



HARCÈLEMENT EN MILIEU DE TRAVAIL

MÉMOIRE DÉPOSÉ AU COMITÉ D'EXPERTES,
HARCÈLEMENT ET AGRESSIONS SEXUELLES

AVRIL 2022

CRHA Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	3
Moyens de prévention	5
Dénonciation	8
Recours	9
Accompagnement des victimes	11
Facteurs de risques et discrimination	12
Conclusion	12

INTRODUCTION

À propos de l'Ordre

Regroupant plus de 11 000 professionnels agréés, l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés est la référence en matière de pratiques de gestion des employés. Il assure la protection du public et contribue à l'avancement des CRHA | CRIA. Par ses interventions publiques, il exerce un rôle majeur d'influence dans le monde du travail au Québec. L'Ordre participe ainsi activement au maintien de l'équilibre entre la réussite des organisations et le bien-être des employés. Pour en savoir plus, visitez ordrecrha.org et carrefourrh.org.

Mise en contexte

L'Ordre a pris acte du mandat octroyé par le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale au Comité d'expertes pour l'étude du traitement des agressions sexuelles et du harcèlement sexuel survenus dans un contexte de travail. Porté par l'expertise des CRHA | CRIA et par sa mission de protection du public, l'Ordre souhaite contribuer à la réflexion et aux travaux de ce comité. À cette fin, il soumet ce mémoire et manifeste au Comité sa volonté à participer aux consultations qui pourraient suivre. Par l'entremise du présent mémoire, l'Ordre s'est concentré sur une sélection de questions émises par le Comité d'expertes et sur lesquelles son éclairage peut être particulièrement pertinent.

Il invite par ailleurs le Comité à s'adjoindre d'une pluralité d'expertises devant la complexité de l'enjeu qu'il doit étudier. En plus des perspectives légales et juridiques, les considérations humaines et organisationnelles doivent être au centre des réflexions et pour ceci, l'Ordre, comme ses professionnels agréés, offre sa pleine collaboration afin d'appuyer le Comité dans son mandat.

En effet, il est nécessaire d'analyser l'enjeu sous tous ses angles, car même dans les situations qui ne constituent pas du harcèlement au sens de la loi, il y a certainement un problème à aborder.

L'enjeu du harcèlement dans le monde du travail

Malgré une prise de conscience grandissante, le harcèlement, qu'il soit psychologique ou sexuel, poursuit ses ravages, notamment en milieu de travail. En effet, un [sondage](#) de l'Ordre en 2020 concluait que 29 % des travailleurs indiquaient avoir été personnellement victimes ou témoins d'une situation de harcèlement alors qu'en 2016, ce pourcentage était de 18 %.

Les conséquences du harcèlement sont dévastatrices pour les travailleurs, tant les victimes que leurs collègues, ainsi que leur entourage. Les organisations s'exposent également à d'importantes répercussions sur leur environnement de travail, leur santé financière et leur réputation. Par ailleurs, ne faisons pas l'erreur de croire que le harcèlement est sur pause en raison du télétravail, pratique démocratisée à grande échelle depuis les deux dernières années. Il peut aussi bien s'infiltrer dans les canaux de communications numériques, voire plus subtilement, qu'il peut le faire au bureau. Sur ce plan, un autre [sondage](#) réalisé en 2020 par l'Ordre révélait que 36 % des professionnels RH croient que le télétravail rend plus difficiles la prévention et la gestion du harcèlement en milieu de travail.

De nombreux cas ont défrayé l'actualité ces dernières années, ici comme ailleurs. Certaines industries ont particulièrement été visées, mais cet enjeu n'est certainement pas propre qu'à une sélection de secteurs, aussi nul n'est à l'abri.

Depuis 2019, il y a eu certaines avancées dans la lutte au harcèlement en milieu de travail, comme l'obligation pour les organisations de se doter d'une politique de prévention et de traitement des plaintes. Toutefois, il reste encore beaucoup à faire pour enrayer cet enjeu et outiller les parties concernées. Ainsi, nous devons tous nous sentir interpellés afin de poser collectivement des gestes concrets qui ont du mordant.

