



Traiter le harcèlement sexuel au travail : une démarche tenant compte des traumatismes

LE PRÉSENT GUIDE EST DESTINÉ UNIQUEMENT AUX FINS DE FORMATION ET D'INFORMATION. SON CONTENU NE CONSTITUE EN AUCUN CAS UN AVIS JURIDIQUE ET NE DOIT PAS ÊTRE INTERPRÉTÉ COMME TEL.

Introduction

Le traitement du harcèlement sexuel au travail est une lourde tâche pour toute organisation, et les difficultés s'accumulent vite pour les moins grandes, qui font régulièrement face aux incertitudes de financement, aux pénuries de personnel et au manque d'options de formation accessibles. Par conséquent, la nécessité de traiter les révélations et signalements (ou plaintes) de harcèlement sexuel en tenant compte des traumatismes entraîne un poids supplémentaire, surtout à cause des obstacles qui restreignent l'accès aux experts en la matière.

Face à ces obstacles, le guide offre un moyen d'apprendre en quoi consiste une démarche tenant compte des traumatismes, de comprendre pourquoi son application est essentielle dans le traitement des cas de harcèlement sexuel au travail, de savoir discerner les conflits et problèmes singuliers pouvant apparaître dans un milieu de travail restreint lorsqu'on s'applique à traiter de tels cas, et de connaître les compétences que doivent posséder les personnes chargées d'enquêter sur ces affaires.

Le guide constitue un point de départ pour envisager dans toute leur complexité les difficultés à résoudre et les compétences à posséder pour traiter les cas de harcèlement sexuel au travail de manière efficace et dans le respect des lois, et ce de la révélation à la sanction en passant par l'enquête. Il convient toutefois d'insister sur le fait qu'il s'agit seulement d'un point de départ. Les lois, les politiques et les meilleures pratiques ne cessent d'évoluer avec leur temps. Il est donc recommandé de continuer à prendre toutes les précautions qui s'imposent et de recueillir les informations les plus récentes et les plus pertinentes pour établir des principes et procédures bien adaptés aux besoins de votre milieu de travail et pour les actualiser au fil de son évolution.

Problèmes, conflits et compétences

Les petites entreprises, les associations à but non lucratif et les organisations locales font face chaque jour à une multitude de problèmes dans leur milieu de travail. Il n'est pas rare qu'un membre de la direction ou de l'encadrement porte plusieurs casquettes dans l'organisation, ce qui peut compliquer le traitement des signalements de harcèlement sexuel au travail. L'ampleur des attributions d'une telle personne peut être incompatible avec le traitement des signalements pour plusieurs raisons, par exemple s'il lui incombe à la fois d'assister la personne plaignante et de décider d'éventuelles sanctions contre la personne mise en cause. De plus, dans les milieux de travail à effectifs restreints, il s'établit souvent des relations personnelles entre collègues. Il n'est pas rare non plus qu'un tel milieu de travail soit dépourvu de politique régissant les comportements, ce qui constitue souvent une source d'inaction.

Dans une affaire de harcèlement sexuel au travail, un conflit d'intérêts réel ou perçu peut vous mettre dans une situation incompatible avec la charge d'assister la partie plaignante, d'enquêter sur les faits ou de décider d'éventuelles sanctions. En tant que membre de la direction ou de l'encadrement, vous devez toujours commencer par vous poser la question suivante : « Y a-t-il une raison, réelle ou perçue, qui m'empêche d'enquêter sur ce signalement de harcèlement sexuel ou de décider de la sanction qui convient à l'issue de l'enquête ? » Réfléchissez à vos relations avec les parties, et en particulier aux partis pris que vous avez ou qu'on pourrait vous prêter, à votre connaissance ou compréhension du sujet, ainsi qu'à la question de savoir si vous remplissez une double fonction qui compromet votre capacité à maintenir un point de vue neutre et impartial.

Dans certains cas, et notamment s'il existe un conflit d'intérêts réel ou perçu, il faut faire appel à un service d'enquête externe au milieu de travail. C'est essentiel par exemple dans des situations comme les suivantes :

- a. Un membre du personnel se décide soudain à signaler un harcèlement sexuel qui dure depuis des années aussi bien pendant les heures de travail qu'en dehors de celles-ci. Cette personne indique aussi qu'elle avait déjà signalé ces incidents à votre prédécesseur, mais que ces signalements ont été ignorés. Elle signale aussi que la personne qu'elle accuse a souvent évoqué son handicap dans ses propos relevant du harcèlement sexuel. Elle vous signifie son intention de porter plainte également pour atteinte aux droits de la personne puisque votre prédécesseur n'a rien fait pour garantir sa sécurité au travail.
- b. Un membre du personnel signale que lors d'un dîner organisé dans le cadre d'un congrès professionnel, un ou une de ses collègues, en état d'ébriété, a fait plusieurs remarques suggestives à son égard. D'autres collègues ont entendu ces remarques. La personne formulant la plainte a quitté la table pour se rendre à sa chambre d'hôtel. La personne mise en cause l'a alors suivie et, une fois dans l'ascenseur, elle l'a agressée sexuellement. Tout de suite après, la personne plaignante a appelé la police pour signaler l'incident. L'affaire fait désormais l'objet d'une enquête criminelle.
- c. Vous entretenez avec un membre de votre équipe dirigeante un lien de confiance étroit qui s'est resserré au fil des ans, à tel point que vous avez rencontré son ou sa partenaire et leurs enfants à plusieurs reprises. Vous êtes d'accord pour dire qu'en plus d'une relation de travail, il s'agit maintenant d'un lien d'amitié. Vous trouvez un jour dans votre boîte de réception un signalement envoyé par une personne ayant travaillé pour votre organisation. Selon ce signalement, votre collègue si proche aurait harcelé cette personne au travail à plusieurs reprises, notamment par des courriels inappropriés (mis en pièces jointes) et des attouchements non sollicités. Vous êtes alors trop proche de la personne mise en cause pour maintenir votre impartialité.

Quand vous n'avez pas les compétences ou la formation requises pour mener une enquête impartiale en tenant compte des traumatismes, envisagez toujours de faire appel à une personne qualifiée externe à l'organisation.

Il convient par exemple de confier l'enquête à une personne externe dans les cas suivants : lorsque vous savez peu de choses sur les procédures de traitement des plaintes pour atteinte aux droits de la personne en C.-B. ou au Canada et que le signalement indique une violation potentielle des droits de la personne; lorsque le signalement laisse aussi entrevoir chez l'employeur une négligence risquant d'entraîner une poursuite au civil; lorsque les incidents signalés datent d'une époque antérieure à la mise en place d'une politique de prévention et de traitement du harcèlement sexuel au travail, voire à la promulgation ou aux modifications des lois et règlements actuels, tels que la *Loi canadienne sur les droits de la personne* et, en Colombie-Britannique, le code des droits de la personne (*Human Rights Code*), la loi sur les accidents du travail (*Workers' Compensation Act*) appliquée par WorkSafeBC, ou d'autres lois ou règlements sur la santé et la sécurité au travail en vigueur.

Lorsque la personne chargée des enquêtes internes ne possède pas la formation, les connaissances ou le savoir-faire requis pour enquêter sur un signalement de harcèlement sexuel au travail comportant tout ou partie des sources de complexité supplémentaires mentionnées plus haut, il est judicieux de faire appel à une personne externe rompue aux enquêtes en milieu de travail et possédant les connaissances juridiques requises. Tenter de mener l'enquête sans disposer des connaissances, de la compétence et de la compréhension nécessaires pourrait avoir des conséquences nuisibles à la réputation de votre organisation et risquerait d'engager sa responsabilité civile.

