

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

QUELLES SONT LES PRATIQUES UTILISÉES PAR LES ORGANISATIONS DU QUÉBEC QUI PERMETTENT UNE APPLICATION EFFICACE DE LEUR POLITIQUE DE PRÉVENTION DU HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL ?

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

MAÎTRISE ÈS SCIENCES DE LA GESTION

PAR

ALEXANE BÉLANGER FOURNIER

FÉVRIER 2026

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.12-2023). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Plusieurs émotions se bousculent en moi en remettant ce mémoire, mais je ressens surtout beaucoup de fierté. Je suis fière de moi, du chemin que j'ai parcouru et des apprentissages que j'ai faits à travers les différentes étapes de ce projet. Je suis aussi tellement reconnaissante, car j'ai la chance d'avoir le meilleur entourage qui a su me soutenir tout au long de ce processus.

Il est important pour moi de commencer par remercier les dix (10) participant.es avec qui j'ai eu la chance de m'entretenir dans le cadre de ce projet. Je vous remercie de votre temps, de votre ouverture, de votre transparence et de votre générosité.

Je remercie également Angelo Dos Santos Soares, mon directeur de recherche qui a su se rendre disponible pour mon projet, malgré son emploi du temps chargé. Je le remercie de m'avoir apporté du soutien et de m'avoir rassuré du début jusqu'à la fin. Merci d'avoir été si généreux dans le partage de tes connaissances et de ton expertise.

Lorsque j'ai pris la décision de me lancer dans la rédaction d'un mémoire, je savais que j'allais continuer à travailler à temps plein, parallèlement. Alors, je savais que mon parcours ne serait pas facile. Il est donc important pour moi de remercier ma gestionnaire Loan, car elle m'a toujours permis d'être extrêmement flexible avec mon horaire et me donner du temps pour rédiger. Sans ton ouverture et ta confiance, il aurait été difficile pour moi de conjuguer les deux.

Je souhaite remercier mes parents qui m'ont toujours apporté le soutien nécessaire pour que je puisse réaliser mes rêves. Merci d'avoir cru en moi et de m'avoir donné tous les outils pour que je m'accomplisse. Mes amies, Audrey-Ann, Rosalie, Romy et Rebecca, merci d'avoir apporté un certain équilibre dans ma vie en me changeant les idées et en me faisant passer les meilleures soirées. Je termine en remerciant ma fiancée, Tamia, qui a su m'écouter, m'épauler et me soutenir durant ces deux (2) dernières années. Tu as été mon pilier, mon phare et mon réconfort. Tu as toujours tout fait pour que je puisse mettre mes énergies sur la rédaction de mon mémoire. T'avoir à mes côtés au quotidien a mis de la douceur dans ma vie, durant ce parcours qui a été rempli d'embûches. *Thank you for being the best partner in life.*

DÉDICACE

À mes parents,
Vous m'avez toujours poussé à me dépasser et à ne jamais abandonner.
Je suis la femme que je suis aujourd'hui, grâce à vous.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	ii
DÉDICACE.....	iii
TABLE DES MATIÈRES.....	iv
LISTE DES FIGURES	vii
LISTE DES TABLEAUX	viii
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES.....	ix
RÉSUMÉ.....	x
ABSTRACT	xi
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 : PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE.....	3
1.1. Les différentes définitions du harcèlement psychologique au travail	3
1.1.1. Définition de l'incivilité	5
1.2. Les antécédents du harcèlement psychologique.....	5
1.2.1. Les facteurs individuels	6
1.2.2. Les facteurs organisationnels.....	8
1.3. Les impacts du harcèlement psychologique au travail	10
1.3.1. Sur les personnes	11
1.3.2. Sur l'organisation	12
1.4. Le contexte législatif en matière de harcèlement au travail	12
1.4.1. La compétence provinciale	12
1.4.2. La compétence fédérale	13
1.5. L'objectif de recherche.....	14
CHAPITRE 2 : CADRE CONCEPTUEL ET THÉORIQUE	17
2.1. Prévention primaire	20
2.1.1. Formation et sensibilisation au harcèlement.....	21
2.1.2. La politique de prévention et son contenu	23
2.1.3. L'implantation et les mécanismes de suivi de la politique	28
2.1.4. Accessibilité et diffusion de la politique de prévention du harcèlement	31
2.2. Prévention secondaire.....	33
2.2.1. Processus de plainte.....	33
2.2.2. Les facteurs d'une enquête efficace.....	46
2.2.3. Le soutien des victimes lors de la procédure de plainte	49
2.3. Prévention tertiaire	51
2.3.1. Les mesures réparatrices.....	51
2.3.2. Processus de retour au travail	53
2.4. Le rôle des différents acteurs dans la prévention et les interventions	59
2.4.1. L'implication des ressources humaines	59
2.4.2. Le rôle des autres acteurs de l'organisation dans la prévention.....	62

CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE	63
3.1. La démarche et le devis de recherche.....	63
3.2. L'échantillonnage.....	63
3.3. La méthode de collecte de données	65
3.4. L'échantillon à l'étude.....	65
3.5. La collecte de données	66
CHAPITRE 4 : RÉSULTATS.....	69
4.1. Présentation des participantes	69
4.1.1. Marie.....	69
4.1.2. Josée.....	69
4.1.3. Rosalie	70
4.1.4. Christine.....	70
4.1.5. Anna.....	70
4.1.6. Adèle.....	71
4.1.7. Béatrice.....	71
4.1.8. Joëlle	71
4.1.9. Myriam	71
4.1.10. Laurence	72
4.2. La prévention primaire	75
4.2.1. La sensibilisation au harcèlement.....	75
4.2.2. La politique et son contenu.....	80
4.2.3. L'implantation de la mise à jour et les mécanismes de suivi de la politique.....	93
4.2.4. Accessibilité et diffusion de la politique.....	104
4.3. Prévention secondaire.....	107
4.3.1. Processus informels	108
4.3.2. Procédure formelle de plainte	115
4.3.3. Le soutien des victimes pendant le processus de plainte	129
4.4. Prévention tertiaire	132
4.4.1. Retour au travail	132
4.5. Le rôle des différents acteurs dans la prévention et les interventions	133
4.5.1. L'implication des ressources humaines	133
4.5.2 Le rôle des autres acteurs de l'organisation dans la prévention.....	135
CHAPITRE 5 : DISCUSSION.....	140
5.1. Prévention primaire	140
5.1.1. Sensibilisation par la formation et le coaching.....	140
5.1.2. La politique de prévention et son contenu	143
5.1.3. L'implantation ou la mise à jour et les mécanismes de suivis de la politique	148
5.1.4. Accessibilité et diffusion de la politique.....	150
5.2. Prévention secondaire.....	152
5.2.1. Procédures de plaintes	152
5.2.2. Le soutien des victimes pendant le processus de plainte	159
5.3. Prévention tertiaire	160
5.4. Le rôle des différents acteurs dans la prévention et les interventions	161

5.4.1. L'implication des ressources humaines	161
5.4.2. Le rôle des autres acteurs de l'organisation.....	162
CONCLUSION	163
ANNEXE I: CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE – CERPE	175
ANNEXE II : AFFICHE DE RECRUTEMENT	176
ANNEXE III : FORMULAIRE DE CONSENTEMENT	177
ANNEXE IV : GUIDE D'ENTREVUE	181
LISTE DES RÉFÉRENCES	185

LISTE DES FIGURES

Figure 2.1. Prévention et traitement du harcèlement au travail-Aperçu. Adapté de Zapf et Vartia (2020; p. 458).....	19
Figure 2.2. Un modèle d'implantation RH. Adapté de Guest et Bos-Nehles (2013; p.81).....	30
Figure 2.3. Comparaison des interventions de résolution des conflits en milieu de travail. Adapté de Burr et Wyatt (2021; p. 153).....	35
Figure 2.4. Différents types de mécanismes de plainte pour le harcèlement au travail. Adapté Thompson et Catley (2021; p. 115).....	37
Figure 2.5. Schéma des trois niveaux de prévention.....	56

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.1 Tableau comparatif des différentes définitions du harcèlement psychologique au travail.....	5
Tableau 4.1. Résumé de la présentation des participantes	73

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

HP : Harcèlement psychologique

LNT : Loi sur les normes du travail

CNESST : Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité au travail

RH : Ressources humaines

CRHA : Ordre des conseillers en ressources humaines agréés

PAE : Programme d'aide aux employés

BAC : baccalauréat

GRH : gestion des ressources humaines

RÉSUMÉ

Malgré l'obligation des employeurs de mettre en place une politique de prévention du harcèlement au travail, le phénomène du harcèlement psychologique ne cesse de faire des victimes dans les organisations québécoises. En connaissant les conséquences dévastatrices du harcèlement psychologique au travail sur les victimes ainsi que sur les organisations, comment les employeurs peuvent-ils intervenir concrètement et efficacement pour le prévenir ? Ce présent mémoire tente de répondre à cette question en explorant les différentes pratiques de prévention utilisées dans les organisations qui permettent d'accompagner la politique de prévention du harcèlement psychologique au travail. Cette recherche qualitative adopte une démarche inductive en s'appuyant sur une collecte de données qui s'est effectuée à travers dix (10) entrevues auprès de professionnelles RH qui gèrent ou traitent des plaintes de harcèlement au travail et qui œuvrent dans des organisations québécoises différentes. Plusieurs informations ont pu être collectées lors de ces entrevues et elles ont permis d'en apprendre davantage sur les interventions effectuées aux différents niveaux de prévention : primaire (avant l'incident), secondaire (pendant l'incident) et tertiaire (après l'incident). Cette étude nous montre que la sensibilisation du harcèlement par la formation et le *coaching*, le contenu de la politique et la mise en œuvre de la politique sont les trois (3) principales pratiques qui sont discutées en matière de prévention primaire. Les résultats de l'étude mettent également de l'avant les pratiques utilisées en prévention secondaire et montrent comment les professionnelles RH traitent les plaintes de harcèlement que leur organisation reçoit. Nous constatons que les organisations n'ont élaboré que très peu de pratiques quant à la prévention tertiaire, mais nous pouvons voir de quelle manière les victimes de harcèlement seront soutenues et comment se déroulera leur retour au travail. Nous observons que plusieurs pratiques sont mises en place par les organisations afin de se conformer à la loi et que les professionnelles RH manquent de temps et de ressources pour qu'elles soient toutes implantées de manière optimale. Cette recherche contribue à la littérature en permettant de connaître les pratiques de prévention qui sont réellement mises en place dans les organisations et celles qui sont manquantes ou moins présentes dans les différents niveaux de prévention du harcèlement psychologique au travail. Cette étude se distingue par son angle d'analyse qui expose l'écart entre le contenu des politiques et les pratiques réellement déployées, un aspect peu étudié dans la littérature. Elle permet d'abord un apport théorique puisqu'elle enrichit les connaissances scientifiques sur la prévention du harcèlement, puis pratique, en proposant aux organisations des pistes d'actions concrètes dans leurs interventions en matière de prévention du harcèlement au travail.

Mots clés : harcèlement psychologique au travail, prévention du harcèlement, politique de prévention, implantation de politique de prévention, sensibilisation au harcèlement, processus de plaintes de harcèlement au travail, enquête, soutien aux victimes de harcèlement

ABSTRACT

Despite employers' obligation to implement policies to prevent workplace harassment, psychological harassment continues to make victims in Quebec organizations. Knowing the devastating consequences of psychological harassment in workplaces on both the victims and organizations, how can employers intervene concretely and effectively to prevent it? The goal of this thesis is to answer the question by exploring the various prevention practices used within organizations to support the enforcement of their workplace psychological harassment prevention policy. This research adopts an inductive approach based on data collected through ten (10) interviews with HR professionals who manage or handle harassment complaints in work environment within different Quebec organizations. The information gathered during these interviews permitted us to learn more about the measures undertaken at each stage of prevention: primary (before the incident), secondary (during the incident) and tertiary (after the incident). This study demonstrates the awareness of harassment through these three (3) main practices that are explained in the primary prevention: training and coaching, policy content and policy implementation. The result of the research also illustrates the practices used in secondary prevention and demonstrate how HR professionals handle harassment complaints that their organization receive. It is apparent that organizations have developed very few practices regarding tertiary preventions, but it can be seen how victims of harassment are supported and how their return to work takes place. It is apparent that several practices are implemented by organizations to comply with the law and that HR professionals lack of time and resources to implement them optimally. This research contributes to literature by permitting us to know the prevention practices that are implemented in organizations as well as those that are missing and less evident in the primary, secondary and tertiary prevention of psychological harassment at work. This study stands out for its analytical perspective, which highlights the gap between the content of policies and the practices actually implemented, an aspect that has been little explored in the literature. It provides a theoretical contribution by enriching specific knowledge on harassment prevention, and practical contribution by offering organization concrete guidance for their interventions in workplace harassment prevention.

Key words: workplace psychological harassment, prevention, anti-bullying policy, policy implementation, workplace harassment awareness, bullying complaints process, investigation, victims support

INTRODUCTION

Peu importe le secteur d'activité, le domaine ou la taille de l'organisation dans lequel un-e travailleur-se québécois-e exerce ses fonctions, il est presque certain qu'il-elle connaisse le terme « harcèlement psychologique au travail ». C'est une problématique complexe et qui porte son lot de conséquences négatives chez les victimes en compromettant leur bien-être et leur santé mentale. Ce phénomène a également plusieurs impacts sur les organisations.

En ces temps de pénurie de main-d'œuvre, il paraît primordial d'assurer une rétention du personnel et pour ce faire les travailleurs-ses doivent retrouver un certain niveau de bien-être dans leur milieu de travail. C'est pourquoi nous pouvons remarquer un intérêt grandissant dans la recherche sur le thème du harcèlement psychologique au travail, dans les dernières décennies. Plusieurs chercheurs tentent de démystifier les différentes formes, les sources ainsi que les impacts de ce phénomène dans les milieux de travail, afin de mettre en place des solutions qui permettraient de mieux prévenir cette problématique.

Lorsque nous parlons de prévention ou de solution pour prévenir le harcèlement psychologique au travail, nous pensons presque automatiquement à la mise en place d'une politique de prévention du harcèlement psychologique au travail. D'ailleurs, au Québec, c'est ce que la législation prévoit : la mise en place de cette politique. En sachant que notre loi oblige les organisations à avoir une politique de prévention du HP, nous pourrions nous demander si les organisations tentent de la rendre la plus efficace possible ou s'ils le font seulement par conformité. Il est donc difficile de dire si à elle seule cette politique peut réellement prévenir efficacement le HP ou si elle doit être accompagnée par certaines pratiques managériales.

La littérature met en lumière l'importance de la présence de la politique de prévention du HP au travail ainsi que les éléments qui devraient y être intégrés. Or, ce mémoire vise à apporter une perspective différente qui aborde l'écart entre le contenu des politiques et les pratiques réellement utilisées pour prévenir le harcèlement dans les organisations. Pour y arriver, cette étude sera séparée en six (6) chapitres. D'abord, le premier chapitre de ce mémoire permet la compréhension du harcèlement psychologique en abordant ses définitions, ses causes, ses impacts ainsi que les dispositions de la loi qui l'encadrent. Les raisons qui nous ont amenés à nous intéresser plus particulièrement à la prévention de ce phénomène en milieu de travail seront également exposées dans ce chapitre. Le deuxième chapitre présentera le cadre théorique sur lequel s'appuie notre recherche et qui met en lumière les différents niveaux de prévention. Au troisième chapitre, nous expliquerons en détail la méthodologie utilisée pour

effectuer la collecte et l'analyse des données. Le quatrième chapitre sera consacré à exposer les résultats que nous avons obtenu à la suite de l'analyse des entrevues semi-dirigées réalisées auprès des professionnelles RH que nous ayons rencontrés. Dans le cinquième chapitre, nous discuterons des similitudes et des différences entre nos résultats et les éléments théoriques de la littérature, que nous retrouvions au deuxième chapitre. Finalement, le dernier chapitre conclura ce mémoire en présentant les contributions théoriques et pratiques de notre recherche ainsi que ses limites. Le chapitre se terminera par des pistes de réflexion pour de futures recherches.

CHAPITRE 1 : PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

Le harcèlement psychologique au travail est un phénomène qui suscite beaucoup d'intérêt dans la littérature des dernières décennies. Afin de saisir la problématique, il est nécessaire de bien définir les différents termes du harcèlement psychologique utilisés dans la littérature, d'énumérer ses nombreux impacts ainsi que de présenter brièvement les dispositions de la loi québécoise en lien avec ce concept. Ce sont ces éléments qui seront présentés dans ce premier chapitre.

1.1. Les différentes définitions du harcèlement psychologique au travail

D'abord, il existe plusieurs termes pour parler du harcèlement psychologique au travail, donc différentes définitions sont utilisées. D'ailleurs, nous pouvons remarquer que les termes utilisés vont varier d'un pays à l'autre (Hirigoyen, 2017).

Dans les pays anglophones et nordiques, les termes *bullying* au travail ou *harassment* vont être utilisés. La première définition du *bullying* dans la littérature a été celle de Brodsky (1976) et l'auteur le définit comme : « les tentatives répétées et obstinées d'une personne pour tourmenter, frustrer ou briser la résistance d'une autre personne, dans le but d'obtenir une réaction souhaitée de sa part. Il s'agit d'une forme de traitement qui, appliquée avec persistance, provoque, exerce une pression, effraie, intimide et gêne la victime ».