L'enjeu du harcèlement selon l'Ordre des CRHA

Depuis plusieurs années, et ce, avant même que les mouvements de dénonciations se multiplient dans l'actualité et les réseaux sociaux, l'Ordre fait de la lutte au harcèlement en milieu de travail une priorité. Avec les CRHA | CRIA, il joue ainsi un rôle d'influence de premier plan dans le but d'assainir les environnements de travail.

L'Ordre est bien conscient des conséquences que le harcèlement peut provoquer pour l'ensemble des parties, notamment les coûts humains, organisationnels et sociaux, surtout si les situations ne sont pas gérées dans les règles de l'art.

C'est ainsi qu'au fil des années, il a multiplié les efforts pour sensibiliser les différentes parties prenantes et les inciter à s'engager activement dans cette lutte complexe. À titre d'exemple, de nombreux communiqués de presse et lettres d'opinion ont été diffusés sur le sujet¹²³⁴, les porte-parole de l'Ordre ont accordé de nombreuses entrevues aux médias et plusieurs enquêtes ont été menées et rendues publiques. Par ailleurs, l'Ordre a lancé en 2020 une [campagne publicitaire de sensibilisation](#) auprès du grand public.

L'Ordre a aussi présenté des pistes de solutions concrètes aux parlementaires notamment par le biais de ses mémoires déposés lors des consultations sur [le projet de loi modernisant de la Loi sur les normes du travail en 2018](#) et sur le [projet de loi modernisant le régime de santé et sécurité du travail en 2021](#).

En raison du risque considérable de préjudices pour l'ensemble des parties lorsqu'une situation de harcèlement n'est pas gérée adéquatement dans les milieux de travail, l'Ordre a recommandé à maintes reprises que le processus soit mieux encadré. Par exemple, l'enquête à la suite d'une plainte, précédée d'une analyse de recevabilité et avec la possibilité de médiation en tout temps, devrait être rendue obligatoire pour les employeurs. Seuls des professionnels compétents, impartiaux et liés à un code de

¹Quelques exemples récents

<https://ordrecrha.org/salle-de-presse/communiqués-de-presse/2019/journee-internationale-non-violence>

²<https://ordrecrha.org/salle-de-presse/communiqués-de-presse?page=3>

³<https://ordrecrha.org/salle-de-presse/memoire-et-prises-de-position/2020/07/harcelement>

⁴https://cdn-assets.ordrecrha.org/-/media/8,-d-0/memoires/PDF/LettreOpinion_Harcelement.ashx?revision=6284025d-fbaf-43e9-971c-e797ed7f6195&la=fr-CA&hash=5341ED3DCDE19D4E70652ECC13D9297E5577FFA7

déontologie, comme les CRHA | CRIA, devraient pouvoir mener ces enquêtes. Ceci dans le but de mieux garantir la qualité du processus mené et la protection des différentes parties impliquées.

En plus des actions citées précédemment, l'Ordre a tenu à outiller les gestionnaires et dirigeants en offrant une multitude d'outils et de contenus variés. En plus de nombreux articles, capsules vidéo, balados, mentionnons au passage la formation [Un milieu de travail sain, sans harcèlement](#) ainsi que le guide [Pour des milieux de travail exempts de harcèlement](#) et un [aide-mémoire pour l'élaboration d'une politique de prévention du harcèlement au travail et de traitement des plaintes](#).

Alors que les professionnels RH sont appelés à jouer un rôle de premier plan dans la prévention et l'intervention en matière de harcèlement et pour assurer qu'ils puissent ainsi développer et maintenir leurs compétences en continu, une attention particulière a été déployée à leur intention. En 2013, l'Ordre diffusait son *Code de conduite suite à une plainte pour harcèlement en milieu de travail*, remplacé quelques années plus tard par le [Guide d'encadrement - Pratique professionnelle en matière d'enquête à la suite d'une plainte pour harcèlement](#) qui vise à guider les CRHA | CRIA afin qu'ils puissent réaliser ce mandat dans les règles de l'art. De plus, le [Programme de gestion en matière de harcèlement au travail](#) qui comprend quatre volets est une offre exhaustive proposée en ce sens. Au terme de ce programme et d'un processus d'évaluation, l'Ordre octroie la [certification d'Enquêteur en matière de harcèlement au travail \(ECH\)](#) aux CRHA | CRIA ayant répondu aux exigences. Cette certification offre la certitude aux organisations que le détenteur a toutes les connaissances et l'expertise nécessaire à la réalisation d'une enquête selon les règles de l'art.

