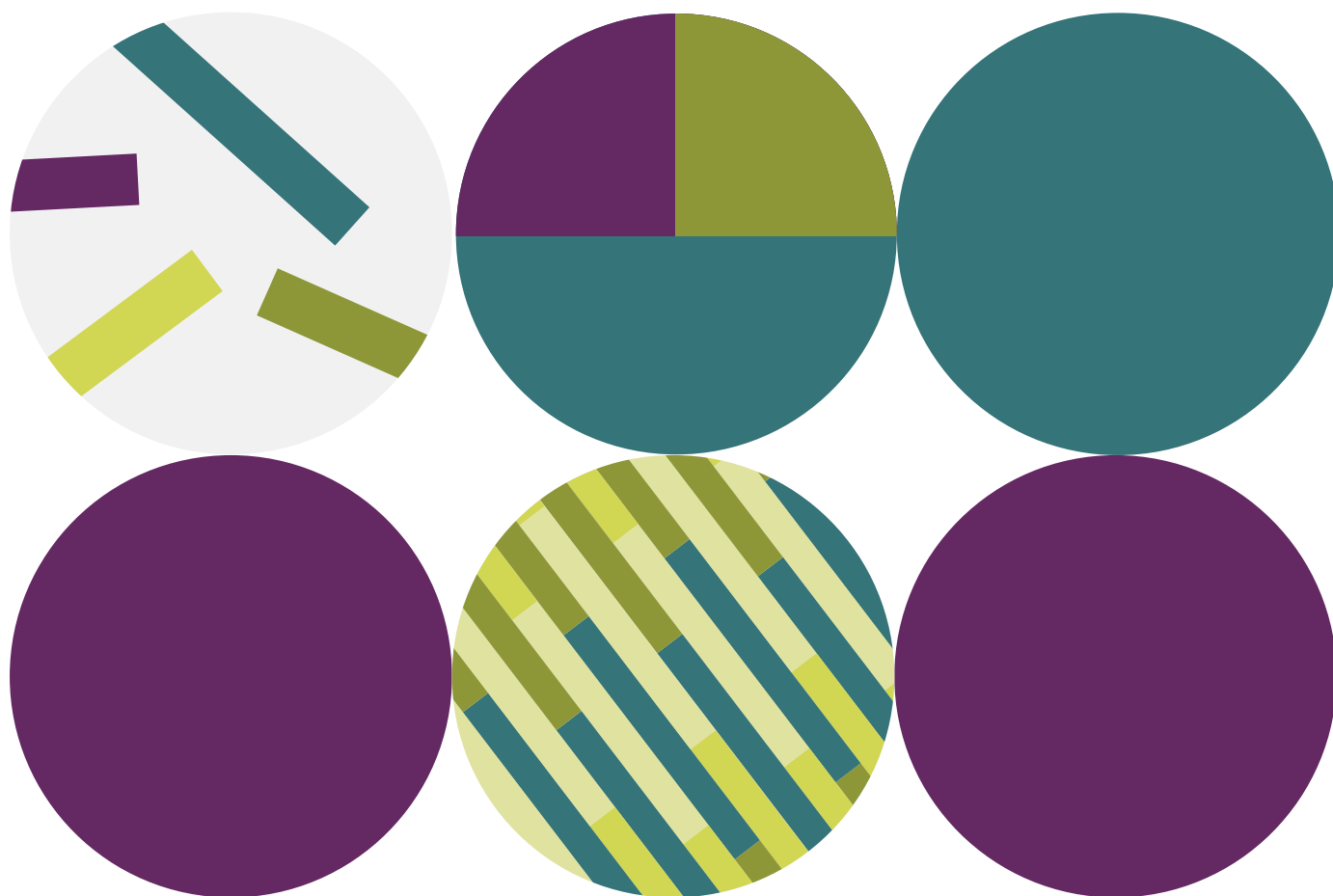


LIEUX PLUS SÛRS



**Aide-mémoire de l'employeur
et cadre d'intervention**
Plaintes pour harcèlement au travail

Table des matières

03 Aide-mémoire

04 Cadre d'intervention

06 Processus informel de résolution

08 Processus officiel de résolution

14 Annexe A
Échelle des inconduites sexuelles au travail

15 Annexe B
Méthodes informelles de résolution

18 Annexe C
Protocole d'enquête

Aide-mémoire

Dès que vous recevez une plainte ou que vous êtes mis au courant d'une situation, vous devez prendre des mesures concrètes pour y remédier. Servez-vous de l'aide-mémoire ci-dessous pour vous assurer de remplir toutes vos obligations juridiques et éthiques.

→ **Remerciez** la personne d'avoir signalé le problème.concerns.

→ **Écoutez** la pendant qu'elle vous explique la situation qui la préoccupe.

→ **Résumez** ce que vous avez entendu et votre compréhension de ses principales préoccupations.

→ **Demandez** à la personne de vous décrire l'issue qu'elle cherche à obtenir.

→ **Évaluez** sa sécurité physique et psychologique, et interrogez-vous sur la nécessité de mettre en place les mesures nécessaires ou des mesures de prudence provisoires.

→ **Discutez** de la notion de confidentialité.

→ **Discutez** des méthodes informelles et officielles de résolution.

→ **Définissez** les prochaines étapes.

→ **Agissez** rapidement :

Si une méthode informelle de résolution est choisie, établissez et enclenchez le processus.

Si une plainte officielle est déposée, ouvrez rapidement une enquête et menez-la avec diligence, dans le respect des règles de confidentialité, de façon impartiale et en conformité avec la politique de votre entreprise.

→ **Communiquez** régulièrement avec les parties pendant le processus.