Un des pionniers dans la recherche sur le harcèlement est le psychosociologue Heinz Leymann avec la sortie de son livre, *Mobbing: La persécution au travail* (Leymann, 1996). Le *mobbing* est un concept provenant d'Europe et utilisé dans l'ouvrage de Heinz Leymann (1996: p.27) et il se définit comme « un enchaînement sur une longue période, de propos et d'agissements hostiles, exprimés ou manifestés par une ou plusieurs personnes envers une tierce personne ». L'auteur a choisi d'utiliser ce terme au lieu de celui de « bullying » afin de ne pas mettre l'accent sur la violence physique. Leymann (1996) va mentionner que la notion de « longue période » de sa définition signifie que les agissements hostiles doivent être répétés au moins une fois par semaine, pendant au moins six mois. Pour lui, il existe 45 agissements hostiles regroupés en cinq catégories, soit, 1) les comportements à empêcher la victime de s'exprimer, par exemple, interrompre la personne constamment, 2) les comportements visant à isoler la victime, par exemple, ignorer la présence de la personne, 3) les comportements visant à déconsidérer la victime auprès de ses collègues, par exemple, lancer des rumeurs à son sujet, 4) discréditer la victime dans son travail, par exemple, ne plus lui confier de tâches et 5) compromettre la santé de la victime, par exemple en la menaçant de violence physique.

En France, le terme de harcèlement moral est utilisé. D'ailleurs, dans son livre *Le harcèlement moral au travail* (Hirigoyen, 2017: p.11), l'auteure Marie-France Hirigoyen va définir ce concept comme « toute conduite abusive (geste, parole, comportement, attitude...) qui porte atteinte par sa répétition ou sa systématisation à la dignité ou à l'intégrité psychique d'un salarié, mettant en péril son emploi, ou dégradant le climat de travail ». Contrairement à la définition du *mobbing* de Leymann, celle-ci ne prend pas seulement en compte la fréquence et la durée, mais également la gravité et l'intensité des gestes qui sont faits envers une personne (Hirigoyen, 2017). Aussi, selon elle, il est important de spécifier que l'intention malveillante derrière les gestes n'est pas nécessaire, mais sera utilisée comme facteur aggravant dans une situation de harcèlement moral au travail (Hirigoyen, 2017). De plus, pour sa part, elle ne met pas de l'avant cinq catégories, mais bien quatre types d'agissement: 1) isolement et refus de communication, 2) atteinte aux conditions de travail, 3) les attaques personnelles et 4) les intimidations (Hirigoyen, 2017).

Au Québec, nous parlerons de harcèlement psychologique au travail et la définition de ce concept provient de la loi. En effet, l'article 81.18 de la *Loi sur les normes du travail* (LNT, RLRQ, c. P- 81.18.), le harcèlement psychologique se définit comme étant:

« Une conduite vexatoire se manifestant soit par des comportements, des paroles, des actes ou des gestes répétés, qui sont hostiles ou non désirés, laquelle porte atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique de la personne salariée et qui entraîne, pour celle-ci, un milieu de travail néfaste. Pour plus de précision, le harcèlement psychologique comprend une telle conduite lorsqu'elle se manifeste par de telles paroles, de tels actes ou de tels gestes à caractère sexuel. Une seule conduite grave peut aussi constituer du harcèlement psychologique si elle porte une telle atteinte et produit un effet nocif continu pour la personne salariée ».

Depuis 2019, la loi mentionne que le harcèlement discriminatoire est également considéré comme du harcèlement psychologique ou sexuel s'il est fondé sur l'un ou l'autre des motifs dans l'article 10 de la *Charte des droits et libertés de la personne* : la race, la couleur, le genre, la grossesse, l'orientation sexuelle, l'état civil, l'âge sauf dans la mesure prévue par la loi, la religion, les convictions politiques, la langue, l'origine ethnique ou nationale, la condition sociale, le handicap ou l'utilisation d'un moyen pour pallier ce handicap).

Tableau 1.1 Tableau comparatif des différentes définitions du harcèlement psychologique au travail

Auteur·es	Éléments clés de la définition
Brodsky (1976)	<ul style="list-style-type: none"> • Tentatives répétées; • But : tourmenter, frustrer ou briser la résistance d'une personne; • Conséquences : provoque une pression, effraie, intimide et gêne la victime.
Leymann (1996)	<ul style="list-style-type: none"> • Enchaînement de propos et d'agissements hostiles sur une longue période; • « Longue période » : au moins une fois par semaine, pendant au moins six mois; • 45 agissements hostiles.
Marie-France Hirigoyen (2017)	<ul style="list-style-type: none"> • Répétition; • Conduite abusive qui porte atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychique d'un salarié; • Met en péril son emploi ou dégradation du climat de travail.
Article 81.18 de la <i>Loi sur les normes du travail</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Conduite vexatoire se manifestant soit par des comportements, paroles, actes ou gestes répétés; • Qui sont hostiles et non désirés; • Qui porte atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique de la personne salariée; • Qui entraîne un milieu de travail néfaste; • Une seule conduite grave peut aussi constituer du harcèlement psychologique si elle porte atteinte et produit un effet nocif continu pour la personne salariée.

1.1.1. Définition de l'incivilité

L'incivilité et le harcèlement peuvent sembler similaires, mais leur signification ainsi que les conditions dans lesquelles ils surviennent sont différentes et il ne faut pas les confondre (Hodgins et *al.*, 2014). L'incivilité se définit comme « un comportement déviant de faible intensité, avec une intention ambiguë de nuire à la cible, en violation des normes de respect mutuel du lieu de travail » (Anderssen et Pearson, 1999, p. 457). Les exemples que nous retrouvons pour ce type de comportements sont l'impolitesse, les affronts, le sarcasme, les moqueries, les remarques désobligeantes et le dénigrement ou l'exclusion d'autrui (Hodgins et *al.*, 2014)

1.2. Les antécédents du harcèlement psychologique

Dans le but de mieux comprendre le phénomène de harcèlement psychologique au travail et être en mesure de savoir le prévenir ainsi que d'intervenir adéquatement, il est primordial de connaître ses sources. La littérature identifie plusieurs antécédents, que nous pouvons séparer en trois (3) catégories

distinctes: les facteurs individuels, les facteurs organisationnels ainsi que les facteurs liés à la culture et le climat de travail.

1.2.1. Les facteurs individuels

Pour ce qui est des facteurs individuels, il est important de souligner que les opinions et les recherches des différents auteurs sont assez controversées. Des auteurs disent que certains traits de personnalité ou certaines caractéristiques d'un individu peuvent peut-être expliquer qu'il devienne une victime ou l'auteur de harcèlement au travail. D'ailleurs Nielson et *al.* (2017) explique l'importance de considérer les caractéristiques de la personnalité d'une cible comme étant un antécédent au harcèlement psychologique. Cependant, ils spécifient qu'il faut être vigilant lors de l'interprétation de leurs conclusions, car il ne faut pas accuser ou blâmer les victimes de harcèlement (Nielson et *al.*, 2017).

Aquino et Thau (2009) expliquent que certaines personnes seront plus propices à être victimes de harcèlement psychologique au travail et ont identifié des prédicteurs démographiques, comportementaux, structurels et même au niveau de la personnalité. Par exemple, si nous regardons au niveau des traits de personnalité des victimes, il a été prouvé qu'il y a une relation très forte entre des émotions liées à un affectif négatif d'un individu telles que la peur, l'inquiétude, l'anxiété, la tristesse et la dépression et la prédisposition à la victimisation (Aquino et Thau, 2009). Le fait que les gens auront tendance à cibler les personnes qui ont une forte affectivité négative s'explique, car ces personnes sont souvent perçues comme hostiles, exigeantes et difficiles au niveau des relations interpersonnelles (Aquino et Thau, 2009). D'ailleurs, Samnani et Singh. (2016) vont appuyer ces conclusions en développant un cadre conceptuel illustrant l'interaction entre différents facteurs qui peuvent expliquer le harcèlement au travail. Parmi ces facteurs, les auteurs utilisent la théorie de la précipitation des victimes (Elias, 1986) pour expliquer les différents comportements et caractéristiques des individus qui seront propices à être victime de comportements hostiles au travail Samnani et Singh. (2016). Dans ce cadre théorique, nous retrouverons également retrouver les caractéristiques démographiques et dispositionnelles, les rôles au travail ainsi que l'historique de la victime (Samnani et Singh. 2016). D'ailleurs, tout comme Aquino et Thau (2009), Samnani et Singh. (2016) vont nommer l'affectif négatif ainsi que la faible estime de soi dans les caractéristiques dispositionnelles. Selon ces auteurs, les autres individus de l'organisation sont capables d'identifier les personnes avec une faible estime de soi et ils seront perçu comme plus faible et ayant une capacité plus faible à se défendre, donc plus facile à intimider (Samnani et Singh, 2016). De son côté, Hirigoyen (2017) ajoute une explication concernant les facteurs individuels, en lien avec la société d'aujourd'hui. Selon l'auteure, les employés sont fragilisés par les changements constants et le devoir de s'adapter rapidement, ce qui explique l'individualisme d'aujourd'hui et le côté narcissique des individus.

Les individus narcissiques auront tendance à être fragilisés par la peur de ne pas être à la hauteur et leur désir de performance et seront alors susceptibles à être extrêmement atteint par une critique d'un supérieur hiérarchique ou ils auront tendance à mal interpréter les comportements des autres (Hirigoyen, 2017).

Au niveau des caractéristiques démographiques comme le genre, l'âge et l'ethnicité, il est difficile de déclarer qu'elles peuvent vraiment être considérées comme des prédicteurs, car les résultats qui se retrouvent dans la littérature sont très contradictoires. D'un côté, il y a des auteurs comme Salin (2003) qui vont dire que le genre est de prédicteur puisqu'il y a plus de victimes femmes que de victime d'homme. D'ailleurs, au Québec, les résultats du rapport de l'*Enquête québécoise sur la santé de la population 2020-2021* (Institution de la statistique du Québec, 2023) ont montré que 15% des victimes sont des femmes, alors que 10,8% sont des hommes. Toutefois, il est intéressant de savoir que les résultats de cette enquête sont basés sur une définition du harcèlement psychologique qui inclut le harcèlement sexuel. En effet, à la page 44 du questionnaire, nous pouvons lire la question suivante : « avez-vous été l'objet de harcèlement psychologique, c'est-à-dire des paroles ou des actes qui ont porté atteinte à votre dignité ou à votre intégrité? Le harcèlement psychologique inclut le harcèlement sexuel, c'est-à-dire des gestes ou des paroles non désirées à caractère sexuel » (Institution de la statistique du Québec, 2023). De son côté, Leymann (1996) prouve que la différence du nombre de victimes chez les deux genres n'est pas assez significative pour considérer que le genre est un antécédent. D'ailleurs, Hirigoyen (2017) va apporter quelques précisions importantes concernant le genre. L'auteure va expliquer qu'il faut prendre en compte le côté culturel, puisque dans certains pays, les hommes peuvent effectivement se permettre d'avoir des comportements différents envers les femmes qu'envers les hommes (Hirigoyen, 2017). Aussi, les femmes se retrouvent plus souvent dans des milieux de travail où on retrouve un nombre plus élevé de situations de harcèlement moral, tels les emplois peu qualifiés ou des métiers du social (Hirigoyen, 2017). Elle ajoute que les résultats de certaines études peuvent être biaisés par le fait que les hommes peuvent prendre beaucoup plus de temps que les femmes à dénoncer du harcèlement moral parce qu'ils ne veulent pas se positionner comme une victime (Hirigoyen, 2017).

Il est également difficile de prouver la relation entre l'âge et les individus qui sont ciblés par le harcèlement psychologique. En effet, des auteurs comme Einarsen et Skogstad (1996) ont trouvé que les employés plus âgés seraient davantage susceptibles d'être victimes de harcèlement, tandis que les résultats d'étude de Soares (2007) montrent que les agissements hostiles seront différents, selon l'âge. L'auteur montre que les travailleurs plus jeunes seront davantage discrédités sur le plan individuel tandis que les travailleurs plus âgés seront disqualifiés en lien avec leur travail (Soares, 2007).

Samnani et Singh (2016) vont montrer que ce n'est pas juste les victimes qui ont des caractéristiques prédispositionnelles à être une cible, mais également les agresseurs. En effet, à la suite à leur recherche, ils ont soulevé cinq caractéristiques qui pourraient prédire l'adoption de comportement agressif envers autrui. Les auteurs croient que la colère, le narcissisme, l'envie, l'agressivité et les perceptions d'injustice vont faire ressortir des émotions qui poussent l'agresseur à adopter des comportements de harcèlement (Samnani et Singh, 2016). Il n'y a pas beaucoup d'études sur les « harceleurs », mais Hirigoyen (2017) va tenter d'expliquer les raisons qui poussent les individus à harceler, car selon elle, la plupart du temps, ces personnes ne se rendent pas compte des comportements problématiques qu'ils ont envers autrui. L'auteure va nommer la peur et la fragilisation comme raisons en expliquant que ces personnes reçoivent elles aussi une pression de la part de leur supérieur hiérarchique et ils auront tendance à attaquer avant d'être attaqués (Hirigoyen, 2017). Ensuite, Hirigoyen (2017) va dire que les comportements peuvent être expliqués par un manque d'intelligence émotionnelle ou de compétence, par besoin de s'affirmer, par envie ou jalousie ainsi que par passivité.

1.2.2. Les facteurs organisationnels

Les facteurs qui sont le plus ressorti dans la littérature concernant les facteurs organisationnels qui rendent propice le harcèlement psychologique au travail, peuvent être regroupés en trois catégories: 1) des lacunes au niveau de l'organisation du travail 2) des lacunes dans les pratiques de gestion et 3) un mauvais climat de travail ou la culture organisationnelle. D'ailleurs, ces facteurs organisationnels ont déjà été repérés par Leymann (1996) et Soares (2020).

D'abord, il est important de mentionner que le secteur professionnel est considéré comme un facteur du harcèlement psychologique au travail puisqu'il y a des métiers qui exigent un plus grand investissement personnel, ce qui cause une fragilisation des personnes dues à une grande charge émotionnelle (Hirigoyen, 2017). Parmi ces secteurs, nous retrouvons les métiers d'aide, de soin et d'enseignement (Hirigoyen, 2017). Aussi, les comportements hostiles seront plus susceptibles d'être développés dans des organisations où l'organisation du travail manque de flexibilité, de soutien et de ressources (Hirigoyen, 2017). D'ailleurs, Salin (2008) vient appuyer cet argument en disant que si les rôles ne sont pas clairs, qu'il y a de l'ambiguïté au niveau des tâches de chacun, c'est certain que cela peut augmenter les chances de conflit et les conflits peuvent mener à des comportements hostiles de harcèlement. Les emplois avec une forte précarité peuvent également être considérés comme un facteur prédictif du harcèlement psychologique au travail puisque les employés n'osent pas dénoncer les comportements hostiles auxquels ils font face, tel que des menaces verbales, des cris, des remarques offensantes ainsi que des tactiques punitives font par leur gestionnaire, par peur de perdre leur emploi (Perry et *al.*, 2020). Les résultats de l'étude de Perry et

al., 2020) montrent également que les employés qui ont un emploi précaire vont vivre des abus de pouvoir lorsqu'il sera le temps de dénoncer puisque leur plainte ne sont pas pris au sérieux et même que les comportements dénoncés seront minimisés (Perry et *al.*, 2020).

Selon Hirigoyen (2017), à vouloir toujours être de plus en plus efficace, le management s'est déshumanisé et a laissé place à des pratiques qui isolent les salariés telle que des moyens de communication par courriel ou note de service, des projets transversaux qui ne nécessitent aucun travail en équipe ainsi que des procédures codifiées et évaluées par des grilles qui favorisent une haute performance. En restant dans un esprit d'efficacité et de performance, les conflits sont également gérés de manière expéditive et sans nécessairement régler à la source, les vraies problématiques (Hirigoyen, 2017). Aussi, selon Samnani et Singh (2016), si une organisation a de mauvaises politiques, des mauvaises pratiques et de mauvaises procédures ou qu'il y a des failles qui empêchent une protection de la santé et la sécurité psychologiques des travailleurs, c'est certain qu'il y a un risque d'adoption de comportements hostiles. S'il y a un manque de rigueur des politiques et des pratiques organisationnelles en matière de harcèlement, et des exigences élevées, les employés peuvent avoir plus de difficulté à savoir reconnaître une situation de harcèlement au travail et cela peut faire en sorte qu'il ne pourra pas bien répondre aux comportements hostiles qui pourraient lui arriver (Samnani et Singh, 2016). Le style de management a également été soulevé dans la littérature. Salin (2008) va expliquer qu'un superviseur qui fait preuve de surveillance abusive ou qui utilise un leadership tyrannique, peuvent être considéré comme du harcèlement psychologique. L'auteur mentionne également que l'utilisation d'un leadership laisser-faire peut être destructrice, car l'inaction du gestionnaire permet aux comportements qui constituent du harcèlement de persister (Salin, 2008). Hirigoyen (2017) appuie ces points en nommant que deux modes de management favorisent le harcèlement moral au travail, soit le style autoritaire et le style laisser-faire.

Pour ce qui est du climat de travail et de la culture organisationnelle, Samnani et Singh (2016) ont d'abord expliqué deux types de climat de travail propice au harcèlement psychologique: le mauvais climat de travail (ou mauvais climat de sécurité psychosociale) et le déséquilibre du pouvoir perçu. En lien avec le mauvais climat de travail, Samnani et Singh (2016) expliquent que les employés vont associer le manque de soutien ou la perception d'iniquité de la part de leur supérieur aux intentions de l'organisation. Donc, si les gestionnaires ne démontrent pas un soutien envers leurs employés ou qu'ils traitent leurs employés de manière différente, ils vont sentir une faible protection de la part de l'organisation et ils n'auront pas assez de confiance envers eux pour aller dénoncer s'ils sont victimes de comportements hostiles (Samnani et Singh, 2016). Ce qui fera en sorte que les comportements de harcèlement risqueront de persister dans le temps et les conséquences seront plus grandes (Samnani et Singh, 2016). Aussi, lorsqu'il y a de la

compétition, de très gros objectifs et une ambiance de performance dans l'organisation, c'est plus propice au harcèlement (Salin, 2008).