Par ailleurs, dans un souci de protection du public, la validation de la présence de mécanismes et d'outils visant à maintenir un climat de travail sain et exempt de harcèlement est abordée systématiquement lors de l'inspection professionnelle auprès des CRHA | CRIA.

Finalement, dans un souci de faire avancer les connaissances disponibles en la matière, et ce, au bénéfice de tous, l'Ordre, par le biais de la Fondation CRHA, investit des sommes importantes dans la recherche. À titre d'exemple, des bourses de recherches ont été octroyées récemment pour les projets suivants :

- *L'effectivité des modifications sur la Loi des normes du travail quant à l'obligation de l'employeur de prévenir le harcèlement psychologique au travail* des professeurs Diane Gagné, CRHA de l'Université du Québec à Trois-Rivières, Julie Bourgeault de l'Université du Québec en Outaouais et Anne-Marie Laflamme de l'Université Laval.
- *Prévention du harcèlement psychologique : identification des risques inhérents au contexte de travail* des professeurs Jean-François Tremblay, CRHA et Éric Gosselin, tous deux de l'Université du Québec en Outaouais.

MOYENS DE PRÉVENTION

« Quels sont les meilleurs moyens pour prévenir le harcèlement sexuel et les agressions à caractère sexuel au travail? »

Avant tout, la prise de conscience dans les milieux de travail est cruciale en matière de prévention. Heureusement, l'actualité des dernières années a permis de faire tomber certains tabous et de

sensibiliser les milieux. Dorénavant, il y a certainement moins d'acceptabilité envers les comportements toxiques. Toutefois, encore souvent, les organisations ne se sentent pas interpellées directement jusqu'à ce qu'un événement vienne les ébranler directement.

Selon un [sondage](#) de l'Ordre de 2020, 75 % des travailleurs considèrent que leur employeur met tout en œuvre pour prévenir et gérer les situations de harcèlement en milieu de travail, ce qui constitue un constat encourageant. Ceci étant dit, ceux ayant été victimes ou témoins de harcèlement par le passé ont beaucoup moins confiance à cet égard (59 %).

L'adoption d'une politique claire et complète en matière de prévention du harcèlement et de traitement des plaintes est une base. Depuis 2019, les organisations du Québec ont l'obligation d'en avoir instauré une. Toutefois, force est de constater que trop, surtout de petites entreprises, n'en ont toujours pas ou que celles qui en ont, leur politique manque d'impact ou est tombée dans l'oubli. La politique doit être communiquée à tous, auprès des nouveaux comme des anciens employés, et ce, fréquemment. Les gestionnaires et la direction doivent la porter, la faire vivre et bien sûr, faire preuve d'exemplarité en la matière. La politique est un bon point de départ, mais elle est insuffisante pour enrayer entièrement le harcèlement de nos milieux de travail. C'est dans cette optique et dans un esprit d'accompagnement que l'Ordre a élaboré et rendu accessible l'outil [Pour des milieux de travail exempts de harcèlement](#) qui propose des pratiques de prévention, d'intervention et de soutien.

La formation et la sensibilisation sont les autres principales avenues en matière de prévention. Il faut démystifier les comportements selon le principe que le harcèlement ne se définit pas dans l'intention de celui qui pose les actions, mais dans la perception de celui qui le reçoit. Il s'agit d'un moyen efficace, sachant la grande complexité et la sensibilité de l'enjeu. Les gens ignorent souvent l'étendue des impacts pour les victimes et les organisations, les diverses manifestations et les différences entre le droit de gérance et le harcèlement par exemple. Pour qu'un changement de mentalité s'opère réellement, la formation et la sensibilisation sont primordiales. Toutefois, avant même de parler de harcèlement, les individus doivent être équipés en matière de civilité et amenés à développer leurs compétences humaines afin que les relations soient plus saines. L'importance de ces compétences est encore trop souvent sous-estimée, mais elles sont essentielles au sein des organisations comme dans la société en général.