→ **Achievez** le processus, cernez les étapes supplémentaires, s'il y a lieu, et tirez des conclusions

→ **Présentez un compte rendu** aux parties.

→ **Faites un suivi** pour examiner les nouveaux problèmes ou évaluer le retour du problème. Envisagez la nécessité d'appliquer les mesures de rétablissement et de renforcer les mesures de prévention du harcèlement au travail.

Cadre d'intervention

1. Se renseigner adéquatement

Si la personne qui a l'impression de subir du harcèlement se confie à vous, assurez-vous de bien l'écouter. Votre intention de l'aider doit transparaître dans votre comportement.

Quelques conseils :

- Accueillez-la dans un endroit calme, où vous ne serez pas dérangés.
- Prenez le problème au sérieux.
- N'oubliez pas à quel point la personne qui affirme subir du harcèlement se sent vulnérable.
- Écoutez-la attentivement et patiemment. Ne portez pas de jugement.
- Soyez conscient des effets de la violence et des traumatismes, et de la dynamique des éléments déclencheurs.
- Ne laissez pas vos émotions, vos expériences personnelles ou la réputation des parties influencer votre impartialité.
- Résistez à la tentation de résoudre le problème de manière impulsive ou de prendre une décision précipitée.

Envisagez de procéder à une évaluation ou à un examen du milieu de travail dans les cas suivants : vous n'avez pas reçu de plainte, mais vous avez été mis au courant d'une conduite potentiellement inappropriée ; un employé hésite à parler ; vous avez reçu une plainte anonyme ; vous croyez avoir affaire à un problème généralisé. C'est souvent la première chose à faire. Si les résultats de cette évaluation confirment l'existence d'un comportement inapproprié, vous pourriez devoir mener une enquête officielle.

2. Choisir une avenue

Si vous recevez une plainte écrite ou verbale, évaluez s'il convient d'avoir recours à une méthode informelle de résolution ou s'il vaut mieux entamer le processus officiel de résolution. Les deux types d'intervention ont pour but de mettre un terme au harcèlement dans les plus brefs délais et d'une manière équitable, constructive et respectueuse. Certes, l'employeur a l'obligation juridique de prévenir et de corriger toute situation de harcèlement au travail. Cela dit, il est important de tenir compte de l'avis de la personne qui affirme subir du harcèlement et de lui offrir le plus d'options possible.

« Selon le principe de l'approche gagnant-gagnant, au lieu de choisir entre la façon de l'un et celle de l'autre, mieux vaut opter pour la meilleure façon tout court. »

- Greg Anderson

Prenez en considération les facteurs énumérés dans le tableau ci-dessous pour déterminer lequel des deux types d'intervention est le plus approprié.

<p style="text-align: center;">Facteurs favorisant le recours à une méthode informelle</p>	<p style="text-align: center;">Facteurs favorisant le recours au processus officiel</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Incidents peu fréquents ; correspondent aux inconduites mineures dans l'échelle des comportements inappropriés¹ • L'attitude de la personne qui se dit victime de harcèlement (sûre d'elle) • L'attitude de la personne mise en cause (fait preuve d'ouverture, respectueuse, prête à changer son comportement) • Concordance des faits à la source du problème • Deux personnes concernées • Relation harmonieuse entre les parties avant l'incident • Les parties conviennent de résoudre le problème de manière informelle 	<ul style="list-style-type: none"> • Allégations multiples graves • Allégations d'abus de pouvoir • L'attitude de la personne qui se dit victime de harcèlement (hésitante, craintive) • L'attitude de la personne mise en cause (nonchalante ou agressive) • Désaccord à propos de faits à la source du problème • Plusieurs parties concernées • Dynamique problématique entre les parties • Les parties ne veulent pas résoudre le problème de manière informelle ou sont mal à l'aise de procéder ainsi

¹ Ressource : **Annexe A** : Échelle des inconduites sexuelles au travail. Bien que cette échelle soit conçue expressément pour catégoriser les actes de harcèlement sexuel, il est généralement possible de l'appliquer à toutes les formes de harcèlement présumé.



Méthodes informelles de résolution

Si les circonstances le permettent, encouragez l'employé qui pense être victime de harcèlement au travail – qu'il ait déposé une plainte écrite ou non – à exposer la situation à l'autre personne de la manière la plus constructive possible pour essayer de régler le problème.

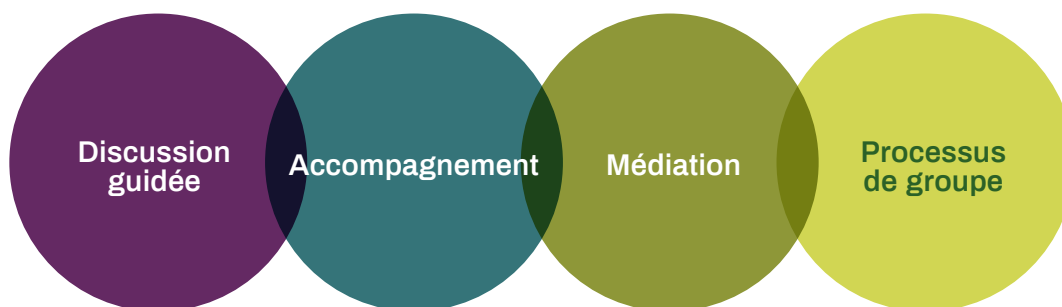
Les méthodes informelles de résolution peuvent donner de bons résultats dans le cas d'un problème de harcèlement, mais seulement dans la mesure où les parties font preuve de bonne volonté. Le recours à une telle méthode est facultatif et ne peut être imposé à qui que ce soit.