Ensuite, le déséquilibre du pouvoir perçu est un thème qui est revenu à plusieurs reprises, dans la littérature. Dans la figure 2.3, Hodgins et *al.* (2020) explique qu'il peut y avoir plusieurs exemples de climat de travail qui encouragent la disparité des pouvoirs. Parmi ceux-là, les auteurs nomment la centralisation de la structure organisationnelle et des relations hiérarchiques puisqu'une structure hiérarchique très forte a tendance à prédire un déséquilibre de pouvoir perçu, car lorsqu'il y a une personne plus haute dans la structure hiérarchique, elle peut sentir qu'elle a plus de pouvoir sur des personnes plus basses dans la hiérarchie et développera des comportements de harcèlement (Hodgins et *al.*, 2020). De plus, ce climat de déséquilibre de pouvoir peut avoir un lien avec la culture parce que si cette dynamique-là de pouvoir fait partie des « valeurs » de l'organisation, les personnes qui en font partie vont développer des tendances à exercer leur pouvoir sur les autres pour renforcer le climat et adhérer à la culture de l'organisation (Hodgins et *al.*, 2020). Selon Schein (1985), il se définit comme étant les valeurs, les règles et les normes qui vont orienter les comportements des individus dans l'organisation. La culture joue donc un rôle au niveau du harcèlement psychologique, car elle peut faire en sorte que les comportements vont persister ou grandir dans l'organisation parce qu'il peut aussi avoir une culture et les victimes ne sentiront pas de place pour dénoncer puisque les comportements hostiles sont minimisés par les valeurs de l'organisation (Hodgins et *al.*, 2020). De plus, selon Harrington et *al.* (2015), les pratiques axées sur des discours de performance ont un impact sur les comportements des individus qui font partie de l'organisation puisque la voix des employés est étouffée. En effet, pour appuyer leur point, les auteurs prouvent que les professionnels des ressources humaines peuvent contribuer au maintien d'une culture d'inaction institutionnelle en utilisant des pratiques de gestion des plaintes biaisées par leur rôle de partenaire de la direction (Harrington et *al.*, 2015). En effet, selon Harrington et *al.* (2015), les ressources auront tendance à gérer les plaintes en légitimant certains comportements ou en faisant des choix actifs pour interpréter les comportements impliqués dans les réclamations du gestionnaire à l'employé comme un manque de compétences interpersonnelles ou de gestion de la part du gestionnaire.

1.3. Les impacts du harcèlement psychologique au travail

Malgré le fait que nous connaissons assez bien les impacts du harcèlement puisqu'il y a plusieurs études sur le sujet, nous trouvons important de faire un léger survol de la littérature en ce qui concerne les conséquences. En effet, les impacts doivent être mentionnés pour justifier l'importance de la prévention du harcèlement psychologique au travail. Ces derniers peuvent être séparés en deux catégories, soit 1) les impacts sur les personnes et 2) les impacts sur l'organisation.

1.3.1. Sur les personnes

Ce que nous avons trouvé intéressant concernant le harcèlement psychologique, dans le livre de Leymann (1996), c'est le fait qu'il l'explique comme un processus. En effet, l'auteur décrit à l'aide d'un schéma, les quatre phases de la psychoterreur qui débute par la première: des conflits, attaques, mesquineries ou brimade, vers la deuxième: passage au *mobbing* et à la psychoterreur, vers la troisième: déni des droits de la victime tolérée ou décidée par la direction du personnel et qui se terminera par l'exclusion du marché de travail (Leymann, 1996). Nous pouvons comprendre dans ce processus à quel point la victime est impactée par le harcèlement psychologique au travail, non seulement pendant qu'elle le vit, mais aussi pendant le processus de plainte et après.

La majorité des auteurs s'entendent pour dire que les principaux impacts sur une victime de HP sont sur son bien-être psychologique et son estime de soi (Bernstein et Trimm, 2016; Hirigoyen, 2017; Yamada, 2008; Nielson et *al.*, 2015). Parmi les impacts sur la santé de la personne ciblée, retrouver des réactions de stress ou des troubles psychosomatiques tels que l'évitement, le déni, présentéisme, prise/ perte de poids, troubles digestifs, maladie de la peau, troubles endocriniens, augmentation du risque cardio-vasculaire et d'hypertension artérielle, d'autres le risque métabolique (Hirigoyen, 2017). Yamada (2008) ajoute à ces symptômes physiques « les maux de tête liés au stress, l'hypertension artérielle, les problèmes digestifs, un risque accru de maladies cardiovasculaires et une altération du système immunitaire ». D'ailleurs, Nielson et *al.* (2015) indique que la santé et le bien-être des victimes diminuent, car le stress sévère se manifeste de manière physique, émotionnelle et comportementale. En effet, les résultats de leur étude montrent que « 57% des victimes d'intimidation déclarent des scores de symptômes du trouble de stress post-traumatique supérieurs aux seuils de cas » (Nielson et *al.*, 2015). Nous pouvons également retrouver des conséquences psychiques causées par la « répétition des injonctions humiliantes et disqualifiant pendant une longue période » (Hirigoyen, 2017: p. 54). Il est important de spécifier que les troubles ne sont pas seulement liés aux agressions, mais aussi surtout au sentiment d'impuissance que les victimes peuvent ressentir face à la situation (Hirigoyen, 2017). De plus, à force de se sentir impuissante, la victime finit par croire qu'elle n'a pas ou peu de recours contre son agresseur (D'Cruz et Noronha, 2016). Yamada (2008) va dans le même sens en disant que les effets sur les employés victimes de harcèlement psychologique au travail comprennent « le stress, la dépression, les sautes d'humeur, la perte de sommeil (et la fatigue qui en résulte) et les sentiments de honte, d'embarras, de culpabilité et de faible estime de soi ». D'ailleurs, les résultats de la revue systématique et méta-analyse de Rudkjoebing et *al.* (2020), montrent que les études analysées mettent en évidence, de façon récurrente, une association entre la violence au travail et les troubles de santé mentale. Aussi, la revue systématique et méta-analyse de Nielsen et *al.* (2020) montrent que l'ensemble des études recensées établissent l'existence d'un lien entre l'exposition au harcèlement au

travail et les troubles du sommeil. En plus de tous ces impacts, Bernstein et Trimm (2016) ajoutent que le HP peut avoir un impact sur la satisfaction au travail et l'intention de quitter.

1.3.2. Sur l'organisation

Lorsqu'il y a présence de harcèlement psychologique au travail, il peut y avoir plusieurs effets sur l'organisation. Ces effets sont perceptibles en matière de coût (Yamada, 2008; Hirigoyen, 2017; Chesler, 2014), tels que les coûts directs, en raison de l'augmentation des demandes d'indemnisation liées aux frais médicaux et aux accidents de travail des victimes qui vivent un stress (Yamada, 2008). Dans les coûts directs, nous retrouvons également les coûts qui seront liés au litige dans des cas plus graves de harcèlement au travail (Yamada, 2008). Hirigoyen (2017) ajoute que dans les coûts directs internes de l'organisation, il y a les coûts reliés à la baisse d'efficacité de la victime et à l'augmentation de ses journées d'absences. L'auteure parle aussi des coûts externes lorsqu'elle mentionne les coûts liés au litige ou d'action en justice ainsi que de l'atteinte à l'image de l'entreprise (Hirigoyen, 2017). Dans la littérature, des coûts indirects sont nommés tels qu'une perte de productivité, une diminution de la satisfaction au travail et une augmentation du taux de roulement, causé par une baisse de moral des employés qui sont la cible de harcèlement psychologique au travail (Chesler, 2014).

1.4. Le contexte législatif en matière de harcèlement au travail

Au Québec, la plupart des organisations sont sous l'autorité provinciale et les travailleurs-ses de ces dernières sont protégés par la *Loi sur les normes du travail* (LNT). Par contre, il y a certaines organisations sous juridiction canadienne, donc fédérale telles que les transports aériens; les banques, les conseils de bande des Premières Nations et gouvernements autochtones autonomes (certaines activités); la Société canadienne des postes; les entreprises de transport ferroviaire et routier interprovinciales et internationales; les canaux, *pipelines*, tunnels et ponts (interprovinciaux); les réseaux de téléphone, de télégraphe et de câble; la radiodiffusion et la télédiffusion; et autres. Pour ces organisations, c'est le *Code canadien du travail* (le Code) qui est appliqué pour protéger les travailleurs-ses.

1.4.1. La compétence provinciale

La loi prévoit également qu'une seule conduite grave qui entraîne des conséquences négatives durables sur la personne peut être considérée comme du harcèlement (CNESST, nd). Il est également important de noter qu'il existe plusieurs acteurs et de formes de harcèlement psychologique au travail, dépendamment de la relation de hiérarchie qui existe entre l'auteur et la victime (Pelletier et *al.*, nd). En effet, il y a une distinction à faire entre le harcèlement psychologique vertical et horizontal. Lorsque nous parlons de

harcèlement psychologique vertical, il existe un lien hiérarchique entre la victime et l'auteur, car ce sera un ou plusieurs supérieurs hiérarchiques qui harcèlent un subordonné ou le contraire, un subordonné qui harcèle un ou plusieurs supérieurs hiérarchiques (Pelletier et *al.*, nd).

Le premier alinéa de l'article 81.19 de la LNT prévoit la protection des salariés contre le harcèlement psychologique au travail en stipulant que « tout salarié a droit à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique ». Quant au deuxième alinéa de l'article 81.19 de la LNT, il explique que l'employeur est responsable de veiller à ce que le droit de ses salariés comme évoqué dans le premier alinéa soit respecté en « prenant les moyens raisonnables pour prévenir le harcèlement psychologique et, lorsqu'une telle conduite est portée à sa connaissance, pour la faire cesser ». Pour réussir à respecter cette norme, l'employeur « doit notamment adopter et rendre disponible à ses salariés une politique de prévention du harcèlement psychologique et de traitement des plaintes, incluant entre autres un volet concernant les conduites qui se manifestent par des paroles, des actes ou des gestes à caractère sexuel » (CNESST, nd). À la suite de l'adoption de cette exigence, le 12 juin 2018, les employeurs du Québec qui n'avaient pas encore mis en place leur politique de prévention, avaient jusqu'au 1^{er} janvier 2019 pour se conformer. Les délais pour déposer une plainte auprès de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST) ont également été modifiés dans la loi. En effet, les personnes qui croient être victimes de harcèlement ont maintenant deux (2) ans après la dernière manifestation de harcèlement (CNESST, nd).

1.4.2. La compétence fédérale

En 2021, plusieurs modifications aux dispositions sur le harcèlement et la violence en milieu de travail du *Code canadien du travail* (le Code), apportés par le gouvernement du Canada sont entrés en vigueur. D'ailleurs, le nouveau *Règlement sur la prévention du harcèlement et de la violence en milieu de travail* (Gouvernement du Canada, 2020) définit le harcèlement comme étant « tout acte, comportement ou propos, notamment de nature sexuelle, qui pourrait vraisemblablement offenser ou humilier un employé ou lui causer toute autre blessure ou maladie, physique ou psychologique, y compris tout acte, comportement ou propos réglementaire ».

Ce règlement prévoit plusieurs mesures qui doivent être mises en place par l'employeur, conjointement avec le partenaire concerné, en matière de prévention du harcèlement et de la violence en milieu de travail, notamment (Gouvernement du Canada, 2020):

- Une évaluation faite au besoin ou tous les trois (3) qui recense les facteurs de risques internes et externes de l'organisation afin d'élaborer et mettre en œuvre des mesures pour prévenir ces risques, dans les six (6) mois qui suivent l'évaluation;
- L'élaboration et la mise en œuvre d'une politique de prévention du harcèlement et de la violence dans le lieu de travail. Le contenu de cette politique est également prévu dans le règlement;
- L'élaboration et la mise en œuvre de mesures d'urgence en cas de danger immédiat pour la santé et la sécurité d'un employé;
- Prévoir ou sélectionner une formation sur le harcèlement et la violence dans le lieu de travail adaptée à la culture, aux conditions et aux activités du lieu de travail.

1.5. L'objectif de recherche

Depuis la dernière décennie, nous avons pu constater un intérêt grandissant envers la problématique du harcèlement psychologique au travail, et ce, même sur le plan international. D'ailleurs, en 2019, l'*Organisation internationale du travail* (OIT) a adopté le premier traité international qui reconnaît le droit à un monde du travail exempt de violence et de harcèlement : la *Convention* no 190 (International Labour Organization, 2021). Dans les dernières années, cette *Convention* est entrée en vigueur dans plusieurs pays et elle prévoit que chaque *Membre* doit adopter des lois, des règlements et des politiques de prévention pour garantir le droit à l'égalité et prévenir la violence et le harcèlement dans le monde du travail (International Labour Organization, 2019). En constatant que les tendances observées au Québec sont similaires à celles de l'international à ce qui a trait à l'importance de la prévention du harcèlement au travail, nous comprenons qu'il s'agit d'un enjeu organisationnel, certes, mais également d'un enjeu sociétal majeur lié à la santé psychologique et aux droits fondamentaux des travailleur.es sur lequel nous devons nous pencher.

Puisqu'au Québec la loi prévoit la mise en place d'une politique de prévention du harcèlement au travail et que l'employeur a l'obligation de fournir un environnement de travail exempt de violence et de harcèlement (CNESST, nd), nous pouvons penser que les organisations gèrent de manière adéquate les risques d'être exposé à de tels comportements. Pourtant, selon les résultats du rapport de l'*Enquête québécoise sur la santé de la population 2020-2021* (Institution de la statistique du Québec, 2023), on compte plus d'un travailleur sur dix qui a vécu au moins une situation de harcèlement psychologique ou sexuel au travail. En 2019, il y a eu plus de 4415 recours traités pour harcèlement psychologique ou harcèlement sexuel, en vertu de la LNT (CNESST, 2023). L'ordre des conseillers en ressources humaines agréés (CRHA) arrive avec des résultats similaires à la suite à un premier sondage en décembre 2023 auprès de travailleurs·ses et à un deuxième sondage en janvier 2024 auprès des CRHA et CRIA sur la

présence du harcèlement en milieu de travail et sur les perceptions quant aux pratiques des organisations pour traiter ces situations (Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, 2024). Les résultats du premier sondage auprès des travailleurs·ses en 2023 ont notamment révélés qu’au cours de la dernière année, 11% des répondants ont été victime de harcèlement en contexte de travail et 12% en ont été témoins (Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, 2024). Pour ce qui est du deuxième sondage, les résultats montrent que 63% des professionnels CRHA ou CRIA ont reçu, au sein de leur organisation un signalement ou une plainte en matière de harcèlement (fondée ou non), dans la dernière année (Ordre des conseillers en ressources humaines agréés [CRHA | CRIA], 2024).

Selon Dejours (2003), il existe toujours un décalage, et ce, à tous les niveaux de l’analyse entre tâche et activité, c’est-à-dire entre le « travail prescrit » - les tâches, les consignes, les procédures et les objectifs prévus par les organisations et le « travail réel » - la manière dont ces tâches sont effectivement réalisées par le travailleur. L’écart entre le prescrit et l’effectif s’explique par les événements inattendus, les pannes, les imprévus, les incohérences organisationnelles, les contraintes, etc (Dejours, 2003). Pour Dejours (2003), travailler consiste précisément à effectuer des ajustements continus, mobilisant la créativité, l’intelligence pratique et l’expérience du travailleur, afin de composer avec ces écarts et de permettre l’atteinte des objectifs organisationnels. Khilji et Wang (2006) ont également constaté un écart entre les pratiques RH prévues et mises en œuvre. C’est ce qui nous intéresse dans le cadre cette recherche puisque nous croyons qu’il existe un écart entre ce qui est prévu à la politique et les pratiques qui sont réellement mises en place pour prévenir le harcèlement psychologique au travail. Pour illustrer la problématique, nous pouvons penser au scandale qui est sorti dans les médias, concernant les bureaux de Montréal de la grande entreprise de jeux vidéo, Ubisoft. L’article du Devoir rapportait que plusieurs employés avaient été victimes de comportements sexistes, de discrimination, de harcèlement psychologique et sexuel ainsi que d’abus de pouvoir (Thill, 2020). Les témoignages des employés montrent que ce climat de terreur persistait depuis plusieurs années. Malgré les plaintes qui ont été déposées pour des comportements inappropriés, rien n’avait été pris en charge et aucun changement n’avait été apporté (Thill, 2020). Lorsque nous prenons conscience que cette organisation avait bel et bien une politique de prévention du harcèlement, tel que la loi l’exige et que cette dernière devait contenir une procédure de traitement des plaintes, nous n’avons d’autres choix que de constater une lacune au niveau de l’efficacité de la politique.

Le scandale d’Ubisoft a été médiatisé puisque c’est une grande entreprise internationale, mais cette situation est un exemple parmi tant d’autre de manifestation du HP et ce, malgré l’existence d’une politique dans l’organisation. L’exemple d’Ubisoft, les données de l’*Enquête québécoise sur la santé de la population* 2020-2021, de la CNESSST ainsi que les sondages menés par l’Ordre des CRHA, montrent

clairement l'existence d'un écart entre les mesures formelles telles que la politique de prévention du harcèlement au travail d'une organisation et les pratiques/ interventions réelles mises en place par les organisations pour prévenir le harcèlement au travail.