Pour ce faire, l'Ordre a déjà soumis l'idée d'utiliser la *Loi sur la formation de la main-d'œuvre* (« loi du 1 % »). On pourrait y ajouter une stratégie d'encouragement, par exemple en doublant la valeur des frais de formation pouvant être déclarés pour les entreprises qui forment leurs employés sur tout sujet pertinent et relatif à la prévention du harcèlement, au traitement des plaintes en milieu de travail et de manière générale, à la civilité. Dans un autre ordre d'idées, rappelons qu'une formation en secourisme est exigée en milieu de travail, et le nombre de personnes à former varie en fonction de la taille et du secteur de l'organisation. Sous cette même logique, une formation en matière de harcèlement en milieu de travail pourrait être exigée, faisant ainsi aussi une priorité de la lutte aux blessures psychologiques.

Une attention particulière devrait être portée envers la sensibilisation de la direction et la gouvernance afin de faire connaître leurs obligations, leurs impacts, leur raison d'être et les bonnes pratiques y étant associées. Par exemple, une formation éprouvée pourrait être rendue obligatoire pour les hauts dirigeants et les conseils d'administration d'organismes d'une certaine envergure ou qui reçoivent des subventions gouvernementales.

De manière générale, il y a eu plusieurs campagnes de sensibilisation sur les comportements toxiques à éviter, mais très peu sur les comportements sains, les obligations, les méthodes de résolution de conflits et les bons réflexes à adopter.

« Les moyens actuellement utilisés sont-ils efficaces? »

En matière de prévention, l'Ordre estime que les propositions législatives actuelles sont insuffisantes. Le gouvernement a octroyé dernièrement plusieurs subventions afin que les acteurs du monde du travail puissent réaliser des projets visant la prévention, ce que l'Ordre applaudit. Malheureusement, les assises législatives actuelles pourraient être plus ambitieuses. Analyser les impacts de législations en matière de lutte au harcèlement qui ont plus de mordant serait une bonne stratégie pour déterminer sur quoi le Québec devrait prendre exemple. En ce sens, l'un des projets de recherche que subventionne la Fondation de l'Ordre tentera justement d'analyser les retombées des lois fédérales et ontariennes qui sont allées plus loin sur cet enjeu.

En 2017, le Québec a sanctionné la Loi visant à prévenir et à combattre les violences à caractère sexuel dans les établissements d'enseignement supérieur. En vigueur depuis 2019, cette loi est beaucoup plus exigeante que ce qui est demandé aux milieux de travail par la Loi sur les normes du travail (LNT). Il serait intéressant d'en analyser aussi les impacts pour apprendre de celle-ci et voir, d'étendre sa philosophie aux autres milieux.

Comme mentionné précédemment, les organisations doivent instaurer une politique de prévention et de traitement des plaintes depuis 2019 selon la LNT, pratique déjà auparavant reconnue comme exigence par la jurisprudence. C'est donc dire qu'aucun réel avancement législatif n'a été implanté récemment malgré les nombreux mouvements qui ont secoué, avec raison, notre société.

Qui plus est, il semble que sur le terrain, très peu de petites organisations en auraient implanté une. Et même dans les cas où il y en a une, elle n'est pas toujours connue ou peut être mal constituée. Ces politiques sont parfois oubliées ou restent au stade de l'énoncé général de principe. Une politique qui ne prévoit pas clairement les attentes envers chacun, les stratégies de prévention, les personnes ou entités désignées pour recevoir les plaintes, ni le mécanisme de traitement de celles-ci n'aura que peu d'effet.

Dans la plupart des cas, ce n'est pas le fruit de mauvaises intentions, mais simplement par méconnaissance des obligations ou en raison de la complexité de l'enjeu. Actuellement, à notre connaissance, aucun mécanisme de vérification de l'État n'est en place pour assurer la présence et la qualité de cette politique, ce qui signifie que l'on se fie uniquement au bon vouloir des gens. Pour leurs besoins organisationnels, des organisations se tournent vers les conseillers en entreprise de Services Québec. Lors de ces échanges, même s'ils concernent d'autres sujets, ces derniers pourraient-ils leur poser la question? Ou bien la preuve d'une politique pourrait-elle être l'un des critères avant l'octroi d'une subvention? Ou lors du processus d'inspection en matière d'équité salariale?