La compétence est capitale pour tout membre de la direction ou de l'encadrement appelé à traiter un signalement de harcèlement sexuel touchant le milieu de travail. Premièrement, il est nécessaire que votre organisation dispose de la politique et des procédures requises pour guider tout membre du personnel administratif, encadrant ou décisionnaire sur la conduite à tenir face à un comportement inapproprié, inacceptable ou illicite en milieu de travail. Deuxièmement, il faut dispenser une formation sur ces règles et procédures à tout l'effectif de l'organisation, ainsi que des séances de rappel pour le personnel de longue date. Troisièmement, les membres de la direction ou de l'encadrement qui pourraient être amenés à traiter des cas de harcèlement sexuel au travail doivent être formés au respect de l'équité procédurale, aux stratégies de conduite d'entretien tenant compte des traumatismes, à la manière de mener une enquête, à la prévention des préjugés, partis pris et autres biais, ainsi qu'à la rédaction des rapports requis. Enfin, si votre organisation possède les ressources nécessaires ou peut y accéder, il faut mettre en place un protocole d'accompagnement centré sur la victime destiné aux personnes plaignantes qui auraient besoin d'un tel accompagnement pour accomplir les procédures administratives de la révélation, du signalement et de l'enquête.

Démarche centrée sur la victime et démarche tenant compte des traumatismes :

Quelle est la différence ?

L'EXPRESSION « CENTRÉ SUR LA VICTIME » PORTE TOUJOURS SUR LA PERSONNE PLAIGNANTE ET SUR L'ACCOMPAGNEMENT, LES ACCOMMODEMENTS ET LES GARANTIES QU'IL LUI FAUT LORSQU'ELLE RÉVÈLE OU SIGNALE UN CAS DE HARCÈLEMENT SEXUEL AU TRAVAIL.

Lorsqu'on vous fait une révélation, adopter une démarche centrée sur la victime consiste par exemple à demander à la personne plaignante de quelle manière elle souhaite y donner suite et de quelles mesures d'accompagnement ou d'accommodement elle a besoin (changement d'horaire, etc.). Au stade de la révélation, vous devez lui indiquer clairement les limites de la confidentialité de sa démarche et les modalités de la procédure d'enquête, notamment les restrictions en matière de protection de la vie privée et des renseignements personnels.

Au stade de l'enquête, une démarche centrée sur la victime peut nécessiter la présence d'une personne assurant l'accompagnement de la personne plaignante aux différentes étapes du processus administratif. Il peut être nécessaire de maintenir l'accès permanent à un accompagnement en santé mentale après l'enquête ainsi qu'au stade des sanctions le cas échéant. Comme à l'évidence les petites entreprises ou associations n'ont pas toutes les moyens de pourvoir des postes d'accompagnement, il faut envisager de faire équipe avec un centre local d'accompagnement des victimes, qui a pour vocation d'aider les personnes ayant subi des violences sexuelles ou un harcèlement sexuel en milieu de travail ou ailleurs. En l'absence d'un accord ou d'une entente de partenariat, veillez à disposer d'une liste de services d'accompagnement disponibles sur place ou à distance pour porter assistance à la partie plaignante, à la personne chargée de l'enquête ou aux deux tout au long du processus.

Pour appliquer une démarche tenant compte des traumatismes au processus administratif, il faut d'abord bien prendre conscience du fait que le traitement d'une affaire de harcèlement sexuel au

La démarche tenant compte des traumatismes s'applique à tout le monde :

partie plaignante, partie mise en cause, personne chargée de l'enquête, témoins et instance décisionnaire.

travail peut constituer une expérience traumatisante pour d'autres personnes en plus de celle qui a formulé la plainte. Le personnel intervenant dans ce processus doit posséder une formation suffisante pour savoir discerner les moments où un traumatisme risque de se manifester ainsi que la manière dont il se manifeste, et pour être en mesure de s'adapter à la situation en évitant consciemment les questions, tons de voix, comportements, gestes et autres éléments de langage corporel qui pourraient déclencher une réaction découlant dudit traumatisme.

La personne chargée d'enquêter sur une affaire de harcèlement sexuel au travail doit appliquer une démarche tenant compte des traumatismes tout au long du processus, et ce dans l'intérêt de toutes les parties, y compris elle-même. Cependant, **elle doit éviter d'appliquer une démarche centrée sur la victime à son enquête.** En effet, cela favoriserait inévitablement la version de la partie plaignante et compromettrait ainsi l'équité et l'impartialité de la procédure et des résultats de l'enquête au détriment de la partie mise en cause, ce qui pourrait nuire à la réputation de l'organisation et entraîner des poursuites civiles ou une plainte pour atteinte aux droits de la personne. En clair, la personne chargée d'enquêter sur le signalement de harcèlement sexuel au travail ne doit pas être ou avoir été chargée d'accompagner la personne formulant la plainte dans quelque partie du processus administratif que ce soit.

Révélation de harcèlement sexuel au travail :

De quoi s'agit-il et comment y répondre ?

Une révélation consiste à porter un cas de harcèlement sexuel au travail à l'attention d'un ou d'une collègue ou responsable de manière confidentielle sans avoir l'intention immédiate d'en venir à un signalement officiel. Les révélations se font souvent de manière informelle lors d'une conversation ou d'un échange de messages électroniques, directement ou par insinuation. Quelle que soit la forme d'une révélation, vous avez le devoir d'en assurer le suivi et de traiter le problème. Ne considérez jamais que des propos évoquant un cas de harcèlement sexuel au travail sont anodins ou sans conséquence simplement parce que quelqu'un a décidé de ne pas faire un signalement. Il y a de nombreuses raisons de ne pas vouloir signaler de tels incidents et ce n'est jamais parce qu'ils ne sont pas graves ou néfastes.

Une révélation peut se faire dans le but d'obtenir ou de demander un accommodement (par exemple un changement d'horaire de travail évitant à la personne qui fait la révélation de devoir travailler au même endroit ou aux mêmes heures que la personne mise en cause), d'attirer l'attention sur le fait qu'un membre du personnel se conduit d'une manière contrevenant aux règles en vigueur dans l'organisation, ou encore de recevoir un accompagnement psychologique adapté. Par conséquent, il faut se préparer en établissant une liste de services externes d'aide aux victimes ou d'accompagnement en santé mentale et en se donnant la souplesse requise pour procurer les accommodements nécessaires et raisonnables aux personnes faisant une révélation.

Il arrive quelquefois qu'une révélation se fasse sans aucune intention. Ce peut être parce que la personne faisant la révélation ne sait pas que l'incident relève du harcèlement sexuel ou n'est pas informée des moyens de recours et d'accompagnement mis à sa disposition. Pour cette raison, il est impératif de dispenser à l'ensemble du personnel une formation sur votre politique de prévention et de traitement du harcèlement sexuel au travail. Parfois, même quand la formation a été dispensée, il faut encore dissiper une confusion fréquente entre révélation et signalement. Par conséquent, rappelez-vous toujours

de bien distinguer les deux et d'expliquer les étapes suivantes et toutes les options possibles avant d'en venir à offrir seulement un accompagnement.

Une fois qu'une personne vous a fait une révélation, vous avez intérêt à lui demander ce qu'elle souhaite que vous fassiez de ce qu'elle vous a confié et à lui rappeler que, même si elle ne souhaite pas en venir à un signalement pour le moment, elle disposera toujours de cette option par la suite. Une situation de harcèlement sexuel au travail soudaine ou récente peut déclencher plusieurs réponses émotionnelles ou psychologiques dont il faut s'occuper dès que possible. À ce moment, la personne faisant la révélation n'a peut-être pas la disposition d'esprit qu'il faut pour envisager un processus administratif engageant des responsabilités. Par conséquent, envisagez d'attendre 2 à 3 mois pour lui rappeler qu'elle a toujours l'option de faire un signalement au moment où elle se sent prête.