Les méthodes informelles de résolution sont souvent plus bénéfiques que le processus officiel, car :

- elles entraînent souvent moins de perturbations au travail ;
- elles sont rapides ;
- elles nécessitent généralement la participation d'un moins grand nombre de personnes ;
- elles permettent de préserver les relations.

Néanmoins, il n'est pas rare de voir l'une des parties hésiter à y avoir recours par crainte de l'inconnu. Il est donc utile d'expliquer aux parties pourquoi une certaine approche pourrait être la meilleure option dans les circonstances et de quelle manière l'utilisation d'une méthode de résolution de problèmes collaborative peut profiter aux deux parties. L'écoute empathique est aussi une bonne manière d'amener les parties à envisager de recourir à une méthode de résolution de problèmes collaborative.

S'il ne convient pas d'utiliser une méthode informelle de résolution, si l'une des parties refuse ce type d'intervention ou si la méthode choisie ne donne pas les résultats escomptés, il est possible d'enclencher le processus officiel de résolution. Vous trouverez ci-après les quatre méthodes informelles de résolution et de l'information connexe qui vous aidera à mettre en application ces méthodes, s'il y a lieu, après avoir reçu une plainte liée au travail. Pour en savoir plus sur les différentes méthodes informelles de résolution, veuillez consulter l'**Annexe B**.





Processus informel de résolution

Si l'incident ne répond pas aux critères justifiant l'emploi d'une méthode informelle de résolution et que la personne qui dit subir du harcèlement a déposé une plainte, vous devez mener une enquête officielle en milieu de travail.

Par ailleurs, sachez qu'il est nécessaire d'ouvrir une enquête en milieu de travail lorsqu'un employeur est au courant ou aurait dû être au courant d'un cas d'inconduite présumée. Par conséquent, vous avez l'obligation de vous informer et potentiellement de mener une enquête officielle même si aucune plainte officielle n'a été déposée.

Il s'agit d'un processus à prendre au sérieux qui doit être exécuté selon les quatre principes de la procédure d'enquête : la rapidité d'exécution ; le souci du détail ; l'équité ; et la confidentialité.

L'objectif de toute enquête interne est d'obtenir les faits, de les analyser et, ultimement, de tirer une conclusion. De plus, la tenue d'une enquête interne permet aux autres employés de constater que leur employeur est équitable et qu'il est résolument déterminé à offrir un traitement impartial à tout son personnel.



Mettre en place le processus

Pour ouvrir une enquête officielle, vous devez d'abord mettre en place le processus et nommer un enquêteur interne ou externe. Le schéma ci-dessous présente certains facteurs à prendre en compte au moment de choisir entre un enquêteur interne et un enquêteur externe.

Enquêteur interne	Enquêteur externe
<ul style="list-style-type: none">• allégations mineures et simple• membre du personnel, a reçu une formation adéquate, possède de l'expérience, impartial	<ul style="list-style-type: none">• allégations graves et complexe• la situation concerne une personne haut placée• liens trop étroits avec la personne concernée ou conflit d'intérêts

Si vous embauchez un enquêteur externe, vous devez impérativement le faire dans les règles de l'art :

- Informez-vous sur le nombre et le type d'enquêtes qu'il a menées.
- Demandez un devis et informez-vous au sujet des modalités de facturation.
- Demandez une description du processus.
- Demandez-lui s'il possède les formations spéciales nécessaires (p. ex., une formation sur les traumatismes dans le cas d'allégations de harcèlement sexuel).
- Définissez son mandat : trouver les faits (le « quoi ») ; les analyser (le « donc ») ; et formuler des recommandations (demandez toujours à ce qu'elles ne soient pas incluses dans le rapport d'enquête).

Lorsqu'une enquête est en cours, il est important également d'évaluer la nécessité de mettre en place des mesures provisoires. Voici quelques exemples de mesures provisoires :

1. Muter la personne.
2. Modifier la relation hiérarchique.
3. Modifier les tâches, par exemple :
 - o un congé ;
 - o un congé de maladie (au besoin) ;
 - o une mise à pied disciplinaire*

* Le pouvoir de mettre à pied un employé pour des raisons administratives à cause des gestes qu'il est « accusé » d'avoir commis est limité comme suit :

1. la mesure prise doit être nécessaire pour protéger les intérêts légitimes de l'entreprise ;
2. la bonne foi et le devoir d'agir équitablement doivent guider l'employeur dans sa décision d'imposer une suspension administrative ;
3. l'interruption provisoire de la prestation de l'employé doit être prévue pour une durée relativement courte, déterminée ou déterminable ;
4. sous réserve de cas exceptionnels, la suspension est en principe imposée avec solde.²

Préparez un dossier pour y conserver tous les documents pertinents se rapportant à l'enquête.

Enfin, pendant la mise en place du processus en vue d'ouvrir l'enquête officielle, il est essentiel de maintenir ouverts les canaux de communication. Le processus d'enquête peut être une expérience traumatisante et stressante, et peut exposer toutes les personnes concernées à une forme d'isolement. Voici des exemples de renseignements à fournir aux parties :

1. Présentez-leur l'enquêteur.
2. Décrivez le processus (les grandes lignes).
3. Remettez-leur une copie de la politique d'entreprise.
4. Précisez vos attentes en matière de confidentialité.
5. Informez-les de leur droit à la présence d'une personne qui peut les soutenir.

2. Mener l'enquête

Pour en savoir plus sur la manière de mener une enquête interne au travail, veuillez consulter l'**Annexe C**.

