 | QU'EN EST-IL DE L'ENQUÊTE ?

L'enquête est effectuée par un professionnel à l'interne ou à l'externe de l'organisation, compétent et mandaté pour ce faire.

L'enquête comprend, d'une part, l'examen de documents par l'enquêteur, comme les courriels et les politiques organisationnelles et, d'autre part, des rencontres avec les personnes touchées (victime présumée, mis en cause, témoins ou gestionnaires) selon un plan d'enquête établi. L'enquêteur parvient finalement à une conclusion et rédige un rapport qui en fait état et émet des recommandations pour veiller à ce que la situation cesse et ne se répète plus.

Comme tout processus, l'enquête interne comporte des risques et des limites. Même une enquête menée dans les règles amène des perturbations dans l'organisation. Toutefois, ces perturbations sont minimisées lorsque l'enquête est réalisée par un professionnel compétent, comme un CRHA | CRIA, qui est en mesure de gérer les répercussions et d'en atténuer les effets. Une enquête réalisée avec rigueur dans le respect des principes de l'équité procédurale, de l'impartialité, de la neutralité et de la confidentialité peut avoir des effets bénéfiques autant pour les personnes impliquées que pour l'organisation.



3.3 | QUE SE PASSE-T-IL APRÈS L'ENQUÊTE ?

La première étape consiste à rencontrer le plaignant, puis la personne mise en cause, afin de leur présenter la conclusion de l'enquête et les mesures d'aménagement du travail envisagées, le cas échéant. Quelle que soit la conclusion de l'enquête, un plan d'intervention détaillé sera suivi pour assurer le retour à un climat de travail sain.

Les gestionnaires du service concerné sont ensuite informés des mesures correctives et de l'échéancier de réintégration des personnes en arrêt de travail, le cas échéant. Dans le but de préserver la confidentialité, un minimum d'information sur l'enquête leur est transmis.

SECTION 4

SOUTENIR

SOUTIEN

Pendant la mise en œuvre des recommandations, du plan de réintégration, la vigilance est de mise pour préserver le climat de travail.

L'employeur a l'obligation de faire cesser toute situation de harcèlement.

S'il opte pour la mise en place de mesures transitoires (par exemple, changement de lien hiérarchique, retrait temporaire de l'une ou l'autre des personnes visées, ou toute autre mesure pertinente et adaptée au contexte), il doit s'assurer de préserver la dignité des personnes mises en cause.

Le signalement effectué auprès de l'employeur est une occasion pour lui de mettre à l'épreuve son engagement organisationnel à ne tolérer aucune manifestation de harcèlement. Qu'il s'agisse ou non de harcèlement, un signalement révèle dans tous les cas l'existence d'une problématique bien réelle dans le milieu de travail, d'où l'importance d'agir rapidement auprès de l'équipe.

En tout temps, les services du programme d'aide aux employés devraient être offerts aux parties concernées. Il faut être conscient qu'une dénonciation peut aussi avoir des effets sur la personne mise en cause. C'est pourquoi il est important que l'employeur rende accessibles de façon équitable les services et les ressources mis en place pour accompagner et soutenir toute personne impliquée dans la situation, directement ou indirectement.

Il faut bien sûr offrir du soutien, notamment psychologique, à la victime ou à celle qui envisage de porter plainte ou qui a déposé une plainte, que ce soit au sein de son organisation, auprès de la CNESST ou de la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ). Mais, encore une fois, il ne faut pas négliger la personne mise en cause, qu'elle exerce des fonctions de subordonnée, de collègue ou de gestionnaire. Tout soutien accordé, et accepté, contribuera au dénouement et au règlement de la situation, aussi sensible soit-elle.

L'enquête n'est toutefois pas suffisante pour régler les problématiques. Il faut également mettre en place des mesures dans l'organisation. En tant que spécialistes en matière de relations du travail ou en ressources humaines, les CRHA | CRIA ont pour mission principale de rétablir un climat sain en mettant en œuvre diverses actions préventives et correctives dans le but de protéger le public qui feront d'ailleurs partie des recommandations inscrites au rapport d'enquête.

Un accompagnement de l'équipe de travail et du gestionnaire sous la supervision duquel la situation s'est produite est souvent pertinent, car, qu'on le veuille ou non, il y aura des impacts collatéraux. Ne pas en tenir compte et négliger de les traiter laissera planer une ambiance d'inconfort qu'il sera de plus en plus difficile de dissiper.