L'Ordre estime qu'il faut miser sur l'accompagnement des organisations, surtout les petites, pour leur permettre d'élaborer des politiques et stratégies efficaces de prévention. Rappelons qu'en deçà de 50 employés, il est rare qu'elles puissent compter à l'interne sur un professionnel en ressources humaines qui peut les soutenir en ce sens. C'est dans cet esprit que l'Ordre a élaboré et rendu accessible un [aide-mémoire pour l'élaboration d'une politique de prévention du harcèlement au travail et de traitement des plaintes](#).

DÉNONCIATION

« Quels sont les obstacles auxquels font face les personnes victimes souhaitant dénoncer l'agression ou le harcèlement dont elles sont victimes au travail? Quelles sont les conditions permettant à une personne victime de dévoiler un incident de harcèlement sexuel ou une agression à caractère sexuel au travail? »

La méconnaissance des droits, des obligations des employeurs et des chemins possibles de dénonciation constitue certainement des obstacles non négligeables. Notons également la crainte de perdre son emploi et sa crédibilité, de ne pas être entendu et cru, la culpabilité, le doute et la honte. Selon les échos du terrain, le sentiment d'avoir plus à perdre qu'à gagner est souvent présent et freine considérablement les dénonciations. Puisque tout repose sur les épaules de la victime, les capacités d'une personne peuvent aussi constituer un obstacle à la dénonciation. Une personne qui vit une situation de harcèlement est éprouvée; une remise en question et une perte de confiance peuvent survenir ce qui fait que d'agir est encore plus ardu. Qui plus est, les mouvements de dénonciations observables dans les réseaux sociaux et traditionnels ces dernières années démontrent une certaine méfiance ou un manque de confiance envers les mécanismes officiels, qu'ils soient organisationnels ou juridiques.

Au sein des organisations, les mécanismes doivent être définis, connus, clairs et simples. La méconnaissance des étapes qui suivent la dénonciation ainsi que l'identité de la personne à qui s'adresser sont des freins importants. Les processus doivent être clarifiés afin qu'un travailleur puisse agir en toute connaissance de cause. De là toute l'importance d'avoir des mécanismes de dénonciation simple, accessible, connus de tous et perçus comme neutre. Les organisations doivent redonner confiance aux employés envers les mécanismes internes en démontrant que les situations de harcèlement sont prises au sérieux, qu'elles ne sont pas tolérées et que le processus de dénonciation est rigoureux et confidentiel.

Parfois, les plaignants peuvent craindre que l'employeur ait tendance à protéger le présumé harceleur, surtout s'il est positionné plus haut dans la hiérarchie organisationnelle. Les politiques doivent préciser qui est responsable d'accueillir les dénonciations. Souvent, le responsable en ressources humaines ou dans le cas de plus petites organisations, le dirigeant est la personne désignée. Des contacts alternatifs doivent toutefois être prévus dans le cas où ces derniers soient les personnes visées ou s'il y a des perceptions de conflits d'intérêts par exemple.

L'accueil des dénonciations devrait être fait par une personne qui est impartiale, liée par un code de déontologie et qui a l'expertise pour en prendre acte, comme les CRHA | CRIA. Malheureusement, les professionnels en ressources humaines ne sont souvent pas présents dans les petites organisations. La personne désignée devrait alors être outillée adéquatement. Car même si les gens sont habituellement motivés par de bonnes intentions, les dénonciations peuvent être gérées avec des biais ou de la maladresse. Rappelons que le traitement d'une plainte est un processus délicat et complexe.

Quant au processus de la CNESST, même si la majorité des cas se règle par la médiation, une perception de lourdeur, de complexité et d'opacité des processus semble persister selon les échos obtenus, ce qui peut décourager la dénonciation. De plus, par peur de représailles de la part de son employeur, il peut être délicat de porter plainte à une entité comme la CNESST lorsque le travailleur est toujours à l'emploi.

Par ailleurs, avant même d'arriver aux plaintes, les signalements doivent être encouragés. Une prise en charge proactive de la situation permet de désamorcer les différends et de limiter les dommages. Au stade de la plainte, la situation est souvent déjà cristallisée et ainsi beaucoup plus difficile à corriger. L'idée est alors d'offrir des espaces de discussion sécuritaires en amont.

« Qu'en est-il pour les témoins de tels incidents? »

Selon ce qu'il a été possible de constater, les politiques négligent parfois de préciser l'attente envers les témoins et leur rôle. Les organisations ont tout intérêt à mettre l'accent sur la responsabilité de tous, puisque ce n'est que si tout le monde participe qu'il sera possible à terme de faire bouger les choses.