3. Décider des mesures correctives appropriées

Si la plainte est fondée, imposez les mesures disciplinaires appropriées (accompagnement, avertissement verbal, avertissement écrit, suspension, rétrogradation, congédiement).

De plus, interrogez-vous sur la nécessité d'offrir une formation, de changer la structure hiérarchique ou de mettre en place des mesures de rétablissement, au travail, à la suite du conflit.

4. Présenter un compte rendu

Exposez sans tarder les conclusions de l'enquête aux parties. Elles ont le droit de connaître les raisons qui ont motivé la décision de l'enquêteur. Autrement dit, elles ont le droit de savoir si les allégations contenues dans la plainte ont été corroborées ou non par des éléments de preuve.

Pour des raisons de confidentialité, la plupart des employés choisissent de ne pas remettre aux parties une copie du rapport intégral, mais plutôt de leur fournir un résumé écrit des constatations et des conclusions.

² Cabiakman c. Industrielle Alliance, cie d'assurance sur la vie (2004), 242 D.L.R. (4th) 1, [2003] 3 S.C.R. 195 (SCC)

Au moment de présenter le compte rendu, rappelez aux parties leurs obligations en matière de confidentialité, rappelez à la personne qui a fait du harcèlement la politique et les lois qui interdisent toute forme de représailles et, enfin, rappelez à la personne qui a été victime de harcèlement de signaler tout problème à ce sujet.

Consignez par écrit toutes vos conversations avec chacune des parties.

5. Assurer un suivi à la suite de l'enquête

Après l'enquête, informez-vous régulièrement auprès de la personne plaignante (si elle fait toujours partie du personnel) pour vérifier que le problème a bien été résolu.

Lorsque vous faites un suivi, rappelez à la personne qui a été victime de harcèlement qu'elle doit signaler toute préoccupation et tout autre problème, et que l'entreprise ne tolère aucune forme de représailles.

Rétablissement : Évaluez si les incidents à l'origine de l'enquête ou si le processus d'enquête en tant que tel ont fait du tort sur le climat de travail, et s'il faut ou s'il vaudrait mieux mettre en place des mesures de rétablissement à la suite du conflit dans le but d'établir des relations harmonieuses ou de rétablir l'harmonie entre les gens et au sein d'une équipe ou d'un groupe.

Prévention : Plusieurs actions concrètes peuvent diminuer le risque qu'une situation de harcèlement, ou perçue comme telle, se reproduise au travail. Par exemple :

- présenter à tous les employés les méthodes informelles de même que le processus officiel de résolution des situations de harcèlement ;
- présenter à tous les employés les ressources que l'entreprise met à leur disposition, comme les conseillers en prévention du harcèlement, les représentants syndicaux, les conseillers du programme d'aide aux employés et les spécialistes de la résolution informelle des conflits ;
- informer les employés de l'engagement de l'employeur à maintenir un milieu de travail respectueux ;
- offrir des ateliers sur la prévention du harcèlement, la tenue de conversations constructives, l'intervention des témoins, la diversité et la sensibilité, la résolution de problèmes de façon collaborative, etc. ;
- concevoir des outils de communication ;
- cerner les facteurs de risque ;
- gérer les conflits sans tarder ;
- promouvoir une culture axée sur la conscience de soi, la collaboration et le respect ;
- offrir la formation et les outils appropriés à ceux qui participent au traitement et au règlement des plaintes ;

-
- examiner périodiquement l'efficacité de la procédure de traitement des plaintes, le respect de celle-ci par la direction et le niveau d'aise des employés à y avoir recours ;
 - surveiller avec attention le climat de travail.

Pour obtenir plus une ressource supplémentaire sur la prévention du harcèlement au travail, soit un modèle de code de directives pratiques en matière de gestion de harcèlement au travail, veuillez consulter le site

Web de Travail sécuritaire NB :

<https://www.travailsecuritairenb.ca/media/59798/code-de-directives-pratiques-harc%C3%A8lement.pdf>

Annexe A : échelle des inconduites sexuelles au travail

Professeure Kathleen Kelley Reardon, Université de Californie du Sud

1 Conduite non choquante

Les compliments spontanés, par exemple sur la coupe de cheveux ou la tenue d'une personne. « Tu es ravissante, aujourd'hui. » « J'aime tes cheveux. » « Belle tenue. » « Cette couleur te va bien. »

2 Conduite gênante ou légèrement choquante

Les commentaires sur les différences entre les genres, par exemple : « Tu dis ça parce que tu es une femme. » « Les femmes sont de vraies girouettes. » « On ne peut plus rien dire devant les femmes. »

3 Conduite choquante (pas nécessairement intentionnelle ou adoptée ouvertement)

Tenir le bras d'une femme pendant une conversation, lui faire une accolade sans son accord, adopter une attitude condescendante ou dédaigneuse à l'égard des femmes ou agir de manière à les exclure. Raconter des blagues au sujet des blondes, des brunettes, des rousses, etc. Sous-entendre ou affirmer que les femmes se laissent distraire par leurs engagements familiaux.

4 Conduite profondément choquante

Les commentaires dénigrants à propos des femmes en général. Dire d'une femme, à la blague, qu'elle a des capacités intellectuelles ou des compétences limitées à cause de son genre. Les expressions « belle, mais froide » ou « clique des femmes » pour parler d'une ou des femmes. Faire des commentaires sur les caractéristiques physiques d'une femme pour l'insulter ou la rabaisser.