Nous avons constaté que dans la plupart des cas, la dynamique entre l'agresseur et la victime ainsi que les dimensions organisationnelles sont au cœur des recherches sur le HP. En effet, la littérature scientifique sur le harcèlement au travail met l'accent sur une analyse du phénomène à travers les comportements individuels et les déterminants organisationnels. À titre d'exemple, dans son livre *le harcèlement moral au travail*, Hirigoyen (2017) explique les interactions entre les différents facteurs sociologiques, psychologiques et managériaux qui mènent au harcèlement moral ainsi que les effets du phénomène. Au Québec, Soares (2002) a démontré qu'il n'existe aucune corrélation entre les traits individuels (âge, sexe, origine ethnique, type et statut d'emploi) et les victimes du HP. Dans la présente recherche, nous avons voulu utiliser un angle différent et nous avons choisi une approche sociologique qui repose sur l'analyse des politiques de prévention du harcèlement, les pratiques et les différentes interventions des organisations. En utilisant cette approche, nous tentons de mettre en lumière l'écart entre les prescriptions formelles inscrites dans les politiques des organisations et leur mise en œuvre réelle dans les milieux de travail et ainsi, comprendre comment ces politiques sont concrètement appropriées, interprétées et appliquées par les professionnel.les RH dans leur organisation.

Ce mémoire tentera donc d'explorer les interventions ou les pratiques qui sont mises en place par les organisations qui permettent d'accompagner adéquatement la politique de prévention du harcèlement psychologique au travail et ainsi la rendre le plus efficace possible.

CHAPITRE 2 : CADRE CONCEPTUEL ET THÉORIQUE

Lorsque nous nous intéressons au HP en organisation et que nous prenons conscience de tous les impacts que ce problème complexe peut créer, une question simple surgit dans nos esprits : comment fait-on pour prévenir ce phénomène ? Pour répondre à cette question, il est primordial de se pencher sur les différents niveaux de stratégies de prévention ainsi que les différents types d'interventions : primaire, secondaire et tertiaire.

La littérature montre que pour prévenir le harcèlement au travail, il faut établir un plan de prévention qui comprend trois (3) stratégies ou niveau de prévention : primaire, secondaire et tertiaire (Di Martino et *al.*, 2003 ; Vartia et Leka, 2011 ; Hirigoyen, 2017). Pour chaque stratégie, plusieurs interventions doivent être mises en place afin d'agir sur différents niveaux, soit sur le niveau organisationnel, professionnel et individuel (Vartia et Leka, 2011 : p.36). Hodgins, MacCurtain et Mannix-McNamara (2014 : p.65) vont dans le même sens et ajoutent que pour contrer le harcèlement au travail, il faut une approche intégrée incluant des interventions à ces trois niveaux ainsi qu'au niveau sociétal. Selon Hirigoyen (2017), pour pouvoir prévenir le harcèlement, il s'agit d'une démarche collective où tous les acteurs doivent être responsabilisés et éduqués. Les employeurs doivent intervenir en amont en favorisant une culture de la prévention du risque au lieu d'une logique de réparation (Hirigoyen, 2017). De plus, puisque le contexte organisationnel est en constant changement, remettre en question et évaluer les politiques et les programmes dans le but d'évaluer leur efficacité et les adapter au contexte organisationnel sont des choses qui doivent être faites périodiquement (Chappell et Di Martino, 2000).

Zapf et Vartia (2020) expliquent qu'encore aujourd'hui, les seules études qui portent sur l'évaluation de l'efficacité des interventions mises en place par les organisations pour prévenir le harcèlement ne sont pas concluantes. Einarsen et *al.* (2020) met de l'avant trois (3) raisons qui pourraient expliquer l'échec des interventions : 1) les interventions mises en place tentent de résoudre des problèmes globaux et ne ciblent pas directement le harcèlement; 2) la manière dont l'efficacité de l'intervention est évaluée, souvent jugée sur l'amélioration des résultats sans tenir compte du contexte, du processus de mise en œuvre et du public cible, et 3) les interventions n'ont pas été menées avec assez de rigueur méthodologique. Force est de constater qu'il y a peu d'information dans la littérature sur les pratiques qui accompagnent la politique de prévention contre le harcèlement au travail et qui permettent une prévention efficace du phénomène, en contexte québécois. Nous nous sommes donc basés sur les principaux éléments qui émergent de la littérature pour les trois types de prévention. Nous nous sommes également basés sur le tableau de Zapf et Vartia (2020) qui présentent un aperçu des mesures utilisées à différents niveaux d'intervention pour la

prévention et la gestion du harcèlement. Le tableau *Prévention et Traitement du harcèlement au travail – Aperçu* de Zapf et Vartia (2020) confirme notre choix de structurer ce deuxième chapitre par les trois (3) types de prévention (figure 2.1).

Figure 2.1. Prévention et traitement du harcèlement au travail-Aperçu. Adapté de Zapf et Vartia (2020; p. 458)

Stage of Prevention and Treatment				
Level of Intervention	Primary Prevention	Secondary Prevention	Treatment of Bullying	Tertiary Prevention
Society	- Law/regulation - Collective agreements - Policy/code of conduct		- Court case - Industrial tribunal - Provision of therapy and rehabilitation opportunities	- Provision of rehabilitation opportunities
Organization- Organizational level		Anti-bullying policy		
Organization- Job and team level				
- Development of organizational culture		Organizational Conflict management procedures suitable for the treatment of bullying conflicts:	Corporate agreements, Programmes and contracts of professional after-care	
- Management training		- Complaints procedures	Employee Assistance Programmes	
- Organizational analyses		- Conflict arbitration	EAP	
- Risk analysis	Organizational conflict management procedures, e.g.	- Conflict management conference		
- Psychosocial work environment redesign	- Counselling	Employee Assistance Programmes		
- Communication and Conflict management training	- Moderation	EAP:		
- Awareness training (awareness, recognition of bullying)	- Mediation	- Counselling		
- Assertiveness training		- Support in finding therapy		
Individual (Bullying victim)	- Communication and Conflict management training	- Conflict management training	- Conflict Counselling	- Counselling
	- Awareness training (awareness,	- Counselling	- Coaching	- Stress management training
		- Coaching	- Ambulant therapy	
			- Stationary therapy	

recognition of bullying) - Assertiveness training	-Legal support
--	----------------

En effet, dans leur revue, Zapf et Vartia (2020) présentent les mesures à mettre en place pour prévenir le harcèlement au travail et ce, aux différents niveaux.

Donc, dans ce chapitre, pour la prévention primaire, nous retrouvons quatre (4) éléments : 1) la sensibilisation au harcèlement; 2) la politique de prévention et son contenu; 3) l'implantation et les mécanismes de suivi de la politique et 4) l'accessibilité et la diffusion de la politique de prévention du harcèlement. Pour la prévention secondaire, nous retrouvons les éléments suivants : 1) le processus de plainte; 2) les facteurs d'une enquête efficace et 3) le soutien des victimes lors du processus de plainte. Les deux (2) éléments de la prévention tertiaire sont : 1) les mesures réparatrices et 2) le processus de retour au travail. Finalement, nous présenterons le rôle des ressources humaines ainsi que des différents acteurs pour les trois (3) types de préventions.

2.1. Prévention primaire

Zapf et Vartia (2020) définissent la **prévention primaire** comme étant le niveau où des mesures sont mises en place en amont du problème et elle est composée d'interventions proactives qui ont pour but de réduire à la source les risques de harcèlement ou les effets nocifs. À ce niveau, Hirigoyen (2017) recommande une démarche d'analyse de l'organisation et de l'environnement du travail en utilisant des indicateurs tels que l'absentéisme, le taux de roulement, la fréquence des conflits interpersonnels et des plaintes. L'autrice mentionne également que les pratiques managériales doivent être revues et améliorées en lien avec les dysfonctionnements organisationnels (Hirigoyen, 2017). Il est primordial de conscientiser, de sensibiliser les individus en faisant des campagnes de sensibilisation, des séances de formation, mais il faut également les outiller sur les procédures pour prévenir le harcèlement ainsi que les procédures pour savoir comment réagir et/ ou agir lorsqu'ils vivent ou sont témoins d'une situation de harcèlement au travail (Soares, 2004). Parmi les stratégies primaires, nous retrouvons également l'élaboration, le développement et le suivi de la politique de prévention contre le harcèlement (Soares, 2004). La politique de prévention contre le harcèlement est importante, mais elle doit être accompagnée d'autres interventions pour la rendre « vivante » telles que des campagnes de sensibilisation et de communication ainsi qu'un programme de formation qui fera connaître la politique ainsi que ses procédures, aux membres de l'organisation (Soares, 2004).

2.1.1. Formation et sensibilisation au harcèlement

En permettant aux membres de l'organisation de mieux comprendre le harcèlement et reconnaître les comportements s'y apparentant, les campagnes de sensibilisation sont très importantes, car elles peuvent augmenter les chances de signalement (Woodrow et Guest, 2014). En effet, Rai et Agarwal (2018) vont mettre certains éléments de l'avant qui permet de favoriser la prise de parole des victimes. Parmi ces éléments, nous retrouvons la sensibilisation au harcèlement (en abordant sa nature, ses formes, ses conséquences et ses causes) ainsi qu'aux politiques de lutte contre le harcèlement (Rai et Agarwal, 2018). Lorsqu'il est question de sensibilisation, la littérature nous guide directement vers la formation. D'ailleurs, dans les résultats de l'étude sur les différentes méthodes de prévention et d'interventions du harcèlement mené dans plus de quatorze (14) pays de Salin et *al.* (2020), la sensibilisation par la formation est le thème qui a été considéré comme le plus important.

Le but de ce type de formation est de réduire les chances que le phénomène survienne dans l'organisation en informant et en transmettant des connaissances sur le sujet aux personnes ciblées, qui permettront de comprendre le harcèlement et de faire des choix différents lors de leurs interactions avec les autres (Ritzman, 2016). Gardner et Cooper-Thomas (2021) soulèvent que l'objectif de la formation est de développer des cultures et des environnements de travail positifs qui permettent de prévenir le harcèlement.

Selon Gardner et Cooper-Thomas (2021), la formation pour sensibiliser le personnel au harcèlement devrait contenir des informations sur le harcèlement au travail, des outils pour permettre de développer des compétences pour lutter contre le harcèlement et des manières d'assurer le transfert des connaissances des participants sur leur lieu de travail. Les informations sur le harcèlement présenté dans la formation peuvent notamment porter sur les causes, les conséquences, les mesures à prendre par la victime ou par les témoins, les processus de plainte, etc. (Gardner et Cooper-Thomas, 2021).

Pour favoriser la participation et éviter que la formation devienne monotone, Gardner et Cooper-Thomas (2021) suggèrent d'intégrer des composantes interactives telles que les discussions, les études de cas et les jeux de rôle, individuel ou en équipe. Pour développer les scénarios, les scripts et les jeux de rôle, Fox et Stallworth (2009) recommandent que les victimes, les professionnels RH et les supérieurs rapportent des exemples concrets de situations, de comportement ou de solution déjà vécus. Afin de s'assurer que les informations ont été comprises, acceptées et que la formation a répondu aux besoins des participants. Gardner et Cooper-Thomas (2021) nomment qu'il est primordial de faire un « feedback » sous forme de discussions en classe, de chat en ligne, de tests et de *quiz*. Escartin (2016) vient ajouter un point

intéressant en suggérant une méthode de formation en présentiel, ce qui faciliterait le dialogue. Les formations peuvent se présenter sous plusieurs formes telles que des présentations, des ateliers, des séminaires, des cours en ligne et des webinaires (Gardner et Cooper-Thomas, 2021).

Pour qu'une formation de sensibilisation au harcèlement soit un succès, les résultats de l'étude de Murray et *al.* (2020) mettent de l'avant quatre thèmes principaux : 1) l'infrastructure organisationnelle; 2) l'engagement et la participation de la direction 3) une approche intégrée et adaptée au contexte, et 4) la participation de professionnels compétents et dotés des ressources nécessaires. Pour le premier thème, il faut prendre en considération les informations qui seront transmises lors de la formation, les personnes qui y participeront ainsi que le processus de suivi qui se fait tout au long de la formation. Gardner et Cooper-Thomas (2021) ajoutent à ce thème l'importance que tous les membres de l'organisation reçoivent des formations. Le deuxième thème montre qu'il est essentiel que la direction, incluant les cadres supérieurs et les superviseurs, s'impliquent et participent. Escartin (2016) vient appuyer ce point important en indiquant que des formations qui sont données par des formateurs internes ou externes qui ont la confiance des employés montrent que les dirigeants de l'organisation prennent ce sujet à cœur. Ce qui est mis de l'avant pour le troisième thème, c'est l'importance d'adapter la formation au lieu de travail et s'assurer qu'elle soit alignée avec les processus et la culture organisationnelle. En effet, selon Gardner et Cooper-Thomas (2021; p.86), « la formation doit s'appuyer sur une politique organisationnelle claire, pertinente, crédible et bien communiquée ». Ces auteurs expliquent qu'en plus de s'assurer qu'elle soit adaptée au contexte, il faut que la conception et le contenu de la formation soient évalués au fil du temps (Gardner et Cooper-Thomas, 2021). Le dernier thème suggère que la formation doit être donnée par un professionnel compétent. Aussi, Gardner et Cooper-Thomas (2021) nomment que pour qu'une formation fonctionne, il faut qu'elle soit évaluée pour vérifier s'il y a eu des changements en lien avec la formation, si elle est efficace et s'il faut apporter des améliorations.

En sachant que le conflit interpersonnel a été identifié comme l'un des nombreux facteurs qui peuvent mener au harcèlement (Salin et *al.*, 2020) des formations ou du coaching peuvent être offerts sur la gestion des conflits (Gilin Oore et *al.*, 2015) ou la résolution de problème (Leon-Perez et *al.*, 2015). Les résultats d'étude de Fevre et *al.* (2012) sur la complexité de la mise en œuvre d'une politique de prévention du harcèlement ont révélé qu'une des lacunes importantes était le faible niveau de sensibilisation de la direction et du personnel sur les politiques et les procédures de plainte. De plus, lors des entretiens, les employés ont jugé que les superviseurs et les gestionnaires n'étaient pas professionnels dans leur gestion et qu'ils étaient mal informés ce qui les aurait conduits à maltraiter les employés ou à ne pas intervenir adéquatement lorsqu'il y avait des situations problématiques entre collègues (Fevre et *al.* (2012). C'est

pourquoi Burr et Wyatt (2021) mentionnent l'importance d'informer, de sensibiliser et de former les cadres supérieurs, les gestionnaires, les conseillers en ressources humaines et en santé/ sécurité ainsi que les employés sur tous les éléments qui entourent le processus de plaintes et les enquêtes. Ferris et *al.* (2021) les appuient en indiquant qu'il est essentiel de désigner des personnes-ressources et de les former en lien avec le processus de plainte afin qu'elles puissent bien diriger les victimes. Pour leur part, dans leur tableau présentant les meilleures pratiques de gestion du harcèlement au travail, Woodrow et Guest (2014), recommandent une formation en résolution de conflit et médiation pour les gestionnaires, une formation de sensibilisation au harcèlement pour les nouvelles recrues ainsi que pour les personnes qui déposent une plainte et les personnes accusées. Le *coaching* des supérieurs qui ne sont pas impliqués dans le harcèlement est aussi prôné par Zapf et Beitler (2022). En effet, dans le cadre du *coaching*, les supérieurs développeront des outils qui leur permettront de déceler les situations de harcèlement, identifier les facteurs de l'environnement qui peuvent mener au harcèlement, aborder les situations problématiques et jouer un rôle de vecteur en sensibilisant leurs employés sur la gestion de conflit (Zapf et Beitler, 2022).

Il est également important de savoir que des formations peuvent être intéressantes en prévention secondaire afin de réduire les préjudices causés par le harcèlement et en prévention tertiaire pour soutenir les victimes qui ont subi des préjudices (Gardner et Thomas-Cooper, 2021).

Ce concept de la littérature nous permettra d'abord d'évaluer si les organisations mettent en place une formation de sensibilisation au harcèlement et si c'est le cas, nous pourrions vérifier si le contenu des formations mises en place offre une préparation adéquate aux employés et aux gestionnaires pour reconnaître et prévenir le harcèlement au travail. Aussi, nous aurons la chance d'examiner la fréquence et la pertinence des activités de formation. Nous vérifierons également le type d'accompagnement offert par les organisations pour leur gestionnaire en matière de prévention du harcèlement.

2.1.2. La politique de prévention et son contenu

Le deuxième élément le plus important dans les interventions primaires qui ressort dans les résultats de l'étude Salin et *al.* (2020) est la politique et les codes de conduites anti-harcèlement. La politique de prévention du harcèlement a comme principaux objectifs de prévenir le harcèlement, d'imposer aux employeurs une gestion rigoureuse et éthique des cas et à contraindre les acteurs concernés à agir pour limiter et prévenir ce phénomène (Vartia et Leka, 2011).

Selon Rayner et Lewis (2020; p.497), une politique de prévention contre le harcèlement est « la déclaration d'intention de l'employeur et un résumé des processus en matière d'intimidation et de

harcèlement dans son organisation ». Pour ces auteurs, la politique a deux rôles principaux. Le premier rôle est de permettre à l'employeur de déclarer ses intentions quant au harcèlement dans son organisation et le deuxième est de « guider toutes les parties prenantes à travers les processus formels et informels liés à la prévention et à l'intervention en matière d'intimidation » (Rayner et Lewis, 2020; p.497). Les auteurs Hodgins et *al.*, (2020) ainsi que Salin et *al.*, (2020) iront jusqu'à dire que les organisations qui ne se munissent pas d'une politique de prévention en matière de comportement d'intimidation au travail montrent un manque d'engagement de la part de la direction.