RECOURS

« Les personnes victimes du harcèlement sexuel ou d'une agression à caractère sexuel au travail connaissent-elles les protections et les voies de recours mises à leur disposition? »

L'Ordre n'est pas convaincu que les différents recours soient connus de tous. Comme mentionné précédemment, il y a eu de nombreuses campagnes de sensibilisation sur les comportements inacceptables à ne pas tolérer, mais très peu sur les obligations et les processus disponibles.

Au sein des organisations, les travailleurs pourraient être sondés afin de déterminer si le degré de connaissance des mécanismes internes est connu et adéquat. Les employés pourraient être mis à contribution pour suggérer des pistes d'amélioration et pour agir en tant qu'ambassadeurs auprès de leurs pairs.

« Quels sont les avantages et les désavantages des différents recours présentement disponibles aux personnes victimes? Quelles sont les mesures pouvant être prises pour améliorer l'accès à la justice des personnes victimes de harcèlement sexuel ou d'agression à caractère sexuel au travail? »

Bien que la question du Comité englobe aussi les agressions à caractère sexuel au travail, les commentaires de l'Ordre se concentrent sur le harcèlement en contexte de travail.

CNESST

Les recours qu'offre la CNESST en matière de harcèlement sont importants à préserver afin de rendre accessible à tous un processus de règlement. Il s'agit d'une voie neutre et rigoureuse qui s'adresse principalement aux travailleurs non-syndiqués.

Toutefois, elle ne devrait être vue que comme dernier recours lorsque les mécanismes internes ne fonctionnent pas ou dans le cas de petites organisations qui n'ont pas de structures adéquates pour ce faire par exemple.

En effet, lorsqu'une situation est rendue à la CNESST, la victime alléguée a bien souvent déjà quitté l'organisation ou est en arrêt de travail. Il y a donc une cassure profonde à laquelle, la plupart du temps, on ne peut plus remédier. Ce processus permet de trancher sur une situation précise quant à la présence ou non de harcèlement et le cas échéant, d'offrir une compensation à la victime. Il ne permet pas de trouver une solution au conflit et à moins que l'organisation intervienne, les comportements toxiques et

la culture malsaine peuvent perdurer au-delà de ce cas précis. Par ailleurs, le processus est réalisé sous la perspective purement légale, en fonction de la loi, alors le côté humain peut être négligé. Même si une situation n'est pas du harcèlement au sens de la loi, il n'en demeure pas moins qu'il y a certainement un enjeu important à adresser.

D'un point de vue des utilisateurs, employés comme employeurs, le processus peut être considéré comme intimidant, stressant, lourd et opaque.

Griefs

Pour les travailleurs syndiqués, le grief est un recours possible dans le cadre d'une plainte en matière de harcèlement. Comme dans le cas du processus de la CNESST, puisqu'un tribunal a le pouvoir de décision, ce processus peut être considéré comme impartial.

Le plaignant se retrouve épaulé par son syndicat ce qui peut être facilitant. Toutefois, lorsque le syndicat se retrouve à défendre à la fois le plaignant et la personne visée, la situation peut être délicate. Certains feront alors parfois affaire avec une personne externe pour représenter l'une des deux parties.

Puisque les audiences s'étendent généralement sur plusieurs jours, il faut noter une longueur possible du processus.

Par ailleurs, il est possible qu'une personne dépose à la fois un grief ainsi qu'une plainte à l'employeur en vertu de la politique interne. Ou bien, le plaignant peut déposer un grief, comme deuxième recours, après le processus interne lorsqu'il juge la conclusion inadéquate. Dans ces deux cas de figure, il y a un doublement des efforts. Afin d'éviter ceci, la collaboration syndicat-employeur est à favoriser. En travaillant conjointement, un gain d'efficacité est possible. Pour ce faire, de bonnes relations entre les deux parties sont primordiales.

Recours internes de l'employeur

Les mécanismes de traitement des plaintes au sein des organisations sont une option plus simple et moins lourde. Elle a l'avantage principal de voir l'enjeu du harcèlement avec une perspective plus globale que sous uniquement le prisme de la définition légale. Les chances de réparer réellement la situation sont aussi plus grandes que par les autres voies. Il est donc de mise d'encourager le traitement interne, mais pour ce faire, il faut démontrer que les mécanismes sont rigoureux et impartiaux.