5 Inconduite sexuelle manifeste

Regarder une femme de la tête aux pieds d'une manière suggestive sur le plan sexuel. Empoigner une personne, lui donner une petite tape impolie et la tenir de manière importune. Embrasser une personne sans son consentement et sans l'avertir. Faire fi du refus exprimé par une femme de s'engager dans une relation personnelle ou intime et continuer d'insister. Raconter des blagues grossières qui rabaisent les femmes. Utiliser des mots comme « salope » ou « frigide » pour décrire une femme. Insinuer ou affirmer qu'une femme a profité de son genre pour gravir les échelons dans le but d'essayer de la rabaisser.

6 Inconduite sexuelle grave

Exposer ses parties génitales. Poser des gestes à caractère sexuel en la présence d'une femme. Presser son corps contre celui d'une femme de manière suggestive. Menacer une femme de nuire à sa carrière, ou laisser entendre qu'elle s'expose à de telles représailles, si elle refuse une relation sexuelle ou des gestes à caractère sexuel. Forcer une femme à avoir une relation sexuelle.

Annexe B : méthodes informelles de résolution

Discussion guidée

Si les parties refusent de se rencontrer ou n'arrivent pas à régler leur différend, offrez-leur de vous joindre à elles et de guider la discussion.

La discussion guidée est un processus informel qui permet de régler rapidement et efficacement un problème précis, relativement nouveau et n'ayant pas dégénéré au point d'avoir opposé diamétralement les parties.

Quelques conseils :

- Ne jugez pas les propos de la personne.
- Cherchez à obtenir tous les faits pertinents et consignez-les dans un dossier. Consignez également au dossier toutes les mesures que vous avez prises pour régler le problème.
- Donnez aux employés les moyens de trouver des mesures correctives ou d'autres solutions potentielles. mesures que vous avez prises pour régler le problème.
- Prenez toutes les mesures raisonnables pour éviter que le problème devienne un sujet de commérage au travail et pour en préserver la confidentialité.

Voici des indices qui montrent que la discussion guidée est une solution appropriée.

- **Niveau de communication** : Les parties sont toujours prêtes à discuter de la situation ou sont encore capables de le faire. La présence d'un tiers à qui elles font confiance pourrait les rendre plus à l'aise pendant la discussion.
- **Niveau de confiance** : Chaque partie souhaite réellement régler le problème et reconnaît que l'autre partie a le même objectif. Dans ce cas, le niveau de confiance entre les parties est relativement élevé. Par exemple, aucune des parties ne pense que l'autre cache une arrière-pensée ou qu'elle va délibérément saboter le processus.
- **Volonté de résoudre la situation** : Toutes les parties concernées ont la ferme intention de résoudre la situation et sont relativement ouvertes à l'idée d'entendre un point de vue qui diffère de leur position actuelle. Autrement dit, elles ne rejettent pas l'idée de devoir trouver un compromis.

Accompagnement

Après avoir discuté avec les personnes impliquées dans le conflit, peut-être constaterez-vous que l'une des parties a davantage besoin de conseils ou de consignes précises sur ce qui constitue un comportement approprié.

L'accompagnement, c'est un processus individualisé conçu pour aider les parties à gérer les conflits, les différends et les situations de harcèlement. L'accompagnement favorise la conscience de soi et permet aux parties de se rendre compte des conséquences de leurs comportements et de leurs gestes sur les autres, et de la manière dont les autres peuvent interpréter ces comportements et ces gestes.

Conseils :

- Cerner la conduite qui nécessite une attention particulière et ses conséquences sur l'entreprise.
- Aidez l'employé à trouver les comportements ou les gestes qui seraient utiles pour améliorer la situation.
- Effectuez un suivi serré pour voir si la situation s'améliore.

Voici des indices qui montrent que l'accompagnement est une solution appropriée.

- **Niveau de communication** : Si les parties sont prêtes à se parler, l'une des parties, voire les deux, éprouve beaucoup de frustration pendant le processus de communication. Elle affirme peut-être que l'autre personne n'écoute pas ou ne comprend pas ce qu'elle dit.
- **Niveau de confiance** : Le niveau de confiance entre les parties n'est peut-être pas particulièrement élevé. Néanmoins, la partie qui bénéficie de l'accompagnement souhaite véritablement regagner la confiance de l'autre personne.
- **Volonté de résoudre la situation** : Les parties manifestent une grande volonté de résoudre la situation. La personne accompagnée est prête à examiner son rôle dans l'histoire. Elle est ouverte à l'idée d'assumer la responsabilité de son comportement et de ses gestes, et elle souhaite résolument s'améliorer ou acquérir de nouvelles compétences et faire les changements qui s'imposent pour résoudre la situation.

Médiation

La médiation repose sur l'intervention d'un tiers impartial qui entend le point de vue des deux parties et qui les aide à trouver une solution satisfaisante au problème à régler. Les médiateurs sont des professionnels compétents qui restent neutres et ne prennent le parti de personne. Le médiateur :

- offre aux parties une tribune où elles peuvent trouver une entente mutuellement acceptable ;
- peut intervenir directement et en profondeur auprès des parties ;
- favorise la discussion ;
- essaie d'aider les parties à trouver un terrain d'entente, mais ne recommande pas de solution ;
- aide les parties à trouver des solutions durables, mais ne peut assurer l'application des ententes conclues.

Voici des indices qui montrent que la médiation est une solution appropriée.

- **Niveau de communication** : La communication entre les parties est rompue. Les parties ne se parlent plus du tout ou, du moins, ne se parlent pas de la situation. Toutefois, elles sont prêtes à se parler en présence d'un tiers neutre.
- **Niveau de confiance** : Le niveau de confiance entre les parties est faible ou modéré. Souvent, le manque de confiance est attribuable à la confusion liée aux gestes ou aux paroles de l'autre partie. Pour rétablir la confiance, les parties devront aborder et analyser les problèmes, les gestes et les événements pendant le processus de médiation.