Selon Ferris et *al.* (2021) disent que les meilleurs résultats, en lien avec l'efficacité de la politique, reposent également sur l'importance de prendre en considération, lors de l'élaboration ou de la modification de la politique, les problèmes liés aux trois parties qui seront touchées lors du dépôt d'une plainte soit, le plaignant, le défendeur ainsi que l'organisation

La politique contre le harcèlement est un des sujets traités dans la plupart des documents étudiés, mais c'est Richards et Daley (2003) qui ont une énorme implication dans le sujet. En effet, les auteurs expliquent les étapes à suivre pour développer une politique contre le harcèlement en incluant la responsabilité des différents acteurs impliqués lors du processus de création ainsi que tous les éléments que nous devrions retrouver dans la politique (Richards et Daley, 2003). Selon Richards et Daley (2003), lorsque nous parlons de politique de harcèlement ou d'intimidation, il est important de prendre en compte le contenu, mais aussi le développement/la mise en œuvre et son implantation. Malgré le fait que plusieurs organisations combinent la politique de prévention du harcèlement au travail avec d'autres problèmes semblables, Richards et Daley (2003) suggèrent d'avoir une politique du harcèlement distincte des autres problématiques qui peuvent se retrouver dans l'organisation.

Lorsque nous discutons du contenu de la politique de prévention du harcèlement, il nous semble primordial d'évoquer les travaux de Richards et Daley (2003). En effet, les auteurs expliquent que même si chaque organisation est différente, les problèmes rencontrés, tels que la nature cachée du problème, la réticence à poursuivre une affaire et les problèmes de suivi sont les mêmes pour tous, alors la politique de prévention du harcèlement au travail devrait avoir des thèmes de bases communs (Richards et Daley, 2003). En matière de contenu de la politique de prévention du harcèlement au travail, Richards et Daley (2003), mentionnent que la politique de prévention contre le harcèlement au travail devrait contenir une déclaration d'engagement, les différentes définitions, les devoirs des gestionnaires, le rôle des différents acteurs, les contacts, la procédure de plaintes, formation et informations, le soutien pour les victimes de harcèlement et la surveillance.

2.1.2.1. Déclaration d'engagement

Richards et Daley (2003) disent qu'il doit y avoir un endroit où l'employeur explique son engagement envers les employés, les raisons d'être de la politique et ce qu'il s'engage à faire en cas de harcèlement. Selon les auteurs, la déclaration devrait contenir les éléments suivants (Richards et Daley, 2003; p. 250):

- Un énoncé selon lequel l'intimidation ne sera pas tolérée;
- La reconnaissance que l'intimidation est un problème organisationnel et peut être combattue;
- Une déclaration sur le droit de tout le personnel d'être traité avec dignité et respect ;
- Engagement à promouvoir un environnement de travail exempt d'intimidation;
- Une déclaration indiquant que tous les membres du personnel seront informés de la politique, qu'ils sont tenus de s'y conformer et que des mesures disciplinaires seront prises contre ceux qui ne s'y conforment pas ;
- La reconnaissance que l'intimidation affecte la santé et la sécurité, y compris la référence à la législation appropriée ;
- Référence aux politiques relatives au harcèlement.

Aussi, selon Ferris et *al.* (2021), il est important d'être vigilant si la déclaration comporte la mention de « tolérance zéro », car cela peut créer des tensions entre les gestionnaires et les employés. Il est préférable de trouver un équilibre entre l'application, la sécurité et l'équité (Ferris et *al.*, 2021).

2.1.2.2. Les différentes définitions

Dans cette section de la politique, il doit y avoir une définition claire du harcèlement psychologique au travail (Richards et Daley, 2003). Selon les auteurs, la définition utilisée dans la politique doit inclure les éléments qui constituent une situation de harcèlement au travail avec des exemples de comportements de harcèlement (Richards et Daley, 2003). De plus, Rayner et Lewis (2020) disent que les exemples vont permettre de rendre concrètes les situations de harcèlement, dans un contexte en particulier. Les auteurs veulent tout de même nous mettre en garde en spécifiant que si les comportements sont trop généralisés, cela pourrait provoquer un débat et nuire à la politique (Rayner et Lewis, 2020). Selon Richards et Daley (2003), il est important que la définition se concentre sur l'arrêt de comportement de harcèlement et non sur les agresseurs, afin d'éviter les conflits.

D'après Rayner et Lewis (2020), le choix de la définition est très important et il est préférable de la valider avec un représentant juridique avant de la mettre dans la politique, car elle pourrait causer une problématique juridique. Ferris et *al.* (2021; p.64) ajoutent qu'il est important de prendre en compte «

toute législation ou documentation/directive associée dans la juridiction concernée » dans les définitions qui seront mises dans la politique de prévention du harcèlement.

2.1.2.3. Les devoirs des gestionnaires

Selon Richards et Daley (2003), il est important de préciser les attentes envers les gestionnaires quant à la prévention des comportements de harcèlement puisque les gestionnaires doivent s'assurer que la politique est respectée par tous et doivent appliquer les mesures prévues dans la politique lorsqu'il y a une situation de harcèlement. Dans cette section, les auteurs suggèrent de nommer quelques contacts qui pourraient soutenir la cible si jamais elle est victime de comportements hostiles de la part de son propre supérieur hiérarchique (Richards et Daley, 2003).

2.1.2.4. Le rôle des différents acteurs

D'abord, tous les acteurs qui sont touchés par la politique de prévention du harcèlement de l'organisation doivent clairement être identifiés, en incluant les acteurs externes tels que les clients, les fournisseurs et les sous-traitants (Ferris et al., 2021). Il est aussi important de préciser le rôle des représentants syndicaux en leur donnant un statut aussi important que les gestionnaires dans la gestion des plaintes ainsi que dans l'éducation du personnel (Richards et Daley, 2003).

2.1.2.5. Les contacts

La politique doit absolument identifier une liste de contacts vers qui vont se tourner les cibles de comportements hostiles, afin de recevoir le soutien nécessaire (Richards et Daley, 2003). Certaines personnes ne seront pas à l'aise d'aller voir directement l'employeur ou le syndicat ou ils auront peur de devoir passer par une procédure formelle de dépôt de plainte, surtout si l'acteur des comportements inappropriés est son supérieur immédiat (Richards et Daley, 2003). Pour pallier cela, les auteurs proposent de nommer un contact indépendant qui pourra traiter les plaintes ainsi que soutenir et guider les personnes qui pensent être victimes de harcèlement au travail (Richards et Daley, 2003). Les personnes-ressources qui sont identifiées dans la politique vont également être présentes pour répondre aux questionnements des membres de l'organisation qui souhaitent s'informer davantage sur les problématiques (Ferris et al., 2021). Cette liste de contacts devrait comprendre des représentants des différents niveaux de l'organisation ainsi que des représentants syndicaux (Ferris et al., 2021). Plusieurs termes sont utilisés pour désigner ces personnes-ressources, telles que « auditeurs (bureaux juridiques), soutien par les pairs, conseillers en traitement équitable (NHS (National Health Service), Royaume-Uni (Royaume-Uni), agents de contact (police) ou conseillers confidentiels (Pays-Bas) » (Ferris et al., 2021; p. 68). Dans leur étude,

Harrington et *al.* (2012) mentionnent que les ressources humaines ne devraient pas nécessairement se retrouver dans cette liste de contact puisqu'elles peuvent être en conflit d'intérêts. Le rôle de la personne contact est de « fournir des informations aux employés, de les aider à explorer leurs options, de planifier leur approche préférée et de leur permettre d'agir sur cette décision » (Ferris et *al.*, 2021; p. 68). Puisque ces personnes sont les premières à répondre aux victimes, Ferris et *al.* (2021) suggèrent qu'elles aient une formation adéquate qui leur permettra de bien jouer leur rôle.

2.1.2.6. Procédures de plaintes

Pour qu'une politique soit efficace, elle doit inclure plusieurs options de résolution possibles, fondée sur les intérêts (procédure de règlement par médiation ou évitement) et sur les droits (approche formelle d'enquête avec des mesures disciplinaires sévères) (Ferris et *al.*, 2021). La section de la résolution de problème formelle dans la politique devrait expliquer en détail toutes les spécificités liées à l'enquête et comment les preuves reçues seront évaluées (Ferris et *al.*, 2021).

Les différents auteurs dans la littérature s'entendent pour dire que la section de la procédure de plainte devrait spécifier l'importance de la confidentialité dans toutes les étapes liées aux démarches d'enquête (Richards et Daley, 2003; Ferris et *al.*, 2021; Rayner et Lewis, 2020). Merchant et Hoel (2002) mentionne qu'il est également important de préciser dans la politique et la procédure de plainte, qui sont les personnes qui ont le droit de consulter le rapport. Pour ce qui est des délais en lien avec les démarches d'enquête, Ferris et *al.*, (2021) soulignent l'importance d'inclure dans la politique, des balises de temps pour que les procédures se fassent dans des délais raisonnables.

2.1.2.7. Formation et information

Selon Richards et Daley (2003) mentionne que tout le personnel de l'organisation ainsi que les acteurs externes qui pourraient avoir à se retrouver sur les lieux de travail, devraient recevoir une formation de base sur le harcèlement incluant ses causes, ses effets, les détails de la politique, les procédures de plaintes, les différentes manières d'obtenir du soutien et comment apporter de l'aide à ses collègues qui pourraient être victime de harcèlement au travail. Aussi, un résumé des informations qui se retrouvent à l'intérieur de la politique devrait être communiqué par le biais de dépliants plus courts, des affiches et des informations par courrier électronique (Richards et Daley, 2003).

2.1.2.8. Soutien pour les victimes

Dans cette section de la politique, nous devons expliquer de quelle manière les victimes seront soutenues à chacune des étapes du processus à partir de la dénonciation, mais aussi après, puisque le harcèlement peut avoir plusieurs impacts dans la vie de la victime (Richards et Daley, 2003).

2.1.2.9. La surveillance

Dans la section sur la surveillance, nous devons statuer au combien de temps on va réévaluer la politique ainsi que sa pertinence, en prenant en compte les nouveaux enjeux de l'organisation et ainsi l'améliorer (Richards et Daley, 2003). Le fait d'assurer une surveillance de la politique montre qu'il y a un engagement continu envers cette problématique et qu'elle est prise au sérieux (Richards et Daley, 2003).

Le contenu de la politique servira de référence afin de vérifier les éléments qui se retrouvent dans les politiques des organisations québécoises et analyser la cohérence entre le document officiel et ce qui est réellement appliqué dans les milieux de travail.

2.1.3. L'implantation et les mécanismes de suivi de la politique

Pour Zapf et Vartia (2020), la conception d'une intervention n'est généralement pas la raison pour laquelle elle ne fonctionnera pas. L'échec d'une intervention est souvent relié à sa mauvaise mise en œuvre (Zapf et Vartia, 2020). Dans la littérature, les auteurs soulèvent quelques problématiques en lien avec l'implantation de la politique de prévention du harcèlement. En effet, dans leur étude, Woodrow et Guest (2014) examinent le processus et la qualité de l'implantation et montrent que même si une organisation a une « excellente » politique de prévention contre le harcèlement, cette dernière ne pourra pas être efficace s'il y a une incohérence dans les applications et la qualité de l'implantation. D'ailleurs, les résultats de leur recherche le montrent bien puisqu'à la suite d'une analyse de la politique de prévention du harcèlement et au renforcement de cette dernière, les plaintes de harcèlement ont augmenté (Woodrow et Guest, 2014). Rayner et McIvor (2008) vont jusqu'à dire que si l'organisation n'a pas de stratégie d'implantation, les écrits de la politique ne feront aucun sens. L'étude de Salin (2008) met de l'avant le fait que certaines organisations mettent dans leur politique, des phrases « copier-coller » qu'ils ont pris dans des politiques de prévention existantes dans d'autres organisations. L'auteur suggère donc de s'assurer d'adapter la politique aux besoins de son organisation, lors de la mise en œuvre de cette dernière (Salin, 2008). Cowan (2011) appuie le fait qu'il peut y avoir des lacunes au niveau de l'implantation de la politique puisque les résultats de son étude montrent qu'il y a un écart entre ce que les praticiens des ressources humaines pensaient que la politique communiquait et ce qu'elle communiquait vraiment.

Guest et Bos-Nehles (2013) ont développé un cadre analytique intéressant puisqu'il explique l'implantation de pratique RH. Leur modèle (Figure 2.2.) met de l'avant trois dimensions : 1) les quatre étapes de la mise en œuvre; 2) les acteurs clés de la mise en œuvre RH; 3) les acteurs qui évaluent l'efficacité de la mise en œuvre RH.

Figure 2.2. Un modèle d'implantation RH. Adapté de Guest et Bos-Nehles (2013; p.81)

<i>Stages</i>	<i>Primary implementers</i>	<i>Primary evaluators</i>
Stage 1: decision to introduce HR practices	HR managers Senior executives/CEO	Senior executives External bodies/groups
Stage 2: quality of HR practices	HR managers	Senior executives HR managers
Stage 3: implementation of HR practices	Line managers Line managers	Line managers Senior executives Line managers HR managers
Stage 4: quality of implementation		Employees Senior executives Line managers HR managers Employees
<i>Internal context</i>		<i>External context</i>
Competitive strategy and HR strategy		External stakeholders:
Strength of the HR system		· government and government agencies
Leadership and HR focus		· legislation and compliance agencies
		· customers and potential recruits
		· shareholders
		Market conditions
		Market context (e.g. international focus)

Pour cette section, nous nous concentrerons sur les quatre (4) étapes de l'implantation. Les auteurs expliquent l'importance de l'ordre des quatre (4) étapes, car l'efficacité d'une étape dépend de l'étape précédente (Guest et Bos-Nehles, 2013). La première étape consiste à décider d'introduire une pratique RH en considérant les facteurs contextuels internes (sa taille, son degré de formalisation et de centralisation, ses objectifs ainsi que ses stratégies) et externes (gouvernement, législation, client, les actionnaires, le marché) de l'organisation. Richards et Daley (2003) indiquent également que le processus d'élaboration doit commencer par une enquête sur la problématique en récoltant des données quantitatives et qualitatives. La deuxième étape concerne la qualité de la pratique. À cette étape, les auteurs mentionnent qu'il faut aller au-delà de la simple présence de la pratique pour la considérer efficace ou de qualité puisqu'elle peut être mise en place dans le seul but de se conformer à la législation, sans se questionner sur les réels impacts positifs (Guest et Bos-Nehles, 2013). C'est pourquoi la pratique doit non seulement répondre aux obligations de la loi, mais également permettre à l'organisation d'atteindre ses objectifs (Guest et Bos-Nehles, 2013). Après que les cadres supérieurs et la haute direction aient approuvé la politique et que les RH garantissent sa qualité, la troisième étape repose sur les actions concrètes que prendront les responsables opérationnels afin de s'assurer que la pratique soit bien mise en place (Guest et Bos-Nehles, 2013). Il peut arriver que, par manque de temps, d'engagement, d'efforts ou face à des

réactions des employés, les responsables hiérarchiques ne réussissent pas à mettre en place la pratique efficacement (Guest et Bos-Nehles, 2013). Nous constatons que Richards et Daley (2003) vont dans le même sens concernant l'implantation et l'implication de plusieurs acteurs, puisqu'ils vont nommer qu'il est essentiel d'assurer une sensibilisation et une acceptation de tous, il est important d'intégrer le personnel de tous les niveaux ainsi que des représentants syndicaux lors du processus de mise en œuvre (Richards et Daley, 2003). De plus, les résultats d'étude de Murray et *al.* (2020) appuient ce point, car ils ont révélé qu'un des facteurs clé du succès de la mise en œuvre de la politique était l'engagement et la mobilisation de la direction. C'est pour cette raison que la quatrième étape est de vérifier la qualité de la mise en œuvre de la pratique. Pour examiner leur mise en œuvre, Woodrow et Guest (2014) proposent d'utiliser le cadre de Guest et Bos-Nehles (2013) et d'utiliser les études de cas pour découvrir les causes et les conséquences d'une mauvaise mise en œuvre.

Or, Woodrow et Guest (2014) ont montré qu'il manquait souvent de cohérence et de qualité d'application aux deux dernières étapes de ce modèle. C'est ce qui a mené les auteurs à conclure que malgré la présence de pratiques RH de qualité dans l'organisation, si elles sont mal mises en œuvre, elles n'ont pas d'importance (Woodrow et Guest, 2014). Richards et Daley (2003) affirment également qu'il est primordial qu'une certaine surveillance de l'application et des résultats des politiques soit effectuée périodiquement et sur le long terme. Les auteurs suggèrent de faire annuellement, une enquête d'opinion auprès du personnel, la publication du nombre de plaintes traitées ainsi qu'une révision de la politique (Richards et Daley, 2003).

Ce concept nous permettra de comprendre la manière que la politique est mise en œuvre et il nous aidera à interpréter les données relatives aux mesures d'évaluation de la politique et des modifications qui y sont apportées.

2.1.4. Accessibilité et diffusion de la politique de prévention du harcèlement

Avoir une politique de prévention contre le harcèlement c'est une chose, mais qu'elle soit connue, s'en est une autre. En effet, dans son étude sur l'utilisation des politiques de lutte contre le harcèlement, Cowan (2011) a présenté des résultats assez intéressants qui montraient entre autres que certains professionnels RH n'étaient pas certains si leur organisation disposait d'une politique. Pourtant, selon Rayner et Lewis (2020), pour qu'une politique de prévention du harcèlement au travail fonctionne, il faut la promouvoir dans l'organisation et avoir le soutien des gestionnaires, des représentants des ressources humaines, de la haute direction ainsi que des représentants syndicaux. D'ailleurs, l'accessibilité à la politique est discutée dans la littérature comme un point important à prendre en compte pour s'assurer qu'elle soit connue par

les membres de l'organisation (Ferris et *al.*, 2021). Les résultats de l'étude de Murray et *al.* (2020) montrent qu'il est important que des pratiques soient mises en place afin que la politique soit « largement diffusée et comprise ». Pour que la politique soit accessible et diffusée adéquatement, Ferris et *al.*, 2021; p. 66) proposent des avenues intéressantes :

- La politique doit être disponible en format papier et électronique et elle doit être accessible sur l'intranet/ site web de l'organisation. Elle peut également être affichée sur les lieux de travail;
- Le langage utilisé doit être clair et facile à comprendre pour tous;
- Mentionner la politique aux nouveaux employés et leur en remettre une copie papier en leur demandant de la signer pour attester de leur compréhension;
- Indiquer lors des formations de sensibilisation au harcèlement, où se trouve la politique;
- Envoyer des rappels (sous forme de courriel, discussion de groupe, note papier) aux membres de l'organisation chaque année ou lors de la mise à jour de la politique pour qu'ils se souviennent de son existence et de son emplacement;
- Discuter de la politique en s'y référant lors d'un suivi disciplinaire en lien avec des comportements préoccupants d'une personne.