Certains milieux de travail bénéficient d'excellents réflexes et ont déployé des mécanismes de traitement des plaintes qui sont diversifiés et rigoureux. Il semble d'ailleurs y avoir une évolution positive en ce sens. Souvent, ce sont des organisations plus structurées qui peuvent compter sur l'expertise de professionnels en ressources humaines ainsi que l'engagement de la direction et de la gouvernance.

Toutefois, il est irréaliste de croire que les plus petits employeurs ont les ressources et l'expertise pour être en mesure de gérer ces plaintes dans les règles de l'art. Il faut donc trouver des manières pour accompagner ces employeurs et les inciter à aller chercher l'expertise au besoin. En effet, lorsque vient le temps de gérer une plainte en matière de harcèlement, mieux vaut se fier à des professionnels qualifiés, puisque ce n'est pas une responsabilité à prendre à la légère. L'enquête en matière de harcèlement est un acte complexe qui comporte des risques de dommages sérieux pour toutes les parties. Le gouvernement pourrait subventionner les services d'experts externes qui seraient déployés

dans les organisations lorsqu'une situation survient. Les associations sectorielles paritaires pourraient également jouer un rôle sur ce plan.

Les meilleures politiques prévoient différents mécanismes alternatifs de règlement, permettant ainsi de mieux s'adapter à la spécificité de chaque situation et aux besoins du plaignant. À titre d'exemple, la médiation est un mécanisme alternatif qui peut être porteur dans certaines situations, notamment lorsque toutes les parties sont à la recherche d'une solution et font preuve d'ouverture. Les mécanismes prévus devront également être évolutifs et bonifiés avec le temps.

Pour favoriser le succès des recours internes, une collaboration entre les acteurs est à favoriser. Le choix et l'instauration des mécanismes doivent être faits de manière concertée entre les responsables RH, la direction, les gestionnaires, les travailleurs et les syndicats pour que chacun de ces acteurs puisse porter un discours et poser des actions cohérentes, promouvant un climat sain en milieu de travail.

En fin de compte, l'amélioration des processus internes pourra favoriser un désengorgement de la CNESST notamment, afin qu'elle puisse se concentrer sur les cas qui n'auront pas pu être résolus en organisation, et pour lesquels son intervention est à grande valeur ajoutée. Pour ce faire, les organisations doivent pouvoir bénéficier de l'accompagnement d'experts et des mécanismes de vérification doivent être mis en place pour s'assurer qu'elles ont bien implanté et intégré une politique de prévention et de traitement de plaintes, et que celle-ci soit connue et adéquate.

ACCOMPAGNEMENT DES VICTIMES

« Faut-il lutter contre tous les types de harcèlement au travail (harcèlement raciste, harcèlement sur la base du handicap, harcèlement psychologique, etc.) en même temps et de la même manière que pour le harcèlement sexuel? »

De l'avis de l'Ordre, il faut faire cesser toute forme de harcèlement, peu importe la nature. Le harcèlement peut prendre différentes formes telles que les abus de pouvoir ou d'autorité, les abus de confiance, l'utilisation d'un langage cru ou de 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 conflit. Le harcèlement peut avoir différentes sources et provenir d'acteurs internes à l'organisation ou bien de fournisseurs et de clients. Ces situations peuvent autant survenir en contexte de travail qu'en dehors de ceux-ci, notamment sur les réseaux sociaux.

Le harcèlement doit être abordé au sens large et sans demi-mesure. Il faut éviter d'envoyer le message qu'un type de harcèlement est plus acceptable qu'un autre, car peu importe le type, les émotions ressenties et les impacts perçus sont tous légitimes. Rappelons également qu'il n'est pas rare qu'une situation combine plusieurs formes de harcèlement.

En plus de mieux accompagner les victimes, il est de mise de mieux accompagner les organisations. La plupart sont pleines de bonne volonté, mais par méconnaissance ou par manque d'expertise, elles peuvent parfois poser des gestes causant des préjudices aux victimes ou aux autres parties impliquées.