→ **Volonté de résoudre la situation** : Les parties manifestent une grande volonté ou une volonté modérée de résoudre la situation, mais il se peut qu'elles ne voient pas vraiment comment y parvenir.

Processus de groupe

Le processus de groupe ou d'équipe est une approche préventive qui consiste à cerner les questions sous-jacentes et les conflits potentiels dans un groupe, lesquels, en l'absence d'une intervention, ont entraîné et pourraient continuer d'engendrer des situations de harcèlement. Avec l'aide d'un animateur compétent et impartial, les membres du groupe ou de l'équipe doivent cerner les problèmes et les conflits qui ont des répercussions néfastes sur le groupe. Ils doivent préciser les rôles et les attentes de chacun dans le groupe. Ils doivent également se fixer des objectifs communs et se doter d'un plan d'action qui orientera les interactions et les comportements ultérieurs.

Voici des indices qui montrent que le processus de groupe est une solution appropriée.

- **Niveau de communication** : Les parties ne communiquent plus ou presque plus, ou elles communiquent seulement avec certains membres du groupe et non avec les autres. Le processus de communication ne donne pas de résultats. La situation préoccupe les parties, et ces dernières sont d'avis que le problème nuit à leur capacité à se parler.
- **Niveau de confiance** : Les parties se font peut-être légèrement confiance, mais elles remettent souvent en question la motivation de l'autre partie à poser certains gestes et à tenir certains propos.
- **Volonté de résoudre la situation** : Si les parties ne manifestent pas d'emblée leur volonté à résoudre la situation, elles reconnaissent toutefois que la productivité et l'efficacité du groupe ont diminué et que le groupe ne peut continuer ainsi.

³Ressource :

<https://www.canada.ca/fr/gouvernement/fonctionpublique/mieux-etre-inclusion-diversite-fonction-publique/prevention-resolution-harcelement/guide-gestionnaire-prevention-resolution-harcelement.html>

Annexe C :

Protocole d'enquête

1. Étudier la plainte et préparer un plan d'enquête

D'abord, déterminez s'il est approprié d'estimer que la plainte est recevable à première vue. À cet effet, la plupart des politiques en matière de harcèlement au travail contiennent une clause permettant à l'enquêteur de déterminer, après avoir interrogé la personne qui dit subir du harcèlement (appelée « personne plaignante » dans une enquête), si la conduite constitue une forme de harcèlement, en supposant que les allégations soient fondées.

Ensuite, rédigez un plan d'enquête. Ce plan, établi en fonction de l'examen des éléments de la plainte, doit mentionner :

- les problèmes à régler ;
- le nom des personnes à interroger, en plus du nom de la personne plaignante et de celui de la personne visée par les accusations (appelée « personne mise en cause » dans une enquête) ;
- tout document ou preuve matérielle (comme des documents, des dossiers, des courriels, le dossier personnel d'une personne, des appels téléphoniques, des photos ou des images) à examiner ;
- un échéancier raisonnable et réaliste concernant le déroulement de l'enquête ;
- l'ordre des interrogatoires. Habituellement, on interroge, dans l'ordre, la personne plaignante, les témoins identifiés par celle-ci, la personne mise en cause, les témoins désignés par celle-ci, puis on procède à tous les autres interrogatoires jugés nécessaires (en cas de témoignages contradictoires ou si l'enquête a mis au jour de nouvelles informations). Cela dit, l'enquêteur doit faire preuve de souplesse lorsque le temps est venu d'établir l'ordre

Personne
plaignante



Personne
mise en cause



Témoins



Interrogatoires
complémentaires

2. Mener l'enquête

Assurez-vous de respecter en tout temps les quatre principes de la procédure d'enquête : la rapidité d'exécution ; le souci du détail ; l'équité ; et la confidentialité.

Aussi, soyez conscient des embûches et des difficultés, comme les contre-accusations, les plaintes provenant de plusieurs parties, l'équité de la procédure, la confidentialité, la tenue de dossier et vos partis pris potentiels.

Ensuite, il est important de fournir certaines informations à la personne mise en cause. Toute personne devant être entendue dans le cadre d'une enquête a le droit d'obtenir certains renseignements avant d'être interrogée. La personne mise en cause a le droit :

- de savoir qu'une plainte la visant a été déposée ;
- de connaître l'identité de la personne plaignante ;
- d'obtenir suffisamment d'information pour avoir une idée générale du problème dont elle devra discuter pendant son interrogatoire.

À des fins d'équité, la majorité des politiques en matière de harcèlement au travail exige que la personne mise en cause reçoive un exposé écrit des allégations et qu'elle ait l'occasion d'y répondre. Cela ne veut pas toujours dire qu'elle obtiendra une copie de la version intégrale de la plainte. Demandez-vous si la plainte :

- est suffisamment détaillée ;
- contient des déclarations incendiaires ;
- contient des renseignements confidentiels ;
- a été déposée contre une ou plusieurs personnes.

En fonction de ces facteurs, choisissez l'une ou l'autre des options suivantes :

- Remettre à la personne mise en cause la version intégrale de la plainte, puis lui donner l'occasion d'y répondre par écrit.
- Interroger d'abord la personne qui subit du harcèlement et préparer ensuite un résumé détaillé des allégations qui pèsent contre la personne mise en cause et lui remettre.

Après avoir informé la personne mise en cause de la plainte, vous pouvez commencer à interroger les personnes concernées. L'interrogatoire permet à l'employeur de comprendre parfaitement qui s'est passé et de déterminer les mesures disciplinaires à prendre, s'il y a lieu. Il est donc primordial d'obtenir de chacune des parties tous les renseignements pertinents.