Dans leur tableau sur les inclusions recommandées pour une approche des meilleures pratiques en matière de gestion du harcèlement au travail, Woodrow et Guest (2014) proposent différentes pratiques de faire la promotion de la politique. Parmi ces pratiques, les auteurs nomment les suivantes: une campagne de sensibilisation, des affiches, des pamphlets, des communications par courriel, manuel du personnel, magazine interne, vidéos, lectures, discussions et rencontres ainsi que la désignation d'un représentant.

Rayner et Lewis (2020) amènent un point intéressant en soulignant l'importance d'utiliser des termes inclusifs, dans le but d'inclure les groupes qui sont souvent visés par le harcèlement au travail tel que les minorités visibles et la communauté LGBT (Rayner et Lewis, 2020). Cowan (2011) recommande d'utiliser le terme « harcèlement » dans la politique et que les procédures soient claires et axées sur le harcèlement.

Au surplus, avant de lancer la politique, il est important que les gestionnaires reçoivent une formation afin qu'ils puissent appliquer et faire respecter la politique adéquatement (Rayner et Lewis, 2020).

Ce concept nous permettra de comprendre comment les membres de l'organisation peuvent avoir accès à la politique, où ils peuvent la trouver et comment l'utiliser. Dans notre analyse, il nous aidera à interpréter les propos concernant la visibilité et la communication de la politique ainsi que ses mises à jour.

2.2. Prévention secondaire

Lorsque les interventions primaires n'ont pas réussi à prévenir une situation problématique d'arrivée, les interventions secondaires doivent être mises en place. À ce stade-ci, il est important de s'attaquer aux conflits qui n'ont pas encore dégénéré en harcèlement (Zapf et Vartia, 2020). En effet, selon Vartia et Leka, (2011 : p.360) les interventions au niveau de la **prévention secondaire** « visent à inverser, réduire ou ralentir la progression de la situation ou de la mauvaise santé, à empêcher que l'événement ne se reproduise et/ou à accroître les ressources des individus pour faire face à la situation ». Zapf et Vartia (2020) sont d'accord, et pour eux, la prévention secondaire regroupe les interventions qui servent à gérer les conflits, à prévenir l'escalade des conflits ou à ralentir l'évolution de la situation. Hirigoyen (2017) croit qu'à ce stade-ci, les organisations peuvent avoir recours à des cabinets de consultants qui offriront des services qui permettront d'aider les individus à développer leurs ressources psychologiques telles que des séminaires de gestion du stress, de résolutions de conflits, des ateliers sur l'adaptation aux changements, mettre en place des cellules d'écoute, etc. Toutefois, elle mentionne que pour rendre ces interventions efficaces, les dirigeants ne doivent pas se contenter d'aider les salariés, ils doivent se responsabiliser, en se remettant en question sur l'organisation du travail et le *management* (Hirigoyen, 2017). De son côté, Soares (2004) mentionne que les employeurs doivent s'assurer qu'ils sont prêts à intervenir rapidement et efficacement en établissant les règles qui encadrent les procédures de plaintes, d'enquête et d'écoute afin qu'un individu qui croit être victime de harcèlement puisse être aidé, en toute fiabilité et confidentialité (Soares, 2004).

2.2.1. Processus de plainte

Plusieurs études montrent que les victimes ont tendance à garder le silence et choisir de ne pas dénoncer ce qu'elles vivent au travail à cause de la gestion permissive de la direction ainsi que des politiques et de pratiques RH qui ne favorisent pas le soutien de la victime (Lewis et Rayner, 2003; Noronha and D'Cruz, 2009). En effet, les résultats de l'étude de Lockhart et Bhanugopan (2020) ont montré que 46% des participants estimaient qu'aucune mesure n'avait été prise lorsque des situations de harcèlement avaient été signalées.

Puisque certaines personnes ne sont pas conscientes que leur comportement soit inadéquat (Richards et Daley, 2003), il est important de leur donner le bénéfice du doute en premier lieu, en utilisant une

procédure plus informelle telle que la médiation ou un accord écrit (Ferris et *al.*, 2021). Lorsqu'il est possible de le faire, la première étape d'une personne qui se croit victime de comportements hostiles devrait être d'en discuter avec la personne concernée, soit par elle-même ou par le biais d'un collègue ou un représentant syndical (Richards et Daley, 2003). Cependant, si cela n'est pas possible, car les comportements sont trop graves, la personne qui se croit victime doit aviser les personnes-ressources identifiées plus haut (Richards et Daley, 2003). Dans un cas où la procédure informelle ne suffit pas, il est important que la procédure de plainte formelle soit incluse dans la politique de prévention (Richards et Daley, 2003). Tout au long des procédures, la personne plaignante a le droit d'être accompagné et il est important que la plainte formelle qu'elle dépose contienne les informations suivantes (Richards et Daley, 2003; p. 254): des allégations claires et spécifiques contre la personne ou les personnes nommées;

- Si possible, les dates, les heures et les témoins des incidents avec des citations directes ;
- Description factuelle des événements;
- Indication de ce que chaque incident a fait ressentir au plaignant;
- La preuve documentaire;
- Les détails de toute mesure que le plaignant ou d'autres personnes ont déjà prise.

D'abord, il est intéressant de savoir que la procédure de plainte peut être formelle ou informelle (Ferris et *al.*, 2021). Selon Burr et Wyatt (2021), l'enquête n'est pas toujours nécessaire pour satisfaire les deux parties. L'utilisation de procédure de plainte informelle telle que la médiation doit être faite avec prudence, car elle pourrait faire escalader les conflits et montrer que les gestionnaires n'ont pas réussi à bien gérer la situation (Rayner et Lewis, 2020).

Saam (2010) se base sur le modèle d'escalade du conflit de Glasl (1982) pour expliquer que plusieurs stratégies peuvent être utilisées avant le processus formel d'enquête, dépendamment du stade d'escalade du conflit. Dans un cas de harcèlement, il est possible d'aller vers des interventions de résolution telles que la médiation, la conciliation et la négociation (Saam, 2010). D'ailleurs, ces modes de résolution de conflits au travail sont utilisés par les organisations, car ils sont moins coûteux (Jenkins, 2021). Pour leur part, Ferris et *al.* (2021) expliquent que les options informelles peuvent débiter par encourager (sans obliger) la personne à aborder la personne intimidante ou aller vers une discussion facilitatrice afin d'aborder et de résoudre les conflits. Bien que la médiation soit la stratégie recommandée dans la littérature, elle est controversée et elle ne semble pas toujours appropriée. Il est donc recommandé d'être prudent (Ferris et *al.*, 2021). La médiation est une approche par laquelle une personne tierce guide les personnes qui sont en conflit, dans le but de trouver un compromis (Ridley-Duff et Bennett, 2011). La tierce personne qui est impartiale peut être un travailleur social, un médiateur externe ou un supérieur et

c'est elle qui interviendra si la victime n'est pas à l'aise de discuter avec son agresseur (Saam, 2010). Jenkins (2021) indique que les médiateurs doivent être qualifiés et même que certains pays, comme l'Australie et la Nouvelle-Zélande, se dirigent vers une accréditation et des normes professionnelles pour ce métier. La médiation peut en revanche s'avérer inefficace, car le conflit peut atteindre un niveau d'escalade encore plus élevé et dans un tel cas, les parties seront dirigées vers l'arbitrage (Saam, 2010). Jenkins (2021) précise que la médiation est un processus volontaire et que les parties peuvent se retirer à tout moment pour être dirigées vers une méthode alternative de résolution du litige. Saam (2010) met également de l'avant le « coaching » qui permet d'accompagner, de soutenir et de conseiller le cadre dirigeant dans les discussions sur les conflits avec les différentes parties.

Salin (2009) mentionne que certaines organisations n'ont pas prévu de système informel ou que leurs mécanismes informels ne fonctionnent tout simplement pas. Lorsque les interventions qualifiées d'informelles ne fonctionnent pas, il est nécessaire qu'un processus formel soit enclenché (Burr et Wyatt, 2021). D'ailleurs, les auteurs illustrent à l'aide d'un tableau (Figure 2.3) que plus les interventions informelles échouent, plus des interventions formelles seront nécessaires (Burr et Wyatt, 2021; p. 153).

Figure 2.3. Comparaison des interventions de résolution des conflits en milieu de travail. Adapté de Burr et Wyatt (2021; p. 153)

Table 1 Comparison of workplace dispute resolution interventions							
	Informal discussion	Facilitated discussion	Conferencing	Mediation	Formal investigation	Arbitration	Litigation
Who decides?	Parties	Parties	Parties	Parties	Investigator/ Employer	Arbitrator	Judge/ Jury
Formality?	Informal	Informal	Informal	Informal	Formal	Formal	Formal
Confidentiality of outcome?	Confidential	Confidential	Limited	Confidential	Limited	No	No
Outcome binding? Increasing compulsion	No	No	No	No	Yes	Yes	Yes
Increasing compulsion	—————>						

Selon Rayner et Lewis (2020) lors d'une situation où il y a la présence de comportements très graves, le processus formel peut être la seule avenue possible de règlement pour une personne plaignante, le syndicat ou les RH. Les résultats d'étude de Thompson et Catley (2021) montrent que l'efficacité du processus

interne de plainte est incertaine. Donc, Hoel et Einarsen (2011) sont catégoriques sur le fait que les organisations doivent élaborer, écrire et mettre en place une procédure d'enquête formelle qui inclut clairement les rôles et les responsabilités des acteurs. La procédure doit prévoir tous les éléments qui permettront de prendre les bonnes décisions lors d'une enquête tels que les étapes de l'enquête, les normes de temps, la possibilité d'avoir recours à des enquêteurs externes, les mesures de soutien, les normes de confidentialité ainsi que les exigences quant aux documents tels que sa forme et son contenu ainsi que des suivis (Hoel et Einarsen, 2011). Pour ce qui est des rôles, la procédure doit inclure les individus qui auront accès au rapport d'enquête, aux résumés ou aux conclusions (Hoel et Einarsen, 2011; Merchant et Hoel, 2002). Pour effectuer une enquête de manière appropriée, Burr et Wyatt (2021) expliquent qu'il est important de prendre en compte les exigences légales et réglementaires, les politiques et procédures de l'employeur et les dispositions des conventions collectives applicables. Lorsqu'une plainte est déposée, l'employeur doit répondre en recueillant la version des faits de toutes les parties impliquées, évaluer le niveau de gravité de la plainte ainsi que son contenu en utilisant les définitions utilisées par l'organisation et mettre en place les mesures disciplinaires nécessaires s'il y a lieu Thompson et Catley (2021).

Le but de l'enquête est de vérifier si les allégations sont fondées (Burr et Wyatt 2021) et pour y arriver, les chercheurs mettent de l'avant certaines étapes importantes (Burr et Wyatt, 2021; Dwoskin et Squire, 2018; Hoel et Einarsen, 2011; Merchant et Hoel, 2002; Thompson et Catley, 2021): le dépôt de la plainte, l'analyse de recevabilité, la préparation de l'enquête, l'enquête, la rédaction du rapport et finalement, la détermination des solutions et des mesures correctives. Certains auteurs vont également mentionner les recours juridiques tels qu'une plainte au tribunal du travail (Thompson et Catley, 2021; Burr et Wyatt, 2021).

2.2.1.1. Dépôt de la plainte

Un individu qui se croit victime de harcèlement ou qui est témoin d'une situation de harcèlement signale l'incident à son employeur dans le but que des actions soient prises pour faire cesser ces comportements (Thompson et Catley, 2021). Pour Dwoskin et Squire (2018), la plainte d'une personne est tout aussi crédible qu'une plainte qui provient d'une autre source telle qu'une dénonciation anonyme d'une ligne téléphonique d'assistance, d'un ou des témoins et même d'une personne extérieure de l'organisation. Dans la plupart des organisations, un formulaire de plainte est prévu aux politiques et aux procédures et la ou les personnes plaignantes sont inviter à le remplir et le soumettre (Burr et Wyatt, 2021). Il existe différents types de mécanismes de plaintes contre le harcèlement tel que la plainte, le grief, un signalement ou une dénonciation (Thompson et Catley, 2021). Ces auteurs définissent ces différents mécanismes dans le tableau suivant (Figure 2.4):

Figure 2.4. Différents types de mécanismes de plainte pour le harcèlement au travail. Adapté Thompson et Catley (2021; p. 115)

Table 1 Different types of workplace bullying complaint mechanisms	
Complaint	A broad term covering the general approach adopted whereby an employee notifies the organization that there is a specific bullying incident, accompanied by the expectation of a response to address their situation
Grievance	A process where an aggrieved employee seeks redress, typically through a disciplinary framework. The organization seeks to resolve the dispute between the two employees. A grievance may be raised for a range of other issues, workplace bullying being but one example
Report	An employee initiates a verbal or written "report" of bullying to the organization. This is typically positioned within a health and safety framework with the organization having a duty to act once notified of a potential health and safety risk
Whistleblowing	Reporting workplace bullying as significant and ongoing wrongdoing by the organization to which the complainant is reporting as an issue of public interest. A bullying complaint can be raised alone or in conjunction with the disclosure of other unethical or illegal acts

Dans leur étude, Thompson et Catley (2021) apportent un élément intéressant en expliquant que le nombre de dépôts de plainte officielle en organisation est plutôt bas puisque la perception du harcèlement est souvent qu'il y a des comportements « typiques » du harcèlement ou que les individus croient que leur situation ne nécessite pas un signalement. Dans leurs travaux sur la prévention du harcèlement sexuel, McDonald et *al.* (2015) évoquent également que le processus de plainte formelle n'est pas nécessairement toujours efficace puisqu'il existe plusieurs perceptions des présumées victimes qui constituent des facteurs qui découragent le dépôt de la plainte. Parmi ces facteurs, les auteurs mentionnent le risque de conflit, les enjeux de confidentialité, le risque de représailles ainsi que la peur de ne pas avoir suffisamment de preuve pour que les comportements soient considérés comme du harcèlement (McDonald et *al.*, 2015). Les résultats de l'étude de Lockhart et Bhanugopan (2020) sont similaires et soutiennent que les individus ont l'impression qu'ils perdraient leur temps en dénonçant, car ils ont été témoins que plusieurs plaintes avaient été classées « rejetées » et considérées comme des malentendus ou des mensonges. Il y a même des participants qui ont eu l'impression d'être punis à la suite du dépôt de leur plainte officielle, car ils ont reçu des sanctions tels qu'une lettre d'avertissement à l'ostracisme, une mutation, la rétrogradation ou même le licenciement (Lockhart et Bhanugopan, 2020).

Peu importe sous quelle forme elle est déposée, la plainte doit générer une prise d'action de la part de l'employeur, car cela signifie qu'un individu (ou un groupe d'individus) croit avoir subi un préjudice ou vit une situation qu'il considère inappropriée, qui va à l'encontre de la loi ou des politiques de

l'organisation (Burr et Wyatt, 2021). Selon Ho (2015), les employeurs commettent souvent une erreur commune et c'est celle d'attendre une plainte officielle pour débiter une procédure d'enquête. Selon l'auteur, même si un individu n'a pas porté plainte en suivant la procédure prévue par l'employeur, il ne faut pas perdre de temps et il faut commencer l'enquête, car le fait d'attendre pourrait montrer que l'employeur a négligé certaines allégations en tolérant un comportement inacceptable (Ho, 2015).

2.2.1.2. Analyse de recevabilité

Au moment du dépôt de la plainte, il n'est pas de la responsabilité de la personne plaignante de prouver qu'elle est victime de harcèlement, mais elle doit fournir des motifs valables et des preuves suffisantes qui montrent qu'il y a présence d'actes inappropriée (Burr et Wyatt, 2021).

Au moment de la réception de la plainte, l'enquêteur doit l'examiner et déterminer s'il est nécessaire de mener une enquête approfondie ou si d'autres options de réparations doivent être mises en place (Hoel et Einarsen, 2020; Burr et Wyatt, 2021). Il existe plusieurs raisons pour lesquelles une enquête devrait être menée sur le harcèlement, tel que la responsabilité de l'employeur de garantir une procédure, la justification de certaines décisions en exposant des faits, le suivi et l'évaluation des systèmes de l'organisation dans le but de les améliorer et montrer l'intégrité de l'employeur (Burr et Wyatt, 2021). En sachant que plusieurs définitions de harcèlement existent, il peut parfois être difficile de déterminer si le les comportements répond aux critères du harcèlement (Zapf et Vartia, 2020). Les travaux de Merchant et Hoel (2002) montrent le rôle de l'enquêteur et les éléments à prendre en considération lors de la procédure de plainte. Les auteurs expliquent que l'enquêteur doit d'abord vérifier si le comportement constitue du harcèlement en respectant la politique et les procédures en vigueur au moment des faits et en se basant sur la définition de harcèlement utilisée à ce moment-là (Merchant et Hoel, 2002). En effet, Burr et Wyatt (2021) appuient ces propos en expliquant qu'à cette étape, l'enquêteur doit analyser la plainte en s'appuyant sur la législation applicable ainsi que la politique de prévention du harcèlement de l'organisation. Hoel et Einarsen (2020) nomment l'importance d'avoir mis en place des critères clairs de ce qui peut être toléré en s'appuyant sur le principe juridique de la « personne raisonnable », puisque les individus d'une organisation peuvent avoir une tolérance différente à certaines situations et évaluer différemment des expériences similaires.