Il est très important de ne pas supprimer la possibilité de faire un signalement en lançant une enquête sur la base d'une simple révélation. En effet, cela pourrait avoir des conséquences traumatisantes pour la personne ayant fait la révélation, entraîner des actes de représailles de la part de la personne mise en cause et compromettre l'enquête par manque d'équité procédurale et de coopération de la partie plaignante. Qui plus est, le fait de procéder à une enquête à partir d'une simple révélation confidentielle signifie pour tout le personnel que personne ne peut faire une révélation sans risque et qu'on ne peut pas faire confiance à l'administration.

Évitez de changer l'horaire de travail de la personne mise en cause ou de prendre d'autres mesures pouvant lui nuire sur la seule base d'une révélation de harcèlement sexuel au travail. Cela constituerait un déni d'équité procédurale et serait probablement perçu comme une sanction entachée de parti pris.



Comment aviser et accompagner la personne mise en cause et les témoins ?

Lorsqu'une personne a fait un signalement, vous devez réfléchir à la manière d'aviser la personne mise en cause ainsi que les témoins éventuels. N'oubliez pas qu'à ce stade aucune conclusion n'a encore établi l'existence d'une faute ou infraction. Par conséquent, ne cédez à aucun parti pris et à aucune tentation de lancer une enquête ou de prendre des mesures s'apparentant à des sanctions avant que la personne mise en cause dans le signalement de harcèlement sexuel ait été pleinement informée de celui-ci.

Reportez-vous à la politique de votre organisation pour bien connaître et distinguer les obligations à respecter, d'une part envers la personne mise en cause et d'autre part envers les témoins. En l'absence de politique établie, réfléchissez aux répercussions de votre démarche pour les personnes que vous avez l'intention d'aviser, et comprenez bien que vous aurez une obligation encore plus lourde à l'égard de celles qui pourraient faire face à de graves conséquences en cas de conclusion de harcèlement sexuel.

N'oubliez pas que lors de votre entretien avec la personne mise en cause (et la personne représentant son syndicat le cas échéant), vous devez lui remettre un exemplaire du signalement rédigé par la partie plaignante et l'inviter à en prendre connaissance. Préparez-vous à répondre à ses questions à propos de l'équité procédurale, des procédures d'enquête et des mesures provisoires qui pourraient être nécessaires. Vous devez aussi lui présenter en détail les règles de prévention des représailles et lui expliquer qu'elle doit éviter tout contact avec la personne ayant formulé la plainte jusqu'à la conclusion du processus d'enquête.

Dans une organisation syndiquée, vous devez vous reporter à la convention collective pour savoir quelles autres parties doivent être informées et incluses dans le processus et quelles autres procédures doivent être respectées.

Comme la personne mise en cause peut avoir l'impression que l'enquête administrative s'apparente à un procès devant une cour pénale, il est utile de lui expliquer les différences en précisant que la norme de preuve appliquée n'est pas la même, qu'il n'est pas possible de demander l'ordonnance d'un tribunal (ordonnance de non-communication, engagement à ne pas troubler l'ordre public, etc.) et qu'il n'est pas nécessaire d'engager un avocat ou une avocate. Vous devez également lui exposer l'éventail des sanctions possibles en cas de conclusion de harcèlement sexuel.

Les six étapes d'une enquête équitable

Étape 1 :

Informez personnellement la personne mise en cause qu'elle fait l'objet d'un signalement de harcèlement sexuel au travail (en présence de la personne représentant son syndicat le cas échéant).

Étape 2:

Remettez un exemplaire de la politique applicable et du signalement à la personne mise en cause pour qu'elle en prenne connaissance.

Étape 3:

Donnez à la personne mise en cause le temps de prendre connaissance du signalement et de s'entretenir avec la personne représentant son syndicat (le cas échéant) avant de programmer l'entretien avec la personne chargée de l'enquête.

Étape 4:

Donnez à la personne mise en cause la possibilité d'obtenir des conseils et un accompagnement avant son premier entretien avec la personne chargée de l'enquête.

Étape 5:

À tous les entretiens et réunions avec la personne mise en cause, prenez des notes détaillées.

Étape 6:

Informez personnellement la personne mise en cause des conclusions de l'enquête.

En somme, toutes les parties ont intérêt à ce que la personne mise en cause bénéficie de l'accompagnement psychologique, des conseils et de l'assistance nécessaires pour pouvoir faire une réponse au signalement. Vous devez aussi appliquer les principes d'équité procédurale en veillant à ce que la personne mise en cause ne soit pas désavantagée par l'incapacité d'obtenir les détails nécessaires pour pouvoir faire une réponse en toute connaissance de cause.

Lorsque vous avisez les témoins ou autres personnes présentes, il est impératif de s'enquérir tout d'abord de leurs besoins en accompagnement du fait de ce qu'ils ou elles ont vu ou vécu. Vous devez aussi leur demander si leur participation à un processus d'enquête leur cause des soucis. Il arrive qu'un témoin ou une personne présente exprime la crainte d'éventuelles représailles. Préparez-vous à répondre à ces préoccupations en citant le texte des règles et procédures. Votre organisation doit appliquer les meilleures pratiques de prévention des représailles pour protéger les personnes susceptibles de témoigner ou de dénoncer les infractions. Lorsqu'il y a plusieurs témoins, il peut être possible de dissimuler l'identité de certains d'entre eux pendant l'enquête (si des représailles sont à craindre), mais cette option ne doit être envisagée que si elle ne désavantage aucune des deux parties.

En tout cas, lorsque vous avisez la personne mise en cause ou les témoins et autres personnes présentes, vous devez leur rappeler qu'il est du devoir de chacun et chacune de maintenir un milieu de travail sûr et exempt de harcèlement sexuel. Bien qu'aucun membre du personnel ne puisse être contraint de participer à une enquête en milieu de travail, vous devez préciser clairement si votre politique prévoit d'éventuelles conséquences pour celles et ceux qui font preuve de mauvaise volonté dans des domaines touchant à la sécurité et au bien-être de leurs collègues.

Que dois-je savoir avant de mener une enquête en milieu de travail ?

Les parties précédentes du guide portent surtout sur les situations où il faut confier l'enquête à un service externe et sur les principes d'équité procédurale. La présente section se penche sur les autres compétences que doit posséder toute personne chargée d'enquêter sur une affaire de harcèlement sexuel au travail. Les recommandations ci-dessous vous aideront à mener des enquêtes et à rédiger les rapports afférents de manière judicieuse, transparente, équitable, défendable et empathique. En définitive, il s'agit pour vous de ne pas ajouter au tort déjà causé par le harcèlement sexuel.

a. Autoévaluation (avant l'entretien)

Le harcèlement sexuel au travail ne doit pas être comparé aux autres types de brimades, de harcèlement ou d'incivilité, car leurs effets psychologiques ne sont pas comparables. Il faut savoir tout d'abord qu'il est très différent des autres formes de harcèlement, car il touche à l'intimité de la personne, repose sur un déséquilibre de pouvoirs et découle souvent de stéréotypes liés au genre. Par conséquent, vous devez vous préparer à agir de manière très empathique en adoptant une démarche tenant compte des traumatismes.