Pour savoir comment mener une enquête au travail, téléchargez un modèle de rapport d'enquête sur le site Web de Travail sécuritaire NB :

<https://www.travailsecuritairenb.ca/media/59802/rapport-d-enqu%C3%AAtre-sur-un-incident-de-harc%C3%A8lement.pdf>

3. Mener un interrogatoire : les principes directeurs

Dans la mesure du possible, deux membres de la direction ou des Ressources humaines doivent participer aux interrogatoires. L'un des directeurs doit mener l'interrogatoire et l'autre doit assister essentiellement comme témoin et prendre des notes détaillées et exactes à propos de la discussion. Notez la date, l'heure, le nom de la personne interrogée et celui des autres personnes présentes durant l'interrogatoire. Toutes les notes prises pendant l'interrogatoire pourraient être admissibles dans le cadre d'une éventuelle poursuite judiciaire liée à la plainte. Par conséquent, prenez des notes et préparez les dossiers en présumant que vous devrez communiquer ces renseignements ultérieurement. Les notes doivent être crédibles, détaillées et compréhensibles. Évitez les commentaires ou les remarques qui pourraient suggérer que vous préjugez la question. Les notes manuscrites doivent être transcrites à l'ordinateur dès que possible ; vérifiez l'exactitude de la version transcrite. Interrogez les parties et les témoins séparément, dans un bureau ou dans une pièce où personne ne pourra entendre la discussion. Fixez l'heure des interrogatoires de telle façon que ni la personne plaignante, ni la personne mise en cause ne croise un témoin ou l'autre partie qu'elle juge hostile à son endroit ou qui lui est opposé.

Avant l'interrogatoire,

expliquez à la personne le but de l'interrogatoire et l'importance de rapporter les faits avec honnêteté et exactitude, décrivez le processus d'enquête et discutez de l'importance de la confidentialité.

Plus particulièrement :

- Dites à la personne interrogée qu'elle a l'obligation de garder strictement confidentiels la plainte, l'enquête et tous les sujets dont il sera question pendant l'interrogatoire. Par ailleurs, informez la personne plaignante et la personne mise en cause qu'elles peuvent :
 - demander un avis juridique, solliciter l'appui de leur représentant syndical, consulter un conseiller médical et (ou) avoir recours à tout autre service d'aide à la population ;
 - demander l'appui d'un membre de leur famille immédiate ou d'un ami proche, pourvu que cette personne ne soit pas un témoin potentiel et qu'elle respecte scrupuleusement, elle aussi, la confidentialité du dossier.

- Expliquez-lui que la confidentialité est nécessaire pour protéger l'intégrité de l'enquête et pour que l'organisation reçoive de l'information fiable dans un environnement sans contrainte.
- Enfin, expliquez-lui que les propos de chacun demeureront confidentiels dans toute la mesure du possible, mais qu'il est impossible d'en garantir la confidentialité absolue.

Précisez qu'aucune forme de représailles ne sera tolérée. Demandez-lui de communiquer avec vous sans tarder si elle est témoin d'un acte de représailles dirigé contre une personne parce qu'elle participe à l'enquête.

Pendant l'interrogatoire, tentez de répondre aux questions « qui », « quoi », « pourquoi », « où », « quand » et « comment » de façon neutre et rigoureuse, et sans parti pris. Voici des exemples de questions :

- Qu'est-ce que la personne a vu ou entendu ?
- À quel endroit l'incident s'est-il produit ?
- À quel moment l'incident s'est-il produit ?
- Par qui la personne en a-t-elle entendu parler ?
- Qui la personne a-t-elle vu? Qui d'autre était présent ?
- Pourquoi, selon elle, l'incident s'est-il produit ainsi ?
- Comment la personne a-t-elle appris cette information ?

Interrogez la personne selon le principe de l'entonnoir (des questions générales aux questions précises) et posez des questions ouvertes et neutres. Réservez vos questions suggestives pour plus tard, lorsque vous devrez mettre à l'épreuve la crédibilité des témoins, s'il y a lieu. On dit qu'une question est ouverte lorsqu'elle est formulée de manière à ne pas imposer de réponse, par exemple : « Qui ? », « Quoi ? », « Quand ? », « Où ? » et « Pourquoi ? » (« Comment vous êtes-vous senti ? ») On dit qu'une question est suggestive lorsqu'elle suggère ou contient la réponse, par exemple : « Cette situation vous a rendu mal à l'aise, n'est-ce pas ? »

Lorsque vous menez un interrogatoire, restez neutre, objectif et curieux. Évitez toute apparence d'inconvenance ou de favoritisme. Observez et notez toutes les réactions physiques et verbales des témoins pendant leur interrogatoire, mais ne notez pas vos conclusions ni votre opinion à propos de la crédibilité des témoins.

Vers la fin de l'interrogatoire, passez en revue les questions rédigées au préalable et les notes que vous avez prises pour savoir si vous avez besoin que la personne interrogée vous fournisse des renseignements complémentaires ou des précisions. Ensuite, demandez à la personne interrogée de lire les notes prises pendant l'interrogatoire et tentez d'obtenir sa signature, au bas du document, attestant de l'exactitude de ses propos.

4. Mener un interrogatoire : les parties et les témoins

La personne plaignante : Cherchez à comprendre parfaitement le point de vue de la personne plaignante sur ce qui s'est passé avant, pendant et après l'incident, et à savoir s'il y avait des témoins. Demandez-lui de vous fournir la liste des témoins et les documents pertinents.