FACTEURS DE RISQUES ET DISCRIMINATION

« Dans quelle mesure la lutte contre le harcèlement et les agressions à caractère sexuel au travail est-elle liée à la lutte contre la discrimination à l'égard des femmes et d'autres groupes de personnes historiquement désavantagées au travail? Outre les femmes, qui sont les personnes en situation de vulnérabilité particulière face au harcèlement sexuel et aux agressions à caractère sexuel au travail? Quels sont les facteurs susceptibles de placer les personnes en situation de vulnérabilité accrue (statut migratoire, etc.)? Le cas échéant, quelles mesures particulières doivent être prises pour protéger de telles personnes? »

Les femmes sont certainement plus à risque, comme les personnes en situation de vulnérabilité.

Malgré qu'une attention particulière doit leur être accordée, il peut être risqué de mettre les individus dans des cases sous peine de négliger certains sous-groupes. À titre d'exemple, bien que statistiquement moins nombreux, les hommes peuvent être eux aussi victimes de harcèlement. Leur situation est autant légitime que celle des autres et ceci pourrait les freiner à s'exprimer.

CONCLUSION

Alors que les impacts du harcèlement sont dramatiques à la fois pour les victimes et leur entourage, les employeurs, comme la société au sens large, auraient intérêt à comprendre qu'ils risquent gros. L'actualité des dernières années nous a démontré que les répercussions sont dévastatrices pour le climat de travail, la santé financière et la réputation des employeurs. Il est temps de passer de la parole aux actes et de renforcer le cadre. L'Ordre tient à rappeler qu'il faut s'activer autant au volet de la prévention et que de l'intervention.

En matière de prévention, les dirigeants et la gouvernance devraient être tenus de se soumettre à une formation portant sur leurs obligations, leur raison d'être, leurs responsabilités et les bonnes pratiques en la matière. Finalement, on devrait miser collectivement sur le développement des compétences humaines à grande échelle pour favoriser la civilité et les relations saines en contexte de travail.

Quant à l'intervention, en raison des répercussions du harcèlement au travail, il faut s'assurer que nos assises légales aient plus de mordant. L'Ordre estime que l'enquête à la suite d'une plainte, précédée d'une analyse de recevabilité et avec la possibilité de médiation en tout temps notamment, devrait être rendue obligatoire pour les employeurs. Seuls des professionnels compétents, impartiaux et liés à un code de déontologie, comme les CRHA | CRIA, devraient pouvoir mener ces enquêtes. De plus, l'obligation de se doter d'une politique de prévention et de traitement des plaintes devrait être assortie d'un mécanisme d'audit afin de s'assurer que les organisations respectent adéquatement leur obligation quant à l'élaboration et le déploiement de celle-ci. Comme l'enjeu est complexe et que ce ne sont pas toutes les organisations qui bénéficient de l'expertise et des ressources pour l'adresser, il faut miser en priorité sur l'accompagnement des milieux. Que ce soit dans l'élaboration des mesures de prévention ou dans l'intervention. Soutenir les organisations pour améliorer leurs processus internes est une voie porteuse. Autant pour augmenter les chances de remédier aux situations problématiques, que pour diminuer l'impact des effets possibles et pour déjudiciariser le processus.

Dans un autre ordre d'idées, ce n'est qu'en ayant un portrait global et fiable de l'enjeu au sein de notre société qu'il sera possible de prendre la pleine mesure de la situation et ainsi, de pouvoir déployer les bonnes actions. Or, à l'heure actuelle, les données disponibles ne sont que partielles. En effet, la CNESST compile et rend publique les données qui la concernent. Toutefois, il manque à ce portrait toute la prise en charge organisationnelle. Les organisations pourraient-elles être tenues de déclarer à leur conseil d'administration ainsi qu'à la CNESST les plaintes reçues? Le portrait ne serait probablement pas parfaitement exhaustif, mais il s'agirait d'un pas dans la bonne direction.

Finalement, l'Ordre rappelle que l'enjeu du harcèlement doit être considéré au-delà de la seule perspective juridique. Ayons le courage et l'ambition nécessaires pour mettre en place des mesures et des mécanismes qui sont aussi forts que ce que cet enjeu commande. Mettons, une fois pour toutes, l'humain au cœur de nos décisions et de notre système aux fins d'avoir une réelle chance d'enrayer le harcèlement.