Pour adopter une démarche tenant compte des traumatismes, il faut savoir discerner ces derniers et leurs éléments déclencheurs et bien comprendre que le moindre incident peut avoir un impact psychologique dévastateur chez la personne plaignante. Il faut aussi tenir compte des effets psychologiques pouvant se manifester chez la personne mise en cause, par exemple en réaction à la peur de perdre son emploi ou au caractère infamant de l'accusation dont elle fait l'objet. La pleine conscience de ces facteurs, conjuguée aux stratégies employées pour ménager les traumatismes, constitue un fondement bénéfique non seulement pour vous, mais aussi pour chacune des parties.

Comme le harcèlement sexuel au travail porte intimement atteinte à la sexualité, au genre ou à l'orientation sexuelle de la personne visée, il peut réveiller des souvenirs d'agressions passées ou raviver des peurs viscérales. Les éléments déclencheurs ne touchent pas seulement

la personne harcelée, mais aussi toute personne enquêtant sur la question ou s'occupant d'une autre manière de la révélation ou du signalement. Par conséquent, en vous préparant à traiter un cas de harcèlement sexuel au travail, vous devez réfléchir aux façons dont la matière à traiter pourrait vous toucher personnellement.

Si vous avez déjà subi un harcèlement similaire ou si vous souffrez de traumatismes non résolus et que votre organisation n'a pas encore pris acte de la nécessité de prémunir son personnel contre les traumatismes vicariants, envisagez d'établir un plan d'auto-prise en charge afin de disposer de moyens d'accompagnement tout au long d'un processus qui vous révélera les violations d'intimité, peurs, angoisses et colères vécues par une autre personne.

Veillez à maintenir de saines limites entre vous et les parties et à toujours avoir conscience des moments où vous ressentez un trouble. Il est normal de demander à faire une pause quand la matière d'un entretien devient pesante, perturbante ou autrement dérangeante. Si jamais vous ressentez une menace ou un sentiment d'insécurité, ou si vous voyez que la poursuite de l'entretien est incompatible avec l'intérêt bien compris d'au moins une des personnes présentes, il vaut mieux ajourner la séance. À ce stade, les traumatismes sont ravivés et le seuil de réaction est déjà bien dépassé, si bien que poursuivre l'entretien dans ces circonstances ferait plus de mal que de bien.



Une fois que tous les entretiens ont eu lieu, prenez le temps d'évacuer consciemment tout ce que vous avez vécu pendant le processus d'enquête et de vous rappeler que les traumatismes des autres ne sont pas les vôtres. Rappelez-vous aussi qu'aucun des propos négatifs ne doit être pris à cœur et qu'il ne vous incombe pas d'assurer l'apaisement, le bien-être ou la rééducation des autres. Songez à vous créer un rituel à accomplir chaque fois que vous venez d'achever la rédaction d'un rapport d'enquête afin d'évacuer tous les effets négatifs que vous avez ressentis à certains stades. Cet effort pour préserver votre santé mentale vous sert non seulement à maintenir votre faculté de mener chaque enquête en toute patience et équité, mais aussi à réduire de beaucoup le risque de vous désensibiliser et de sombrer dans le cynisme. De plus, ces mesures de précaution peuvent contribuer à votre satisfaction professionnelle et à la longévité de votre carrière.

b. Entretiens tenant compte des traumatismes

En gardant à l'esprit tout ce que vous avez appris sur les traumatismes et sur les démarches qui en tiennent compte, vous serez en mesure de traiter les signalements et de mener les entretiens avec patience, souplesse et empathie et de manière non conflictuelle. Par exemple, lors de vos réunions avec l'une des parties, invitez la personne à s'asseoir où elle le souhaite et à vous dire où elle souhaite que vous vous asseyiez. Demandez-lui si elle souhaite avoir plus ou moins de lumière. Laissez-la déterminer à quels moments elle a besoin d'une pause. En toutes circonstances, tenez-vous-en à des questions ouvertes et évitez tout langage corporel réprobateur ou intimidant. Laissez toujours la personne avec qui vous vous entretenez poser autant de questions qu'elle le souhaite à propos des modalités de l'enquête, des résultats possibles et des moyens d'accompagnement à sa disposition d'un bout à l'autre du processus.

Une démarche de communication valorisant la relation insuffle une sensation de sécurité, de confiance et de crédibilité dans votre processus d'enquête.

La bonne communication entre la personne chargée d'enquêter et la personne avec qui elle s'entretient est souvent entravée par des barrières qui se dressent facilement d'une multitude de façons et découlent souvent d'habitudes inconscientes. Faites particulièrement attention à votre manière de remplir l'espace entre vous et la personne avec qui vous vous entretenez. Est-il ouvert? Êtes-vous accessible? Y a-t-il des barrières à la communication telles que blocs-notes, téléphones ou appareils électroniques? Terminez l'entretien sur un geste de transparence et de réconfort : laissez la personne relire vos notes et y apporter des corrections, puis demandez-lui si elle a besoin de quelque forme d'accompagnement après l'entretien. Offrez-lui toujours une autre occasion de vous rencontrer si elle a de nouvelles informations ou si elle se remémore d'autres détails.

Il va sans dire qu'un entretien mené dans le cadre d'une affaire de harcèlement sexuel au travail ne doit jamais avoir l'air d'un interrogatoire ou d'un contre-interrogatoire. Adopter une démarche agressive ou conflictuelle ne fera que nuire à votre relation avec une personne appartenant au personnel de votre organisation. Qui plus est, une telle attitude risque aussi de déclencher un trouble ou une réaction traumatique entraînant des pleurs, de la colère, de l'affolement, voire un mutisme, ce qui ne vous aidera guère à établir les faits. N'oubliez pas que le principe fondamental d'une démarche tenant compte des traumatismes est de ne pas aggraver les dommages. Laissez ce principe guider votre démarche et vos prises de décision.

RAPPELEZ-VOUS LE PRINCIPE FONDAMENTAL D'UNE DÉMARCHE TENANT COMPTE DES TRAUMATISMES : NE PAS AGGRAVER LES DOMMAGES.

c. Critères juridiques définissant le harcèlement sexuel

Les critères juridiques définissant le harcèlement sexuel sont énoncés dans *Janzen c. Platy Enterprises Ltd.*, 1989 CanLII 97 (CSC), [1989] 1 RCS 1252, 59 DLR (4th) 352 [*Janzen*]. Le Tribunal des droits de la personne de la Colombie-Britannique a récemment expliqué la définition du harcèlement sexuel dans *The Employee v. The University and another* (No. 2), 2020 BCHRT 12, paragraphes 141 à 144 :

Les critères juridiques définissant le harcèlement sexuel ont été établis par la Cour suprême du Canada il y a trente ans dans *Janzen* :

[TRADUCTION] « Sans chercher à fournir une définition exhaustive de cette expression, j'estime que le harcèlement sexuel en milieu de travail peut se définir de façon générale comme étant une conduite de nature sexuelle non sollicitée qui a un effet défavorable sur le milieu de travail ou qui a des conséquences préjudiciables en matière d'emploi pour les victimes du harcèlement. C'est un abus de pouvoir [...]. Le harcèlement sexuel en milieu de travail est un abus de pouvoir tant économique que sexuel. Le harcèlement sexuel est une pratique dégradante, qui inflige un grave affront à la dignité des employés forcés de le subir. En imposant à un employé de faire face à des gestes sexuels importuns ou à des demandes sexuelles explicites, le harcèlement sexuel sur le lieu de travail est une atteinte à la dignité de la victime et à son respect de soi, à la fois comme employé et comme être humain. » (1284).