Remarque : Vous pourriez devoir interroger la personne plaignante une fois de plus en cas de témoignages contradictoires ou si l'enquête met au jour de nouvelles informations.

La personne mise en cause : Assurez à la personne mise en cause que l'employeur traite la plainte en toute confidentialité, dans la mesure du possible, et informez-la de son obligation d'en préserver la confidentialité. Si la plainte porte sur la violation d'une loi relative aux droits de la personne, avertissez la personne mise en cause (et tous les autres témoins) qu'une telle loi interdit toute forme de représailles contre la personne victime de harcèlement. Faites-lui part des allégations de la personne plaignante, ainsi que des preuves et des faits substantiels recueillis dans le cadre de l'enquête. Demandez-lui de vous fournir la liste des témoins et les documents pertinents.

Remarque : Vous pourriez devoir interroger la personne mise en cause une fois de plus en cas de témoignages contradictoires ou si l'enquête met au jour de nouvelles informations.

Les témoins : Informez les témoins de leur devoir d'impartialité dans une enquête et donnez-leur suffisamment d'informations pour qu'ils puissent commenter les incidents dont ils auraient été témoins. Toutefois, limitez ou taisez les renseignements qui pourraient révéler le nom et l'identité des personnes concernées. Une fois de plus, mentionnez le caractère confidentiel de l'enquête. S'il vaut mieux ne pas dévoiler aux témoins tout le contenu de la plainte, il est parfois nécessaire et justifié de leur fournir certains détails pour vérifier s'ils possèdent de l'information pertinente.

N'interrogez que les témoins qui pourraient apporter des renseignements pertinents et non cumulatifs. Évitez de convoquer les « témoins de moralité » (les personnes qu'on interroge uniquement pour en savoir plus sur les qualités éthiques, la moralité et la réputation d'une partie).

5. Analyser, mesurer la valeur et décider

Le rôle principal de l'enquêteur est de recueillir des faits dans le but d'en arriver à une conclusion. Pour y parvenir, il faut prendre en considération chaque élément de preuve et en mesurer la valeur.

La valeur accordée à chaque élément de preuve dépendra de sa pertinence et de sa fiabilité. Pour qu'une preuve soit pertinente, elle doit se rapporter à une ou plus d'une allégation. Pour en déterminer la fiabilité, tenez compte de la catégorie de preuve à laquelle elle appartient (consultez le tableau ci-dessous) ainsi que de la crédibilité ou de la fiabilité du témoin.

Preuve directe	Preuve circonstancielle
<ul style="list-style-type: none">• Preuve qui, si elle est acceptée, établit la vraisemblance d'un fait sans qu'il soit nécessaire de procéder par déduction.• Plus solide que la preuve circonstancielle.• Exemple : Le témoin a vu ; le document porte expressément sur problème ; l'enregistrement vidéo montre la conduite, etc.	<ul style="list-style-type: none">• Preuve qui, même si elle est acceptée, oblige à faire une déduction.• Plus faible que la preuve directe, mais tout de même très importante.• Prise séparément, une preuve circonstancielle pourrait être mise en doute. Toutefois, elle pourrait être jugée fiable si elle s'ajoute à d'autres éléments de preuve.• Exemple : Le témoin n'a pas vu la scène, mais il a vu la personne plaignante visiblement contrariée peu de temps après.

L'évaluation de la crédibilité (qui mérite d'être cru) et de la fiabilité est indispensable au processus décisionnel. Vous devez déterminer si vous croyez les propos de chaque témoin, puis juger du degré de fiabilité de ces preuves. Lorsque vous évaluez la crédibilité, prenez en compte le comportement des témoins pendant leur interrogatoire, leurs souvenirs, la concordance de leur témoignage avec la plupart des autres éléments de preuve, la cohérence de leur témoignage et tout motif qui pourrait les pousser à mentir.

N'oubliez pas que la norme de preuve dans les cas de harcèlement ne correspond pas à la norme criminelle de preuve (hors de tout doute raisonnable). Il s'agit plutôt d'une norme civile, basée sur la prépondérance des probabilités (50 % + 1). Autrement dit, si la somme des preuves montre, selon la prépondérance des probabilités, qu'il est plus probable qu'improbable que le cas de harcèlement présumé se soit produit, il est donc possible de conclure qu'il y a eu harcèlement. Il est important de garder cette norme à l'esprit, car la plupart des preuves, dans les cas de harcèlement, sont circonstancielles et contextuelles. Dans les cas de harcèlement sexuel, l'enquêteur recueille souvent des témoignages basés sur ce que d'autres ont dit au sujet de l'incident. Ces dires sont rarement corroborés par une preuve directe apportée par un témoin. Il est essentiel d'examiner la somme des preuves pour établir la probabilité d'un incident.

6. Préparer un rapport d'enquête

Souvent, il vaut mieux ou il faut, conformément à une politique, que l'enquêteur rédige un rapport. Peu importe sa forme, et sans oublier qu'il pourrait servir de preuve dans le cadre d'une éventuelle poursuite judiciaire, il doit inclure tout ce qui suit :

- un compte rendu des allégations de la personne plaignante, la réponse de la personne mise en cause et toutes les preuves recueillies ;
- une analyse de la crédibilité ;
- les faits recueillis par l'enquêteur ;
- une conclusion, si cela fait partie du mandat, dans laquelle l'enquêteur détermine si la somme des preuves appuient les allégations de la personne plaignante et si, par conséquent, la situation constitue une violation de la politique de l'entreprise ou d'une loi applicable.

Assurez-vous de préserver la confidentialité de l'enquête et du rapport. Vos constatations doivent rester privées ; faites-en part seulement à ceux qui doivent participer au processus décisionnel.