Le suivi du dossier et de l'état de situation pendant une période donnée est aussi nécessaire pour assurer que tout se déroule normalement. Entre autres, veiller à ce que les personnes impliquées ne subissent aucune discrimination, notamment en ce qui a trait à la rémunération ou aux possibilités de promotion.

A woman with blonde hair, wearing a grey sweater over a light blue collared shirt, and a man with a shaved head, wearing a blue and white striped shirt, are sitting at a white table. They are looking at documents on the table. The woman is holding a pen in her hands. The man is pointing at a document with his right hand. The background is a bright, out-of-focus office setting.

SECTION 5

RÔLE DU PROFESSIONNEL EN RESSOURCES HUMAINES

5.1 | EN MATIÈRE DE HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL ,
QUEL EST LE RÔLE DU PROFESSIONNEL EN RESSOURCES HUMAINES AGRÉÉ ? 30

5.2 | QUE FAIRE SI LE PROFESSIONNEL RH
N'EST PAS EN MESURE DE FAIRE UNE ENQUÊTE INTERNE ? 31

A photograph of a man and a woman sitting at a table, engaged in a conversation. The man is on the left, looking towards the woman on the right. They are in a bright, modern setting with large windows in the background. The man is wearing a light blue striped shirt, and the woman is wearing a light-colored blazer. The overall tone is professional and collaborative.

SECTION 5 | RÔLE DU PROFESSIONNEL EN RESSOURCES HUMAINES

Sur le plan éthique, la conduite d'une enquête exige du CRHA | CRIA d'agir en respectant les règles de l'éthique professionnelle, en s'appuyant sur les principes de l'équité et de la justice interpersonnelles. Il doit également mener ses activités professionnelles avec rigueur, comme le prévoit son Code de déontologie. Les principes d'équité procédurale, d'impartialité, de neutralité et de confidentialité doivent en tout temps être appliqués. Le CRHA ou le CRIA doit adopter une réflexion fondée sur les enjeux éthiques en tenant compte du contexte organisationnel et juridique de la plainte de harcèlement, en respectant les limites de son mandat, en portant attention à toute situation qui pourrait devenir une source de conflit d'intérêts, ainsi qu'en s'appuyant sur l'intégrité, l'objectivité, la neutralité, l'indépendance et le désintéressement dans ses relations avec autrui.

Sur le plan des compétences, le CRHA ou le CRIA dispose des habiletés nécessaires pour interpréter de façon globale les faits relatifs au dossier, pour produire des synthèses interprétatives et factuelles, pour statuer sur la présence de harcèlement et pour émettre des recommandations visant l'assainissement du climat de travail.

5.1 | EN MATIÈRE DE HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL, QUEL EST LE RÔLE DU PROFESSIONNEL EN RESSOURCES HUMAINES AGRÉÉ ?

Le professionnel RH joue un rôle primordial sur le plan tant de la prévention du harcèlement que de l'intervention et du soutien.

Il doit d'abord faire connaître à l'employeur ses obligations légales, c'est-à-dire prévenir le harcèlement psychologique et faire cesser les situations de harcèlement qui pourraient survenir.

Pour ce qui est du volet préventif, il soutient l'employeur dans la rédaction et dans la diffusion d'une politique de prévention du harcèlement au travail et de traitement des plaintes et du matériel de formation qui l'accompagne. Il peut également être désigné comme responsable de la diffusion de la politique et des activités de formation visant à sensibiliser et informer les membres de l'organisation.

Sur le plan de l'intervention, il veille à la prise en charge rapide, impartiale et confidentielle des signalements et des plaintes pour harcèlement. Il conseille l'organisation et la présumée victime quant aux différentes avenues possibles afin d'en arriver à un règlement satisfaisant. En toute circonstance, le professionnel RH doit d'abord s'assurer que le cas est pris au sérieux et traité en priorité. La vitesse d'intervention et la façon dont elle sera menée, en toute confidentialité et avec impartialité, auront une incidence directe sur les effets potentiels de la situation rapportée.

Une fois le cas pris en charge, le professionnel RH recommande à l'organisation des mesures temporaires pour préserver le climat de travail pendant le traitement de la plainte, notamment pour éviter les contacts entre les personnes impliquées et préserver la confidentialité du processus.

Il conseille aussi l'employeur dans ses communications avec les personnes touchées, de manière à protéger leur réputation et à éviter qu'elles perçoivent les aménagements temporaires comme une forme de représailles.