Ces critères sont au nombre de trois. Selon *Janzen*, la conduite en question doit :

- i. être de nature sexuelle;
- ii. être non sollicitée;
- iii. avoir des conséquences préjudiciables en matière d'emploi pour la partie plaignante.

Un large éventail de conduites répondent à la définition du harcèlement sexuel. La conduite peut être physique ou verbale, elle peut être subtile ou explicite, et elle peut comporter un ou plusieurs incidents. Ses conséquences préjudiciables résident dans le fait que c'est [TRADUCTION] « une pratique de nature sexuelle qui compromet l'emploi [d'une personne], a des effets négatifs sur l'exécution de son travail ou porte atteinte à sa dignité personnelle » (*Janzen*, 1280).

d. Norme de preuve

Comme mentionné plus haut, la norme de preuve d'un processus administratif est la norme civile, qui repose «sur la prépondérance des probabilités» et non sur la culpabilité «hors de tout doute raisonnable» de la norme pénale employée dans un tribunal criminel. Le principe de la prépondérance des probabilités invite la personne chargée de l'enquête à faire des constatations factuelles fondées sur ce qui est «plus probable qu'improbable» d'après les éléments de preuve crédibles qui ont été présentés :

[TRADUCTION] « [...] l'évaluation doit reposer sur la clarté, la cohérence et la plausibilité globale de la preuve dans le contexte des autres preuves, sur la capacité des témoins à éviter de céder à l'intérêt personnel ou à l'autojustification et, surtout, sur ce qui s'est le plus probablement passé au vu de tous les éléments de preuve » (*Toronto Transit Commission v. Amalgamated Transit Union, Local 113*, 2018 CanLII 89086 (ON LA) (Stout)).

La norme de preuve civile est beaucoup plus souple que la norme pénale, car elle ne nécessite pas une conviction telle que les éléments de preuve ne laissent absolument aucun doute dans votre esprit quant à ce qui s'est passé, mais permet plutôt d'établir la preuve à un moindre degré de certitude. Cela vous permet à son tour d'éviter les questions de type contre-interrogatoire et l'examen à la loupe des éléments de preuve.

La question à se poser est la suivante :
Au vu des éléments de preuve présentés dans cette enquête, est-il plus probable qu'improbable que ceux que j'ai trouvés crédibles justifient une conclusion de harcèlement sexuel ?

La norme de preuve civile vous permet d'adopter une démarche de sens commun pour évaluer la crédibilité des parties et des témoins afin de déterminer s'il est plus probable qu'improbable qu'un incident de harcèlement sexuel en milieu de travail ou lié à celui-ci a bien eu lieu. À partir de là, il devrait être relativement simple de déterminer si la conduite constatée répond à la définition du harcèlement sexuel selon la politique en vigueur dans votre milieu de travail.

Cependant, il est important de souligner que votre perception du sens commun ne s'accorde pas nécessairement avec les faits sur lesquels vous enquêtez. Comme on l'a déjà vu, le harcèlement sexuel se distingue des autres inconduites rencontrées en milieu de travail en ce qu'il porte intimement atteinte à la sexualité, au genre ou à l'orientation sexuelle de la personne visée.

À cet égard, les personnes chargées d'enquêter continuent souvent de croire à nombre de mythes et stéréotypes tenaces conduisant à rejeter la faute sur la victime. La section suivante met en évidence certains de ces mythes afin de vous aider à comprendre pourquoi la manière dont certaines personnes formulant une plainte réagissent au harcèlement sexuel ne correspond pas forcément à ce que vous considérez comme logique ou sensé. Or, ces comportements apparemment illogiques découlent de réactions traumatiques typiques.

e. Humilité culturelle ; préjugés et autres biais ; rejet de la faute sur la victime

i. Humilité culturelle

Toute personne chargée d'une enquête doit bien comprendre que, quel que soit son niveau de formation au traitement du harcèlement sexuel en milieu de travail, elle n'a pas un degré d'expertise suffisant pour juger de la manière dont la personne harcelée ressent une telle situation. En écoutant celle-ci relater ce qu'elle a vécu, la personne chargée d'enquêter apprend à discerner les véritables obstacles qui empêchent certaines victimes de signaler le harcèlement sexuel au travail, et ce dès le départ. En outre, elle peut aussi acquérir des connaissances supplémentaires sur les inégalités historiques ou systémiques que subissent en particulier les personnes souvent visées par le harcèlement sexuel au travail.

Il s'agit plus précisément des personnes autochtones, racialisées, immigrantes, en situation de handicap ou LGBTQ2S (lesbiennes,

gaies, bisexuelles, trans, queers ou bispirituelles). Les personnes appartenant à ces groupes connaissent dans notre société des situations de vulnérabilité qui ont souvent conduit à ignorer ou rejeter leurs tentatives de signalement.

Par conséquent, ces personnes hésitent souvent à faire un signalement, surtout dans leur milieu de travail, où leurs moyens d'existence pourraient être menacés.

Le désir de bien s'informer sur ces réalités historiques et sociales est une forme objective d'humilité culturelle. Il s'agit avant tout de reconnaître son manque d'expertise, de ne pas oublier qu'il y a toujours plus à apprendre et de faire très attention aux préjugés et stéréotypes conduisant à rejeter la faute sur la victime. L'humilité culturelle encourage à faire preuve d'esprit critique de manière à discerner les préjugés, les mythes et les stéréotypes, à remettre en question ses sources de connaissance et à ouvrir son esprit à de nouvelles perspectives, tout cela s'inscrivant dans les fondements d'une démarche tenant compte des traumatismes.

À la différence de la compétence interculturelle, l'humilité culturelle vous met en situation d'apprentissage plutôt que d'expertise.

ii. Préjugés et autres biais

Les personnes chargées de statuer ou d'enquêter sur des cas de harcèlement sexuel ou sur d'autres formes d'inconduite sexuelle risquent constamment d'être influencées par des préjugés personnels s'insinuant dans leurs processus de prise de décision ou dans leur manière de communiquer. Les préjugés ont de l'importance, car tout le monde en a et ils risquent toujours de pervertir nos décisions, nos comportements et nos interactions. Que les préjugés soient positifs ou négatifs, ils peuvent avoir des effets néfastes quand ils influencent nos décisions. Il est capital de bien les comprendre, car ils contribuent à engendrer ou à renforcer des inégalités structurelles.

Il existe de nombreux types de préjugés et autres biais auxquels il faut être attentif pour mener une enquête en toute impartialité. Voici la définition de différents biais cognitifs courants, dont les préjugés culturels :

BIAIS D’AFFINITÉ : Tendence à bien s’entendre avec celles ou ceux qui sont comme nous, souvent en raison d’une affinité culturelle. Il s’agit d’un biais courant dans les milieux de travail où des personnes qui ont beaucoup en commun occupent l’espace et ont alors tendance à y inviter d’autres personnes semblables.

EFFET DE HALO : Tendence à penser que tout est bon chez quelqu’un parce qu’on l’aime bien. Ce biais se manifeste souvent par l’incapacité à croire la personne formulant une plainte ou par l’envie de prendre la défense d’une personne qu’on aime bien alors qu’elle est accusée de harcèlement sexuel ou d’un autre méfait en milieu de travail.

BIAIS DE PERCEPTION : Tendence à former des stéréotypes et présupposés rendant les jugements objectifs impossibles. Ce biais bien trop fréquent fausse les façons de percevoir le harcèlement sexuel ainsi que les idées et attentes quant à la manière dont les personnes y réagissent ou devraient y réagir.