Pour prendre la bonne décision à savoir si une enquête doit être menée, Oppenheimer (2004) mentionne qu'une enquête doit être menée, même s'il s'agit d'allégations mineures, car il y a la possibilité que l'employeur ait seulement une partie des informations et que si la situation n'est pas prise en considération alors qu'il s'agit de harcèlement, elle pourrait tout simplement s'aggraver. Selon l'auteur, si la personne

accusée reconnaît les faits, l'enquête n'est pas nécessaire et des mesures disciplinaires appropriées, selon la gravité des événements peuvent être pris à ce moment-là (Oppenheimer, 2004). De son côté, Burr et Wyatt (2021; p. 157) dressent une liste de questions à se poser lors de l'analyse de recevabilité, en voici quelques-unes :

- Quelles sont les définitions juridiques et politiques du harcèlement au travail ?
- Y-a-t-il présence d'allégations intersectionnelles ou combinées, par exemple, d'intimidation et de discrimination, de harcèlement sexuel et de racisme, d'intimidation et de violence, de harcèlement au travail et d'agression sexuelle criminelle et de harcèlement criminel, d'intimidation et de santé mentale ou de handicap, etc. ?
- Quelle est la gravité du comportement ? Quelle est sa fréquence ou son ampleur? Quelle est sa durée ?
- Est-ce qu'il y a la présence de fausses allégations ou d'allégations futiles, frivoles, vexatoires ou malveillantes ?
- Existe-t-il des preuves fiables de faits similaires ?
- Existe-t-il des preuves d'un environnement de travail toxique ?
- Qui était au courant de la situation de harcèlement ?
- Qui est la victime des préjudices ? Par qui ? Quelle est la gravité de ces préjudices ?

Dans son article publié dans l'ordre des CRHA, Douville (2025) va expliquer que plusieurs entreprises vont choisir d'effectuer l'analyse de recevabilité à l'interne, même s'ils font l'enquête à l'externe. De plus, au Québec, plusieurs professionnels CRHA et CRIA ont créés un guide d'encadrement qui a été mis à jour en février 2025: *Pratique professionnelle en matière d'enquête à la suite d'une plainte pour harcèlement au travail*. Dans ce guide, les auteurs expliquent en détail les étapes à suivre à ce stade préliminaire. Pour déterminer si les faits constituent du harcèlement, il est expliqué dans ce guide qu'il faut suivre les conditions qui sont établies dans la loi (Ordre des conseillers en ressources humaines agréés [CRHA | CRIA], 2025):

- 1) La répétition de comportement ou propos : la conduite vexatoire se manifeste par des comportements, des paroles, des actes ou des gestes répétés qui :
 - sont hostiles ou non désirés;
 - portent atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique du salarié;
 - rendent le milieu de travail néfaste.
- 2) Une conduite unique grave : il y a présence d'une seule conduite grave qui :

- porte atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique du salarié;
- produit un effet nocif continu sur la personne victime.

Les auteurs du guide nomment également l'importance de prendre en compte les conditions de la politique en vérifiant certains éléments (Ordre des conseillers en ressources humaines agréés [CRHA | CRIA], 2025; p.13):

- Si les parties impliquées font partie du champ d'application;
- si le délai de la dernière manifestation de harcèlement allégué prévu à la politique est moindre que le délai légal (2 ans);
- s'il possède une version écrite des faits, d'une description des événements ou d'un formulaire de plainte. Si cela n'a pas été fait, l'enquêteur devra s'assurer de l'obtenir.

2.2.1.3. La préparation de l'enquête

Le processus d'enquête débute par une certaine préparation, l'employeur doit déterminer si l'enquête sera menée par un enquêteur de l'externe (consultant en ressources humaines, médiateurs ou universitaires) ou une personne dédiée à l'interne (Burr et Wyatt, 2021). Dans la littérature, nous constatons que ce choix est partagé puisque certains croient que l'enquêteur externe est plus impartial et qu'une personne à l'interne pourrait être en conflit d'intérêts (Rayner et Lewis, 2020; Burr et Wyatt, 2021). Les résultats de l'étude de Murray et *al.* (2020) montrent la nécessité de choisir un enquêteur indépendant qualifié avec une bonne connaissance du harcèlement et des processus pour s'assurer qu'il soit objectif, neutre et sans jugement. De l'autre côté, Dowskin et Squire (2018) vont dire que les professionnels RH sont souvent un bon choix comme enquêteur interne, car elles ont une bonne connaissance de la culture de l'organisation ainsi que des politiques internes et elles ont des compétences interpersonnelles développées, des compétences en matière d'enquête et du droit du travail applicable (Dowskin et Squire, 2018). Si un enquêteur est choisi à l'interne, il faut s'assurer que cette personne dispose du temps nécessaire pour mener l'enquête (Hoel et Einarsen, 2020). Ce qui ressort de la littérature, c'est que peu importe la décision, le choix peut être le bon s'il est discuté selon les circonstances, les questions de neutralité et d'objectivité, ainsi que la formation spécifique à la gestion de plainte, le coût (Burr et Wyatt, 2021) et les compétences en ce qui concerne les normes juridiques applicables (Dowskin et Squire, 2018). Selon Rayner et Lewis (2020), les grandes organisations ont tendance à mener leur enquête à l'interne dans la majorité des cas, mais choisissent un enquêteur externe spécialisé, dans les cas plus complexes ou dans les cas qui impliquent des personnes de très haut niveau dans la hiérarchie.

Au Québec, l'ordre des CRHA a publié un article sur les avantages et inconvénients du processus d'enquête à l'interne et à l'externe. Les exemples énoncés dans l'article appuient ce qu'on retrouve dans la littérature. Aussi, l'auteure vient ajouter que si le processus doit se faire à l'externe, il est important d'avoir établi une liste d'enquêtrices et d'enquêteurs potentiels afin de garantir une diversité d'options ainsi qu'un processus flexible et neutre (Douville, 2025). Si le processus doit se faire à l'interne, l'auteure explique l'importance de ne pas choisir un individu impliqué tel qu'un supérieur immédiat pour effectuer l'enquête (Douville, 2025). Douville (2025) recommande également l'implication des délégués syndicaux puisqu'ils joueront un rôle dans le soutien ainsi que dans le renforcement de la crédibilité et de l'équité du processus.

Ensuite, les chercheurs s'entendent pour dire que l'enquête formelle sera menée en suivant les règles et les responsabilités de l'enquêteur qui ont été établies par l'employeur dans la procédure de plainte et la politique de l'organisation (Merchant et Hoel, 2002; Dwoskin et Squire 2018; Cox, 2018; Burr et Wyatt, 2021). L'élaboration de la stratégie d'enquête sera faite en respect de la procédure et de la politique (Hoel et Einarsen, 2020).

Lors de sa préparation, l'enquêteur doit d'abord déterminer les individus qui devront être interrogés en identifiant toutes les personnes susceptibles de détenir des informations pertinentes sur des faits (Dwoskin et Squire, 2018). Normalement, parmi ces personnes nous retrouvons la personne plaignante, la personne visée par la plainte, les témoins ainsi que les supérieurs hiérarchiques (Dwoskin et Squire, 2018). Pour établir l'ordre dans lequel les entrevues seront tenues, les chercheurs (Merchant et Hoel, 2022; Dwoskin et Squire, 2018; Burr et Wyatt, 2021) suggèrent de débiter par la personne plaignante. Ensuite, pour ne pas se limiter qu'aux incidents de cette dernière, il faut poursuivre avec les témoins tiers neutres qui nommeront ce qu'ils ont vu ou entendu pour ensuite terminer par la personne mise en cause (Dwoskin et Squire, 2019). Dans le guide CRHA, les auteurs vont plutôt proposer de rencontrer la personne mise en cause tout de suite après la personne plaignante et poursuivre avec les témoins qui seront en mesure de corroborer ou infirmer les faits (Ordre des conseillers en ressources humaines agréés [CRHA | CRIA], 2025). Aussi, de commencer par la personne plaignante permet à l'enquêteur de dresser une liste des témoins qui ont été cités (Burr et Wyatt, 2021). Selon Merchant et Hoel (2002), tous les témoins devraient être entendus sauf en cas de motifs valables de s'y opposés. En effet, pour respecter les délais, les auteurs proposent de hiérarchiser les témoins, selon trois catégories : essentiels (témoins directs d'événements pertinents), utiles (témoins indirects ou ayant observé des signes de détresse) et potentiellement pertinents (témoins d'un comportement similaire antérieur) (Merchant et Hoel, 2002). Aussi, l'un des droits fondamentaux qu'ont toutes les personnes interrogées est celui d'être accompagné par la personne de leur

choix, que ce soit un ami, un représentant syndical, un collègue ou un avocat (Merchant et Hoel, 2002). Cependant, les auteurs du guide CRHA viennent préciser que la personne qui accompagne ne peut pas être considérée comme un témoin dans l'enquête (Ordre des conseillers en ressources humaines agréés [CRHA | CRIA], 2025).

Afin de se préparer à l'enquête, l'enquêteur doit mettre en place un calendrier de rencontre en considérant l'ordre des entrevues qu'il a préalablement fait et prévoir où auront lieu les entretiens (Merchant et Hoel, 2002). Dworskin et Squire (2018) les appuient sur l'importance de trouver un endroit neutre et intime qui permettra une certaine confidentialité et qui sera propice à rendre les personnes interrogées confortables d'avoir une discussion approfondie.

Les auteurs du guide CRHA ajoutent quelques étapes importantes lors de la préparation de l'enquête et c'est celles de planifier la durée des entrevues afin de discuter de tous les sujets prévus, de rédiger le canevas d'entrevue ainsi que de préparer un engagement de confidentialité (Ordre des conseillers en ressources humaines agréés [CRHA | CRIA], 2025). D'ailleurs, dans le *Canadian Human Rights Commission* (2023), il est indiqué que l'enquêteur doit expliquer à toutes les personnes concernées dans l'enquête leur obligation de confidentialité et de les inciter à signer un accord de confidentialité.

En attente des résultats de l'enquête, certaines situations peuvent représenter un réel danger ou la présumée victime ne veut pas travailler avec la personne mise en cause et c'est pourquoi Merchant et Hoel (2002) vont suggérer la suspension du présumé harceleur. En effet, s'il est question de relocalisation, c'est l'intimidateur qui devrait être relocalisé, afin qu'il puisse modifier son comportement, dans un autre environnement (Richards et Daley, 2003). La relocalisation peut être celle du plaignant, si tel est son désir, mais il est important d'être vigilant dans la gestion de la relocalisation, car si elle est mal faite, un mauvais message pourrait être envoyé (Richards et Daley, 2003).

2.2.1.4. Enquête

Une fois que l'enquêteur est sélectionné et que ce dernier considère la plainte recevable, il est maintenant temps de collecter les preuves. Dans la plupart du temps, les preuves sont recueillies en faisant des entrevues avec les personnes concernées (Hoel et Einarsen, 2020). Selon Burr et Wyatt (2021), il existe d'autres preuves documentaires, électroniques et matérielles qui doivent être prises en considération. Parmi ces preuves, les auteurs nomment : « des notes ou des courriels envoyés par les parties, des documents organisationnels, des captures d'écran de SMS et de réseaux sociaux, des photographies de graffitis ou du lieu/environnement dans lequel le harcèlement présumé a eu lieu, des enregistrements audio

et vidéo ou des objets physiques utilisés à des fins d'humiliation ou d'intimidation, etc » (Burr et Wyatt, 2021; p. 160). Les procédures d'enquêtes doivent comprendre des rencontres directes avec toutes les personnes concernées et doivent toujours être effectuées de manière juste et impartiale (Richards et Daley, 2003). De plus, Dwoskin et Squire (2018) recommandent que les entretiens soient face à face et non par téléphone, car en personne, l'enquêteur peut évaluer la crédibilité de la personne interrogée en considérant leur « non-verbal ».

Pour débiter les entretiens, l'enquêteur doit communiquer avec toutes les personnes concernées pour les convoquer à l'entrevue et par le fait même, les aviser qu'ils ne peuvent discuter de l'enquête avec personne d'autre que leur représentant ou personne de soutien (Merchant et Hoel, 2002). Comme évoqué plus haut, la première personne convoquée sera la personne plaignante. Lors de la rencontre avec la personne plaignante, en plus de tenter de vérifier sa crédibilité et d'éclaircir les allégations, l'enquêteur doit lui montrer qu'il est sensible et qu'il assurera une démarche sérieuse et équitable (Burr et Wyatt, 2021). Hoel et Einarsen (2020) expliquent que pour réussir à obtenir et découvrir les faits, il est essentiel que les enquêteurs préparent bien leurs entretiens afin qu'ils soient adaptés pour chaque cas et chaque personne interrogée. Pour ce faire, l'enquêteur doit déterminer les points à clarifier en étudiant correctement la plainte (Hoel et Einarsen, 2020). En interrogeant en premier la personne plaignante, Burr et Wyatt (2021) suggèrent également de documenter tous les éléments fournis en rédigeant de manière précise et complète, un exposé des allégations détaillé que la personne plaignante puisse ensuite l'analyser, le finaliser et le signer afin d'en remettre une copie à la personne mise en cause.

Ensuite, lors de son entretien avec l'enquêteur, c'est la personne mise en cause qui sera appelée à donner leur version des faits en répondant aux allégations et en fournissant des explications (Burr et Wyatt, 2021). Dwoskin et Squire (2018) affirment qu'au moment de la rencontre de la personne mise en cause, l'enquêteur lui permet de s'expliquer ou de se défendre pleinement contre les allégations en lui fournissant toutes les informations concernant la plainte reçue. C'est souvent lors de cette rencontre que les enquêteurs comprennent mieux l'objet de la plainte et qu'il est plus facile pour eux de planifier le reste de l'enquête (Burr et Wyatt, 2021). Lors de cette rencontre, l'enquêteur doit s'attendre à ce que la personne mise en cause soit dans le déni ou réfute les allégations et tente de donner des explications ou fournir des contre-allégations et chercher des circonstances atténuantes qui lui permettraient de s'innocenter (Burr et Wyatt, 2021). Dwoskin et Squire (2018) nomment l'importance de rappeler à la personne mise en cause qu'il est interdit de faire des représailles.

Une fois la personne plaignante et la personne mise en cause interrogée, les témoins seront rencontrés dans le but de corroborer ou contre dire les allégations et les témoignages des plaignants et des mis en cause (Burr et Wyatt, 2021; p. 160). Il est également important de demander des clarifications, lorsqu'un témoin communique des informations contradictoires avec un autre témoin ou sa déclaration (Dwoskin et Squire, 2018). Les témoins sont importants pour les enquêteurs, car les informations qu'ils apportent seront utiles pour tirer des conclusions (Hoel et Einarsen, 2020). L'ambiance lors des entretiens de témoins est différente, car le but n'est pas de les contre-interroger ou de le piéger, mais plutôt de les écouter et d'obtenir le plus d'information possible sur les faits (Dwoskin et Squire, 2018).

Dwoskin et Squire (2018) expliquent que l'enquêteur devrait débiter chaque entretien par une explication de son rôle ainsi que des instructions qui permettra aux interrogés d'avoir des clarifications sur l'objet de l'enquête et des attentes envers eux. C'est aussi au début de la rencontre qu'on explique aux interrogés l'importance de la confidentialité et l'interdiction de représailles en mentionnant la politique de l'entreprise (Dwoskin et Squire, 2018). Lors des entretiens du plaignant et de la personne mise en cause, Hoel et Einarsen (2020) proposent d'utiliser des questions ouvertes qui permettent aux personnes de s'exprimer sur les points qu'elles trouvent pertinents, selon leur perception des événements, tout en s'assurant que les personnes interrogées ne prennent pas le contrôle en dirigeant la discussion où elles le désirent. Dwoskin et Squire (2018) proposent de débiter par des questions plus générales pour ensuite aller vers des sujets précis et de garder les questions plus difficiles ou inconfortables pour la fin. Il est important de toujours terminer l'entretien en lui demandant à l'interrogé s'il a des points à ajouter et en le remerciant de sa collaboration (Dwoskin et Squire, 2018)

Malgré le fait que Merchant et Hoel (2002) prônent l'enregistrement des entrevues pour s'assurer de l'exactitude des informations, Hoel et Einarsen (2020) recommandent plutôt une prise de note plus traditionnelle sur papier ou sur ordinateur pour permettre de réduire la paperasse, éviter la résistance de l'interrogé et se concentrer sur le plus important. Les auteurs mentionnent que pour rassurer les personnes interrogées de l'exactitude et la fidélité de ses propos, il faut les inviter à signer le compte-rendu (Hoel et Einarsen, 2020). Dwoskin et Squire, 2018) recommande également qu'après chaque entretien, l'enquêteur prenne des notes sur ce qui s'est dit, avec le plus de détails et de précision possible, incluant la date et l'heure, afin de favoriser la rédaction du rapport qui se fera à la fin.