Il s'assure enfin que le dossier soit confié à des intervenants qui ont l'expertise et la neutralité nécessaires pour mener à bien le processus d'enquête et d'intervention.





SECTION 5 | RÔLE DU PROFESSIONNEL EN RESSOURCES HUMAINES

5.2 | QUE FAIRE SI LE PROFESSIONNEL RH N'EST PAS EN MESURE DE FAIRE UNE ENQUÊTE INTERNE ?

Conformément à son Code de déontologie, le CRHA | CRIA doit, avant d'entreprendre l'évaluation de la plainte, juger de sa capacité à agir comme un intervenant impartial et s'assurer d'être perçu comme tel.

S'il constate qu'il n'a pas l'expertise nécessaire pour mener l'enquête ou qu'il ne présente pas la neutralité ou l'apparence de neutralité requise, le professionnel RH doit la confier à un autre professionnel qui possède la formation et les compétences exigées par ces situations sensibles. Il lui faut alors retenir les services d'un CRHA | CRIA spécialisé dans le traitement de plaintes similaires, survenues dans des environnements de travail ressemblant au sien.

Les cas de harcèlement au travail sont trop lourds de conséquences pour les victimes, les personnes mises en cause et les organisations pour négliger de se doter d'un encadrement professionnel approprié.

SECTION 6

DANS LES ORGANISATIONS SYNDIQUÉES :

À QUEL MOMENT (ET COMMENT)
IMPLIQUER LE SYNDICAT DANS
UNE SITUATION DE HARCÈLEMENT ?



SECTION 6 | À QUEL MOMENT (ET COMMENT) IMPLIQUER LE SYNDICAT ?

Le syndicat se retrouve souvent impliqué dès le départ, puisqu'il n'est pas rare qu'un membre – en détresse et ne sachant pas vers qui se tourner – s'adresse à lui avant même le dépôt d'une plainte.

C'est la raison pour laquelle il doit participer à la démarche, et ce, dès l'élaboration de la politique, puisqu'il est appelé à jouer un rôle déterminant quand un membre lui soumet une situation où il ne se sent pas à l'aise. Pour être à même d'évaluer si une intervention est requise ou non, le syndicat doit maîtriser les fondements de la politique pour informer ses membres de leurs droits et de la procédure à suivre. En outre, son implication dans la rédaction de la politique permet d'écarter les doutes dans l'esprit des personnes impliquées quant à l'intégrité du processus.

La mise en place d'une politique de prévention du harcèlement au travail et de traitement des plaintes doit donc être considérée comme une démarche conjointe entre l'employeur et le syndicat. Lorsque le syndicat est partie prenante de la politique, l'entreprise évite les griefs déposés par prévention ou par protection de droit. D'autant plus qu'un grief par prévention qui doit être retiré par la suite risque de donner à l'employé victime de harcèlement l'impression que le processus est biaisé.

Par ailleurs, un peu comme dans le choix d'un arbitre de grief, la partie patronale et la partie syndicale doivent participer au processus de sélection de l'enquêteur, qui doit être crédible aux yeux de tous. Et bien sûr, il faut éviter toute interférence de l'employeur ou du syndicat dans le processus d'enquête. Ils seront toutefois présents lors de la remise du rapport intégral de l'enquêteur. Pour éviter encore une fois toute perception de partialité de la part de l'employé, les frais liés à l'enquête et à la rédaction du rapport d'enquête doivent aussi être assumés par les deux parties.

Cette façon de faire réduit considérablement le risque de contestation du rapport. Quelles que soient ses conclusions, les parties n'auront pratiquement pas d'autres choix que d'accepter le verdict ainsi que les recommandations s'y rattachant, le cas échéant.

C'est un élément important, car les résultats d'une enquête peuvent avoir des répercussions majeures, autant pour l'employeur que pour le syndicat. Trop souvent, par exemple, on a cru au biais de l'enquête lorsque celle-ci blanchissait les agissements déplacés d'un gestionnaire. Lorsque les deux parties prennent part à chacune des étapes du processus, la transparence règne... et le doute disparaît !

RAPPELEZ-VOUS QUE :

DANS TOUS LES CAS, VOUS DEVEZ PRÉSERVER LA CONFIDENTIALITÉ DU DOSSIER ET DES PERSONNES IMPLIQUÉES DANS LE PROCESSUS.