BIAIS DE CONFIRMATION : Tendence à chercher des informations confirmant des idées préexistantes ou des présupposés. Ce biais se manifeste de manière évidente quand une personne chargée d’enquêter ou de prendre une décision pose des questions visant à conforter les idées qu’elle souhaite valider alors qu’elles ne sont peut-être pas pertinentes pour l’établissement des faits. Cela consiste par exemple à demander confirmation à propos de la tenue vestimentaire habituelle d’une personne, de sa consommation d’alcool, de son attitude chaleureuse au travail, etc.

PRÉJUGÉ CULTUREL : Tendence à interpréter et juger les choses du point de vue des valeurs, croyances et autres caractéristiques propres à la société ou au groupe dont on fait partie. Cela conduit parfois à se faire des opinions et à prendre des décisions à propos d’autres personnes avant même de commencer à les connaître.

Avant d’engager un processus de prise de décision, songez à entreprendre une autoévaluation afin de déceler vos biais inconscients. Le programme Project Implicit, créé à l’Université Harvard, propose

un test d'évaluation des biais à effectuer gratuitement sur son site Web. Aussi surprenant que cela paraisse, beaucoup d'entre nous recèlent des biais inconscients contraires à nos valeurs et convictions personnelles. Vous pouvez dès à présent vous poser les questions d'autoévaluation figurant à la page suivante.

Dans une enquête sur un cas de harcèlement sexuel au travail, les processus décisionnels empreints de préjugés sont dangereux, car ils peuvent miner votre capacité à établir un bon rapport avec la personne s'entretenant avec vous, à évaluer la crédibilité des éléments de preuve en toute équité, à poser des questions stratégiques, ainsi qu'à relever et corriger les omissions ou incohérences évidentes. De plus, une enquête entachée de préjugés ou de négligence risque d'exposer l'organisation à des poursuites, notamment pour licenciement abusif, infliction de détresse émotionnelle, diffamation ou atteinte à la vie privée, voire à des plaintes pour atteinte aux droits de la personne. Enfin, un processus d'enquête et de prise de décision faussé par des préjugés peut conduire la personne menant l'enquête à rejeter la faute sur la victime.

iii. Rejet de la faute sur la victime

La pratique consistant à rejeter la faute sur la victime est aussi courante dans le contexte des révélations, signalements et enquêtes touchant le harcèlement sexuel au travail que dans les procès pour agression sexuelle portés devant les tribunaux criminels, et cette pratique risque de nuire à la bonne ambiance du milieu de travail. Les décisionnaires, figures d'autorité et autres collègues ignorent trop souvent leur devoir d'entreprendre une évaluation empathique, équitable et impartiale des informations qu'ils reçoivent et, en même temps, ont parfois tendance à interroger la partie plaignante de manière scrutatrice à propos de réponses ou réactions particulières qu'ils ou elles ne peuvent pas comprendre ou ne trouvent pas sensées ou raisonnables.

Il n'est pas rare que la personne formulant la plainte ait d'abord tenté d'apaiser ou de traiter amicalement la personne mise en cause dans le but de faire cesser son comportement. Il arrive aussi qu'une personne plaignante se décide soudain à révéler ou signaler une conduite inqualifiable qu'elle tolérait depuis des mois ou des années de peur de subir des représailles ou d'être mal vue de ses collègues ou du personnel encadrant. Il n'est pas rare non plus que la personne plaignante ait d'abord passé outre le harcèlement sexuel parce que le traumatisme résultant ou le

réveil de traumatismes antérieurs l'avaient mise dans un état de déni où elle ne parvenait pas à croire qu'un ou une collègue qu'elle respectait ait pu lui porter une telle atteinte personnelle.

Personne ne sait comment fonctionne l'esprit d'une personne plaignante, ni quelles sortes de traumatismes se cachent dans son passé récent ou lointain. Pour cette seule raison, on ne peut jamais considérer que l'on sait dans quels cas une réaction au harcèlement sexuel au travail est appropriée ou non, déraisonnable ou non. Avant de porter des jugements précipités et de laisser libre cours au biais de confirmation, demandez à la personne plaignante de vous aider à comprendre pourquoi elle n'a pas signalé la situation plus tôt, ce qu'elle pensait de la personne mise en cause avant et après le harcèlement sexuel, ce qui suscitait ses craintes et si, de son point de vue, ses réactions étaient raisonnables au vu des circonstances.

Par-dessus tout, il est capital de reconnaître et de ne pas oublier que personne n'est responsable des fautes d'une autre personne. Il arrive parfois qu'une personne plaignante commence à se faire des reproches en disant par exemple : « peut-être que mon attitude était trop amicale » ; « peut-être que j'ai ri trop souvent » ; « peut-être que mon attitude était trop attentionnée » ; « peut-être que j'aurais dû m'habiller autrement » ; « peut-être que j'aurais dû me couvrir les bras [les jambes] [le cou] », « peut-être que je n'aurais pas dû lui proposer de le reconduire chez lui [de la reconduire chez elle] ». Lorsqu'une personne plaignante emploie une de ces expressions ou semble se faire des reproches de quelque autre façon, il est indispensable de prendre la parole pour lui rappeler très clairement qu'elle n'est pas en faute quand elle fait l'objet d'un harcèlement sexuel. Cependant, vous ne devez pas dire que vous la croyez, car cela indiquerait que vous avez pris une décision avant même de terminer l'enquête, ou tout au moins que vous avez un parti pris. Envisagez plutôt de valider l'état émotionnel de la personne plaignante en lui disant : « Vous êtes en train de vous faire des reproches, ce qui est une manière courante de réagir à une conduite importune », ou bien « Je vous recommande vivement de parler avec un ou une spécialiste qui vous aidera à comprendre votre réaction ».

POUR ÉVALUER LES FAITS DE MANIÈRE OBJECTIVE, IL FAUT S'ABSTENIR DE COMPARER LES RÉPONSES ET RÉACTIONS DE LA PERSONNE PLAIGNANTE À L'IDÉE QUE VOUS VOUS FAITES DE CE QU'ELLE AURAIT DÛ FAIRE OU SIGNALER. LE POIDS DE VOTRE OPINION OU PERSPECTIVE RISQUERAIT DE CONDUIRE À REJETER LA FAUTE SUR LA VICTIME.

Questions d'autoévaluation :

- Ai-je tendance à retenir l'explication la plus socialement acceptable plutôt qu'à approfondir mon examen?
- Certains des jugements que je formule ou essaye de formuler résultent-ils de mon attirance envers certaines personnes ou certains groupes sociaux?
- Ai-je une préférence pour les personnes avec qui je suis le plus à l'aise?
- Ai-je tendance à accorder peu de crédibilité aux personnes qui ne me ressemblent pas?
- Ai-je noté mes présupposés lorsque je formule des jugements ou que j'évalue des éléments de preuve?

Nous devons toujours remettre en question les attitudes qui nous accompagnent dans chaque enquête ou évaluation et noter les présupposés et autres biais qui pourraient entrer en jeu quand nous formulons des jugements.



Comment déceler et traiter les représailles ?

Certaines organisations ont une politique établie pour traiter les représailles et autres mesures de vengeance touchant le milieu de travail, mais la plupart n'en ont pas. Il arrive aussi que ces pratiques soient traitées dans le cadre de la «protection des dénonciateurs et dénonciatrices». Il y a représailles lorsqu'une personne a révélé ou signalé un cas de harcèlement sexuel au travail dont elle a été victime ou témoin et devient la cible de menaces, de tentatives d'intimidation ou d'atteintes à sa réputation, à ses biens personnels, à sa situation professionnelle ou à son intégrité physique. Certains types de représailles peuvent enfreindre non seulement la politique de l'organisation, mais aussi la loi fédérale ou provinciale. Si nécessaire, consultez un criminaliste, le *Code canadien du travail* (pour les organisations sous réglementation fédérale) ou WorkSafeBC (pour les organisations sous réglementation provinciale) avant de lancer une enquête ou de prendre des mesures disciplinaires.

Sachez que les représailles en réponse à un signalement de harcèlement sexuel au travail doivent être traitées immédiatement et entraîner de graves sanctions ou conséquences pour ceux qui les exercent. Pour assurer la sécurité du milieu de travail, il faut que tous les membres du personnel sachent qu'ils peuvent signaler les inconduites et comportements illicites qui s'y produisent sans subir de représailles de la part de la personne dénoncée ou de ses soutiens. En l'absence de politique de traitement des représailles, ajoutez les dispositions et la procédure qui s'imposent à votre politique de prévention et de traitement du harcèlement sexuel au travail. Lorsque c'est fait, faites en sorte que votre personnel soit informé de cet ajout et dispensez-lui une formation sur la manière de prévenir, de déceler et de signaler les représailles.

Les représailles sont assez faciles à distinguer quand les mesures prises sont manifestement punitives, mais elles sont plus difficiles à déceler quand ces mesures sont plus discrètes et subtiles. Ces mesures relèvent de ce qu'on appelle la violence latérale, une violence entre pairs consistant à se manifester mutuellement une antipathie et un mécontentement pouvant entraîner une situation d'isolement, de retrait, d'incivilité et de dégradation de la sécurité du milieu de travail.

Les comportements de ce type sont variés et consistent souvent à ne pas répondre aux salutations d'un ou une collègue, à soupirer bruyamment lorsqu'il ou elle parle, à refuser de participer à une réunion de travail lorsqu'il ou elle la dirige ou y assiste, à quitter la salle avant qu'il ou elle ait terminé son intervention et à tenir des propos désobligeants sur son compte à une autre personne. La violence latérale est insidieuse et peut conférer une ambiance toxique au milieu de travail. Il faut donc toujours être en mesure de réagir aux signalements de ce type de représailles avant que d'autres personnes n'y prennent part.

Comment rédiger un rapport d'enquête ?

Vous n'avez pas besoin de juriste pour rédiger un rapport d'enquête convaincant et juridiquement défendable. Vous devez d'abord en déterminer les destinataires : pour qui écrivez-vous ? Cela étant fait, il vous faut adapter votre mode d'expression aux besoins des lecteurs et lectrices. Par exemple, si votre rapport est destiné à la direction administrative, il doit être clair et concis et aller droit aux faits. Il faut donc éviter d'inclure des détails mineurs ou accessoires sans rapport avec les preuves ou avec vos conclusions. En revanche, si votre rapport doit être lu par la partie plaignante et par la partie mise en cause, veillez bien à en adoucir le langage là où c'est nécessaire, à anonymiser les renseignements confidentiels et à éviter de faire référence aux renseignements personnels de l'une ou l'autre des parties.

Il arrive qu'une des parties communique des renseignements concernant un problème de santé mentale ou de dépendance. Comme la direction administrative a besoin de ces renseignements pour prendre des mesures disciplinaires raisonnables et adaptées, ils doivent être inclus dans le rapport. Toutefois, ces mêmes renseignements personnels et confidentiels doivent être omis ou supprimés si le rapport doit aussi être lu par la partie plaignante et la partie mise en cause. Le non-respect des règles de protection des renseignements personnels ou confidentiels peut entraîner une infraction aux lois sur la protection de la vie privée ou une plainte pour atteinte aux droits de la personne, à laquelle votre organisation devra répondre. Par conséquent, veillez à bien délimiter les destinataires de votre rapport avant de le rédiger.

Votre introduction doit indiquer l'identité des parties ainsi que leurs fonctions et leur ancienneté dans l'organisation. Précisez ensuite sur quoi porte la plainte et quelles sections de quelles politiques sont concernées. Puis passez à l'examen des éléments de preuve. Quels sont les faits pertinents selon la partie plaignante ? Quels sont les faits pertinents selon la partie mise en cause ? Qu'en est-il des témoins ? Il est utile pour la bonne organisation du rapport que chacune de ces questions fasse l'objet d'une section distincte et que les éléments de preuve recueillis auprès des témoins et autres personnes présentes fassent aussi l'objet d'une autre section.

Passez ensuite à l'évaluation de la crédibilité, en répondant à la question de savoir ce qui est probable et plausible au vu de tous les éléments de preuve. Y a-t-il des éléments corroborants? Des preuves matérielles telles que textos, courriels ou photos confirmant ou réfutant les faits allégués dans la plainte? Enfin, en analysant tous les éléments de preuve vis-à-vis du contenu de la plainte, quelle est votre conclusion? Si vous trouvez qu'il est plus probable qu'improbable, en se fondant sur la prépondérance des probabilités, que la personne mise en cause ait commis des faits de harcèlement sexuel au travail, vous devez indiquer clairement que le comportement en question constitue bien une infraction à la politique de l'organisation.

Si votre rapport d'enquête sur ce cas de harcèlement sexuel au travail doit aussi inclure une décision ou une sanction que vous prenez ou recommandez, le tout doit figurer dans la section qui suit vos conclusions. Veillez à bien référencer les conventions collectives en vigueur et les autres politiques de l'organisation qui vous habilitent à statuer, en particulier si la sanction comprend un licenciement.

Dans la mesure du possible, faites réviser votre rapport par un ou une collègue ou responsable avant d'en établir le texte définitif. Cela sert non seulement à garantir la transparence, la gestion responsable et la crédibilité du processus, mais aussi à bénéficier d'une seconde paire d'yeux pour repérer les omissions flagrantes, les conclusions mal formulées et tous signes de préjugés ou autres biais, de rejet de la faute sur la victime ou de mauvaise application de la politique interne ou de la loi.

EXEMPLE DE PLAN

Introduction

Plainte et politique applicable

Preuves de la partie plaignante

Preuves de la partie mise en cause

Preuves recueillies auprès des témoins

Évaluation de la crédibilité

Analyse et conclusions

Décision

Conclusion

Traumatisme vicariant

Le traumatisme vicariant est une préoccupation intrusive face aux expériences traumatisantes vécues par d'autres personnes. Il se distingue de l'épuisement professionnel et on ne peut pas y remédier par un congé ou des vacances. Le harcèlement sexuel peut déclencher des peurs et des sentiments d'insécurité, de vulnérabilité et d'angoisse chez la plupart des gens, notamment en milieu de travail, puisqu'on devrait normalement s'y sentir en sécurité. Le harcèlement sexuel au travail peut avoir un effet traumatisant non seulement sur la victime, mais aussi sur les personnes qui en sont témoins, sur celles qui doivent enquêter et sur toutes celles qui partagent le milieu de travail. Pour maintenir la santé et la sécurité des personnes au travail, il est essentiel de prévenir et traiter le risque de traumatisme vicariant à la suite d'un cas de harcèlement sexuel ayant fait l'objet d'une révélation, d'un signalement ou d'une enquête.

Lorsqu'une personne au travail est exposée au traumatisme d'une autre personne de façon directe ou indirecte, elle peut avoir la sensation d'avoir vécu le même traumatisme directement, même longtemps après l'exposition à l'expérience traumatisante ou à son récit. Un traumatisme vicariant peut donner lieu à une ou plusieurs des manifestations suivantes : cauchemars, anxiété, dépression, sentiment de détresse, incapacité à se concentrer, perte d'intérêt pour ses passe-temps ou autres activités positives, manque de productivité, irritabilité, aggravation des mécanismes d'adaptation négatifs de type jeux d'argent ou consommation d'alcool ou de drogue.