- ▶ Si la confidentialité n'est pas préservée, cela peut entacher la réputation de la personne plaignante et mettre en doute sa crédibilité, ce qui peut entraver son parcours professionnel et la progression de sa carrière. La personne peut aussi subir des représailles de la part de collègues qui prennent parti pour la personne mise en cause, ce qui mène parfois à de la stigmatisation, de l'isolement, de l'hostilité et des menaces.
- ▶ Pour la personne mise en cause : les préjudices associés à une violation de la confidentialité peuvent aussi entacher sa réputation, nuire à son cheminement professionnel et porter atteinte à sa dignité. Elle peut aussi subir des représailles de la part de collègues qui prennent parti pour la personne plaignante. La personne mise en cause peut également être considérée comme fautive par les membres du personnel de l'organisation, y compris l'employeur, peu importe les conclusions de l'enquête. Cela pourrait avoir des conséquences sur son équilibre psychologique et son parcours personnel.

CONCLUSION

Le harcèlement au travail est un enjeu sérieux qui touche non seulement les parties impliquées directement dans les situations, mais aussi toute l'équipe et l'entreprise.

L'employeur doit pouvoir compter sur des gestionnaires qui feront une priorité de l'exigence de prévenir et de faire cesser les situations de harcèlement. Dans bien des cas, malheureusement, ceux-ci sont souvent les derniers à apprendre l'existence d'une problématique relationnelle ou de harcèlement psychologique au sein de leur équipe.

Or, le manque de soutien des gestionnaires, l'absence de courage managérial pour affronter ce genre de problématique et la tolérance envers les conflits au sein des équipes entraînent des coûts insoupçonnés pour l'employeur.

C'est pourquoi il est essentiel de prendre les mesures appropriées pour assurer un milieu de travail sain et exempt de harcèlement par la mise en place d'une politique et de mécanismes de prévention, de soutien et d'intervention rapide.

Le professionnel en ressources humaines agréé (CRHA | CRIA) joue un rôle essentiel à ce chapitre. Il contribue, grâce à son expertise, à assurer un environnement où tous peuvent s'épanouir et contribuer pleinement au succès de l'organisation.

Il est à noter qu'il existe un mécanisme de traitement des plaintes à la CNESST. Ce mécanisme permet aux personnes qui se croient victimes de harcèlement de déposer une plainte. Cet important mécanisme rend accessible à tous un processus de résolution et permet aux personnes de voir leur dossier traité à l'extérieur de leur organisation. Cependant, dans une majorité de cas, les individus qui déposent une plainte fondée en matière de harcèlement auprès de la CNESST ne sont déjà plus dans l'organisation où ils ont subi le harcèlement, ce qui n'apporte pas de réelle solution à celle-ci. De la même façon, s'il est vrai que le processus de médiation de la CNESST permet que la majorité des cas se règle avant de se rendre au tribunal, la résolution d'une plainte dans le cadre d'une médiation à la CNESST entre l'employeur et la victime n'est souvent que d'ordre financier et les comportements de harcèlement au sein de l'entreprise sont rarement modifiés.

C'est pourquoi il est essentiel de mettre en place dans chaque organisation un mécanisme formel de traitement des plaintes afin de régler les situations le plus rapidement possible.

Il existe en outre un mécanisme de traitement des plaintes de harcèlement à la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ). Ce mécanisme permet aux personnes qui se croient victimes de harcèlement fondé sur un des motifs interdits par la Charte des droits et libertés de la personne de déposer une plainte. Le processus de traitement des plaintes prévoit que les parties impliquées peuvent avoir recours à la médiation ou à l'arbitrage. Si les parties ne désirent pas se prévaloir de ces mécanismes ou si elles n'arrivent pas à une entente, le dossier sera soumis à un enquêteur qui assurera le suivi.

À CONSULTER AUSSI



AIDE-MÉMOIRE - POLITIQUE DE PRÉVENTION
DU HARCÈLEMENT AU TRAVAIL
ET DE TRAITEMENTS DES PLAINTES



GUIDE PRATIQUE - CHANGEMENT À LA LOI
SUR LES NORMES DU TRAVAIL

NOTE

L'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés fournit aux professionnels en ressources humaines et au grand public un éventail d'outils et de guides.

POUR DE PLUS AMPLES INFORMATIONS,
VEUILLEZ VISITER LE SITE WEB DE L'ORDRE AU :

ORDRECRHA.ORG



CRHA

Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés

FinAuHarcelement.com

514 879-1636 | 1 800 214-1609

info@ordrecrha.org

ordrecrha.org