Le traumatisme vicariant peut avoir un impact considérable sur les relations personnelles et professionnelles. La recherche a montré que les personnes qui ont vécu un traumatisme (en particulier dans leur enfance), qui travaillent dans un milieu ne tenant pas compte des traumatismes vicariants ou qui sont souvent exposées à des informations choquantes ou traumatisantes courent un grand risque de traumatisme vicariant.

Si votre personnel ou vous-même courez un grand risque de traumatisme vicariant, encouragez chacune et chacun à analyser de manière critique ses propres éléments déclencheurs, mécanismes d'adaptation nuisibles et conséquences négatives d'une exposition directe ou indirecte au harcèlement sexuel au travail. Après avoir fait le bilan de leurs propres risques et conséquences individuelles possibles, les membres du personnel doivent se créer un plan d'auto-

prise en charge individuel et établir un plan d'auto-prise en charge en milieu de travail. Le plan d'auto-prise en charge peut nécessiter de s'assurer les services d'un ou une spécialiste en santé mentale ou d'instaurer des séances-bilans régulières sur le lieu de travail. Songez à faire le point avec vous-même et avec votre personnel pour faire en sorte que celles et ceux qui en ont besoin prennent le temps de faire un bilan et de prendre conscience du traumatisme ressenti ou de la situation traumatisante vue ou entendue.

Il est important que les premiers membres du personnel à intervenir au contact des personnes en crise soient bien informés sur le traumatisme vicariant et sur la manière de préserver leur santé mentale individuelle et collective. Il est recommandé d'ajouter à leur semaine de travail des séances collectives de bilan, de méditation ou de santé mentale actives et bien planifiées, sans quoi celles et ceux qui subissent les effets d'un traumatisme vicariant pourraient se sentir dépassés, isolés et, en définitive, incapables de continuer à assumer leurs fonctions. Il est donc dans le meilleur intérêt de toutes les personnes concernées (direction, encadrement, personnel et usagers) d'apprendre à bien connaître le mécanisme du traumatisme vicariant, ses effets sur le milieu de travail et les stratégies propres à préserver efficacement le bien-être de tous.

Lois et règlements applicables

a. *Loi canadienne sur les droits de la personne*

Si votre organisation est sous réglementation fédérale (fournisseur du gouvernement fédéral, entité opérant dans une réserve des Premières Nations, etc.), la *Loi canadienne sur les droits de la personne* prévoit un processus de recours et de réparation pour toute personne s'estimant victime d'un acte discriminatoire en milieu de travail. Cette personne peut porter une plainte devant la Commission canadienne des droits de la personne, qui pourra soit mener une enquête, soit déférer l'affaire au Tribunal des droits de la personne. En général, cette option concerne les personnes estimant que le harcèlement sexuel au travail qu'elles ont subi était associé à une conduite discriminatoire fondée sur un motif de distinction illicite et que leur plainte n'a pas fait l'objet d'une enquête adéquate de la part de l'employeur. La liste des motifs de distinction illicite figure dans la *Loi canadienne sur les droits de la personne* [L.R.C. (1985), ch. H-6].

b. Code canadien du travail

Si votre organisation est sous réglementation fédérale (fournisseur du gouvernement fédéral, entité opérant dans une réserve des Premières Nations, etc.), le *Code canadien du travail* régit les questions de santé et sécurité dans votre milieu de travail, y compris celles de harcèlement sexuel. Le *Code* entend par harcèlement sexuel tout comportement, propos, geste ou contact à caractère sexuel qui est de nature à offenser ou humilier une personne au travail, ou qui peut, pour des motifs raisonnables, être interprété par celle-ci comme subordonnant son emploi ou une possibilité de formation ou d'avancement à des conditions à caractère sexuel. Le *Code* précise que l'employeur doit établir une politique de traitement du harcèlement sexuel au travail contenant des procédures clairement définies. Pour vous tenir au courant des règles actuelles ou à venir concernant le traitement du harcèlement sexuel au travail dans les organisations sous réglementation fédérale, consultez le *Code canadien du travail* [L.R.C. (1985), ch. L-2 (section 247.1)].

c. WorkSafeBC

Pour les organisations sous réglementation provinciale opérant en Colombie-Britannique, WorkSafeBC est l'organisme de réglementation fixant les règles de santé et sécurité au travail que les employeurs doivent suivre pour assurer et maintenir la sécurité du milieu de travail de leur personnel et veiller à ce que ce milieu de travail soit exempt de brimades et de harcèlement (notamment de nature sexuelle). WorkSafeBC applique la loi sur les accidents du travail (*Worker's Compensation Act*) et, à ce titre, prescrit à chaque employeur d'établir une politique de prévention et de traitement des brimades et du harcèlement (notamment de nature sexuelle) en milieu de travail et d'y inclure des procédures de signalement et d'enquête clairement formulées. À l'heure actuelle, les employeurs et les témoins n'ont pas l'obligation de déclarer les cas de harcèlement sexuel au travail à WorkSafeBC. Pour en savoir plus sur les obligations des employeurs et des personnes au travail en matière de traitement des brimades et du harcèlement en milieu de travail, consulter le site www.WorkSafeBC.com.

d. Code des droits de la personne (*Human Rights Code*) de la C.-B.

Pour les organisations sous réglementation provinciale opérant en Colombie-Britannique, le code des droits de la personne (*Human Rights Code*) de la province prévoit un processus de recours et de réparation pour toute personne s'estimant victime de discrimination au travail. Cette personne peut porter plainte devant le Tribunal des droits de la personne (*Human Rights Tribunal*) de la C.-B. en vue d'obtenir un règlement ou une audience. En général, cette option concerne les personnes estimant que le harcèlement sexuel au travail qu'elles ont subi était associé à une conduite discriminatoire fondée sur un motif de distinction illicite et que leur plainte n'a pas fait l'objet d'une enquête adéquate de la part de l'employeur. Le code des droits de la personne de la C.-B. prévoit également une protection contre les représailles visant les personnes formulant une plainte pour atteinte aux droits de la personne ou se portant témoin d'une telle atteinte. La liste des motifs de distinction illicite figure dans le code des droits de la personne (*Human Rights Code*) de la Colombie-Britannique [R.S.B.C. (1996), ch. 210].

Autres considérations

Les lois et règlements mentionnés plus haut ne constituent pas une liste exhaustive. Tout employeur doit être attentif aux conduites pouvant aussi tomber sous le coup du *Code criminel* du Canada, de la loi sur les normes d'emploi (*Employment Standards Act*) de la C.-B. ou, pour les organisations syndiquées, de toute convention collective susceptible de lui imposer des obligations (le cas échéant).

Conclusion

Le présent guide constitue une base de départ pour envisager dans toute leur complexité les difficultés à résoudre et les compétences à posséder pour traiter les cas de harcèlement sexuel au travail de manière efficace et dans le respect des lois, et ce de la révélation à la sanction éventuelle en passant par l'enquête. Il convient toutefois d'insister sur le fait qu'il s'agit seulement d'un point de départ. Comme les lois, les politiques et les meilleures pratiques ne cessent d'évoluer avec leur temps, il est indispensable de se tenir au courant des tendances actuelles et des changements. De surcroît, il y a toujours des facteurs singuliers propres à votre milieu de travail qu'il faut également prendre en compte pour garantir les droits de chaque membre du personnel tout en assurant à toutes et à tous un environnement sûr et exempt de harcèlement sexuel.