Après avoir récolté les preuves, il est maintenant le temps pour l'enquêteur d'émettre ses conclusions d'enquête. Selon Burr et Wyatt (2021; p.161), « l'enquêteur parvient à ses conclusions en analysant les preuves afin de déterminer si les comportements allégués sont susceptibles d'avoir eu lieu et, le cas

échéant, il détermine s'ils constituent du harcèlement au travail ou de l'intimidation ». En effet, pour analyser les preuves et Burr et Wyatt (2021) suggèrent qu'il débute en exposant la position de la personne plaignante ainsi que celle de la mise en cause. Par la suite, les auteurs proposent de faire une chaîne d'évènements en incluant les éléments de preuves qui seront analysés avec le cadre juridique et de la politique. (Burr et Wyatt, 2021). Toujours selon Burr et Wyatt (2021; p.161-162), l'enquêteur peut arriver à quatre (4) conclusions en lien avec les allégations:

- 1) Corroboration (de l'allégation de la plainte : l'intimidation ou le harcèlement est avéré);
- 2) Absence de corroboration (l'intimidation ou le harcèlement n'est pas avéré);
- 3) Impossible de corroborer (généralement faute de preuves suffisantes);
- 4) Corroboration avec réserve (par exemple, l'intimidation ou le harcèlement est avéré, mais pas de la part du mis en cause, c'est-à-dire que les responsabilités sont ailleurs).

Hoel et Einarsen (2020) expliquent que pour arriver à une conclusion, le rôle de l'enquêteur n'est pas de fournir des preuves pour prouver hors de tout doute raisonnable, mais il est certain que l'enquêteur doit fournir plus de preuves dans des situations plus graves. En effet, des preuves très solides doivent être fournies par l'enquêteur lorsqu'une plainte est fondée, car il y a des chances que la situation soit amenée devant des tribunaux (Hoel et Einarsen, 2020). Il peut également arriver des situations où une plainte est irrecevable seulement parce qu'il manque de preuves, mais cela ne signifie pas que la plainte est fausse ou malveillante (Merchant et Hoel, 2002; Hoel et Einarsen, 2020).

2.2.1.5. La rédaction du rapport final

À la suite de l'enquête, un rapport détaillé doit être rédigé et si la plainte est confirmée, les mesures doivent être données rapidement (Richards et Daley, 2003; Merchant et Hoel, 2002). Ce rapport, ainsi que toute la documentation qui a un lien avec l'enquête doit être remise à l'employeur, et ce sera à lui de décider qui pourra avoir accès (Merchant et Hoel, 2002). Le rapport permettra de mettre de l'avant les faits essentiels qui ont été recueillis tout au long de l'enquête, les dates de début et de fin, la conclusion de l'enquêteur à savoir si la plainte est fondée ou non ainsi que les informations sur le processus de l'enquête (Dwoskin et Squire, 2018). Hoel et Einarsen (2020) ajoutent que le rapport doit également comprendre la plainte et la réponse de la personne mise en cause, la politique interne, l'évaluation des preuves et des conclusions ainsi que les problèmes potentiels qu'a pu relever l'enquêteur, lors de l'enquête. Toujours selon Hoel et Einarsen (2020), le rapport a pour but de « documenter le processus d'enquête, de rendre compte des preuves et de présenter les délibérations et les conclusions finales des enquêteurs ».

2.2.1.6. *Recommandations des solutions et des mesures correctives*

Force est de constater qu'il y a peu d'information sur la recommandation des solutions et des mesures correctives dans la littérature. Même que Merchant et Hoel (2002) mentionnent qu'il n'est pas nécessaire d'émettre des recommandations, mais que si l'enquêteur en fait, elles doivent être spécifiques à des personnes concernées ainsi que générales pour effectuer des changements au niveau de la culture de l'organisation. Dvoskin et Squire (2018) expliquent que les recommandations seront issues des conclusions et du rapport final et ont pour but de préciser à l'employeur les mesures qui doivent être mises en place pour éviter que d'autres incidents se produisent. Parmi ces mesures, nous retrouvons généralement des modifications au niveau des politiques et de la mise en œuvre, des modifications au niveau des pratiques de gestion et la proposition de modifier ou mettre en place certaines formations (Merchant et Hoel, 2002). Dvoskin et Squire (2018) mentionnent que les recommandations ne devraient pas inclure les sanctions ou les mesures disciplinaires, car ce n'est pas le but de l'enquête. Burr et Wyatt (2021) ajoutent qu'il est de la responsabilité de l'employeur d'évaluer les mesures qui sont nécessaires à mettre en place afin de remédier à la situation et réparer les préjudices subis, selon ce que l'enquêteur aura conclu et recommandé.

Pour ce qui est des mesures correctrices, Hoel et Einarsen (2020) expliquent qu'il incombe à l'employeur de remettre les mesures ou les sanctions disciplinaires appropriées en fonction de la gravité des incidents, tout en se conformant à la politique interne. Becton et *al.* (2016) appuient ce point en mentionnant que les mesures disciplinaires qui sont mises en place par l'employeur doivent être proportionnelles à la gravité de l'infraction. Parmi les sanctions possibles, Becton et *al.* (2016; p.10) énumèrent les suivantes : avertissement verbal ou écrit, mutation ou réaffectation, rétrogradation, réduction de salaire, suspension, licenciement. Pour ce qui est des mesures correctives du harceleur, Becton et *al.* (2016) suggèrent la formation ou l'accompagnement du harceleur sur les comportements inappropriés qui vont à l'encontre de la politique ainsi un suivi du harceleur pour s'assurer qu'il ne récidive pas. Un suivi est également recommandé au niveau de la victime afin de s'assurer qu'elle ne reçoit pas de représailles (Becton et *al.*, 2016). Cependant, Oade (2018) apporte une nuance en énumérant les mesures qui ne sont pas efficaces : 1) l'avertissement verbal, car le harceleur risque de l'ignorer, 2) relocaliser le « harceleur », car nous risquons de simplement déplacer le problème et 3) adopter la vision que la victime doit se défendre par elle-même.

2.2.2. Les facteurs d'une enquête efficace

Selon McDonald et *al.* (2015), pour qu'une enquête soit équitable et efficace, il faut que les responsables des plaintes garantissent des réponses appropriées, que différentes options de signalement soient

disponibles, que l'enquête soit rapide et que d'autres recours tels que la médiation soient mis en place. Burr et Wyatt (2021; p.151) ajoutent qu'une enquête efficace permettra d'apporter des éclaircissements sur plusieurs points tels que le bien-fondé de la plainte, la nature et la gravité des faits, les types de comportements ou d'inconduites qui se retrouvent dans l'organisation, les facteurs de risques, les interventions nécessaires à mettre en place, la probabilité de récidives ou de représailles ainsi que les futures pratiques à intégrer la politique et les procédures de gestion des risques. Pour Merchant et Hoel (2002), l'élément clé de toute enquête est l'équité. Burr et Wyatt (2021; p.169) sont d'accord avec cet élément en ajoutant l'objectivité et la rigueur comme éléments essentiels, mais au surplus, ils dressent une liste des caractéristiques d'une enquête qui la rendent efficace. En effet, parmi ses caractéristiques, nous retrouvons la rapidité des processus, la confidentialité, un traitement sérieux, sensible et rigoureux ainsi que des résolutions équitables et proportionnées (Burr et Wyatt, 2021; p.169).

2.2.2.1. La rapidité des processus

La rapidité des processus est primordiale du début, jusqu'à la fin (Burr et Wyatt, 2021). En effet, la plainte doit être prise en charge rapidement, les délais de l'enquête doivent être raisonnables et les mesures doivent être mises en place rapidement, à la suite des conclusions de l'enquête (Burr et Wyatt, 2021). Merchant et Hoel (2002) apportent un point important en recommandant de ne pas promettre de date précise, car les délais du processus peuvent être impactés par plusieurs facteurs imprévisibles tels qu'un témoin absent ou réticent à être interrogé, la rédaction du rapport, etc. Les auteurs mentionnent l'importance que les délais de l'enquête demeurent raisonnables et ils suggèrent d'éviter un nombre de témoins excessifs en proposant de les hiérarchiser selon trois catégories : essentiels, utiles, potentiellement pertinents (Merchant et Hoel, 2002). Si une enquête s'étire dans le temps, Merchant et Hoel (2002) suggère de donner un accès encadré à l'enquêteur, afin de rassurer les parties d'atténuer leur stress et leur inquiétude.

2.2.2.2. La confidentialité

Les auteurs s'entendent pour dire qu'un des éléments importants d'un processus de gestion de plainte de harcèlement est la confidentialité (Merchant et Hoel, 2002; Dwoskin et Squire; 2018, Burr et Wyatt, 2021). Le contenu de la plainte, les renseignements personnels ainsi que les preuves doivent rester confidentiels tout en usant de transparence et de clarté dans le processus (Merchant et Hoel, 2002; Burr et Wyatt, 2021). L'obligation de confidentialité repose sur le principe « besoin de savoir » : qui a besoin de savoir, que doit-on savoir, pourquoi et quand (Burr et Wyatt, 2021). Selon Dwoskin et Squire (2018), si la confidentialité n'est pas respectée, il peut y avoir des répercussions graves sur les personnes concernées, sur le processus d'enquête ainsi que sur la réputation de l'organisation. Dès le début de l'enquête, il est

essentiel de communiquer avec toutes les personnes concernées dans l'enquête, les protocoles de confidentialité (Rayner et Lewis, 2020). Hoel et Einarsen (2020) ajoutent un point important concernant la confidentialité et c'est le fait de ne pas garantir une confidentialité totale, car cela va à l'encontre du devoir de diligence de l'employeur. Aussi, comme nous l'avons vu plus tôt, le *Canadian Human Rights Commission* (2023) suggère la signature d'un engagement de confidentialité à toutes les personnes faisant partie de l'enquête (la personne plaignante, la personne mise en cause, les témoins ainsi que les personnes accompagnatrices).

2.2.2.3. Traitement sérieux, sensible et rigoureux

Lors du traitement de la plainte, l'enquêteur doit prendre au sérieux tous les comportements allégués et il doit être sensible en adoptant une attitude respectueuse envers toutes les personnes concernées (la personne plaignante, la personne mise en cause ainsi que les témoins) (Burr et Wyatt, 2021). De plus, il est important que l'enquêteur soit rigoureux afin qu'il s'assure de prendre toutes les mesures appropriées pour déterminer ce qui s'est réellement passé (Dwoskin et Squire, 2018). En effet, l'enquêteur doit baser son analyse et ses décisions sur des preuves crédibles en se concentrant sur les faits et mettant de côté les oui-dire, les opinions, les préjugés ou des perceptions (Burr et Wyatt, 2021). Pour ce faire, les preuves doivent être recueillies et évaluées en fonction des normes juridiques, des éléments qui constituent du harcèlement ainsi que les impacts négatifs du harcèlement sur le lieu de travail (Burr et Wyatt, 2021).

2.2.2.4. Résolutions équitables et proportionnées

Comme mentionné plus haut, c'est l'employeur qui mettra en place les mesures correctives appropriées, selon les recommandations de l'employeur et ces dernières doivent être équitables et proportionnés, selon la nature et la gravité (Burr et Wyatt, 2021). Ces mêmes auteurs apportent un point intéressant en mentionnant qu'un certain suivi et une évaluation des mesures mises en place doivent être faits afin de vérifier si elles ont permis une amélioration de la situation (Burr et Wyatt, 2021).

De plus, Rayner et Lewis (2020) mettent l'accent sur l'importance de la communication, surtout lors de l'enquête. Pendant l'enquête, il est important de communiquer avec la victime concernant les avancements, afin d'atténuer le stress et après l'enquête, il est important de communiquer adéquatement les résultats des procédures d'enquête (Rayner et Lewis, 2020). Ces derniers mentionnent également un élément intéressant et nécessaire, mais peu discuté dans la littérature et c'est celui de former les enquêteurs et les personnes qui doivent gérer les plaintes de harcèlement dans l'organisation (Rayner et Lewis, 2020).

Dans l'interprétation de nos données, ce concept sera utilisé pour analyser si des mécanismes informels existent et de quelle manière ils sont utilisés et déployés lorsqu'une personne se croit victime de harcèlement. Il permettra également d'interpréter les témoignages des professionnelles RH interrogés concernant le processus formel de plainte et vérifier si les mécanismes prévus dans la politique sont réellement appliqués.

2.2.3. Le soutien des victimes lors de la procédure de plainte

Dans la littérature, les études montrent que plusieurs organisations ne soutiennent pas adéquatement les victimes ou les personnes qui croient être victime de harcèlement, et ce, dès le moment où elles dénoncent ou déposent une plainte (Lewis et Rayner, 2003 ; McDonald et *al.*, 2015 ; Lockhart et Bhanugopan, 2020). D'ailleurs, les résultats d'étude de Hurley et *al.* (2016) montrent que les employés sont méfiants envers les dirigeants, car ils ont l'impression qu'il y a un manque de réponse de leur organisation quant aux situations de harcèlement ainsi qu'une certaine protection des auteurs de harcèlement et c'est ce qui ferait en sorte que le harcèlement persiste. Hodgins et *al.* (2014) montrent que les employés sentent qu'ils n'ont pas de soutien de la part de l'organisation, qu'ils ne sont pas écoutés, que les acteurs de comportements hostiles ne seront pas punis pour leurs gestes et que leurs seules options sont de se taire. Au Canada, il y a thèse de Paquette (2023) qui montre que l'un des thèmes les plus importants était celui du manque de soutien de la part de l'organisation. Nous avons néanmoins trouvé quelques pistes sur les mesures qui permettent de soutenir les victimes du phénomène.

Comme mentionné au premier chapitre de ce mémoire, le harcèlement a plusieurs impacts négatifs sur la personne qui l'a subi. Les victimes peuvent développer des symptômes d'anxiété, de dépression et de traumatisme dû à leur exposition au harcèlement et ces symptômes peuvent perdurer pendant des mois, voire des années (Field et Ferris, 2021). Un système de soutien doit donc être mis en place et c'est pourquoi Rayner et Lewis (2011) mentionnent l'importance de nommer une ou certaines personnes-contacts, personnes-ressources ou personnes désignées qui prendra en charge la victime, dès le début du processus. Ces personnes sont également celles qui doivent être contactées lorsque des membres de l'organisation souhaitent recevoir des informations sur le harcèlement (Rayner et Lewis, 2011). Dans son livre, Hirigoyen (2017) tente de mettre de l'avant la responsabilité de la victime d'aller se chercher le soutien nécessaire à l'interne, en allant voir son supérieur hiérarchique, les ressources humaines ou un délégué du travail (syndicat) ainsi qu'à l'externe auprès de son médecin ou d'un psychologue.

Zapf et Vartia (2020) proposent de séparer la victime et l'agresseur, dès le début du processus de plainte, s'ils sont appelés à collaborer dans le cadre de leur travail. Lors de l'enquête, il est également conseillé de mettre en place un soutien administratif pour la victime (Merchant et Hoel, 2002).

En plus d'explorer les traumatismes ainsi que les symptômes physiques et psychologiques du harcèlement au travail, Field et Ferris (2021) ont mis en lumière les approches diagnostiques et thérapeutiques pour les victimes puis les processus du plan de traitement. Les auteurs vont expliquer que de nombreuses organisations peuvent aggraver l'impact du harcèlement sur les victimes par leur manière de gérer la situation (Field et Ferris, 2021). En effet, il arrive que les organisations utilisent des approches conflictuelles néfastes qui sont considérées par Field et Ferris (2021) comme de nouvelles agressions telles que l'absence de réponse ou une mauvaise information ; une réponse non conforme aux politiques et aux procédures mises en place ; des commentaires critiques, accompagnés d'évaluations de performance médiocres ou de mesures disciplinaires (Field et Ferris, 2021). Donc, il est primordial que dès le début, la direction intervienne de manière respectueuse et responsable en reconnaissant la problématique de la victime en mettant en place des mesures de sécurité et des solutions réparatrices (Field et Ferris, 2021).

2.2.3.1. Les programmes d'aides aux employés

Malgré le fait que les procédures prévoient la protection des victimes, ces dernières ont souvent peur de porter plainte et c'est pourquoi des mesures individuelles de traitement du harcèlement au travail telles que le conseil, le *coaching* ou la psychothérapie peuvent être intéressantes afin de les aider à le faire (Zapf et Vartia, 2020). Ce type d'accompagnement peut être proposé dans les programmes d'aide aux employés (PAE) (Zapf et Vartia, 2020) qui est définie comme étant : « une prestation systématique, organisée et continue de conseils, d'avis et d'assistance, fournie ou financée par l'employeur, destiné à aider les employés... à résoudre des problèmes découlant de sources professionnelles et externes » (Berridge et al., 1997, p. 13).

Lockhart et Bhanugopan (2020) disent que l'employeur montre à ses employés son appréciation et son désir de les aider dans la gestion des situations difficiles en les référant au PAE, mais maintiennent que le PAE n'est pas conçu pour lutter contre le harcèlement au travail et que leur personnel n'est pas qualifié pour le gérer. D'ailleurs, dans la thèse de Paquette (2023) nous pouvons constater que malgré la présence d'un PAE, il arrive que les victimes ne soient pas soutenues immédiatement après leur signalement et qu'elles ne sont même pas référées au PAE. Un des résultats de l'étude de Lockhart et Bhanugopan (2020) a révélé qu'en situation de harcèlement au travail, les employés avaient la perception que le PAE offrait plus de soutien aux agresseurs qu'aux victimes. Aussi, Paquette (2023) montre que les programmes de

soutien mis en place par l'employeur, tels que les PAE ne sont pas suffisants, car les conséquences du harcèlement est trop grave pour les « réglés » avec quelques séances de thérapie. Pour certaines victimes, le PAE est mis en place seulement pour que l'organisation puisse dire qu'ils ont un PAE dans l'organisation et que la victime a été recommandée (Paquette, 2023). Or, l'étude de Joseph et Walker (2017) montre que les PAE d'un tiers indépendant sont plus efficaces, car les employés le perçoivent comme plus objectif et confidentiel, ce qui augmente leur niveau de confiance envers le programme.

Ce concept nous permettra d'analyser la présence ou l'absence de mesures de soutien pour les personnes qui se croient victimes de harcèlement, lors du processus de plainte. Dans notre analyse, il permettra d'interpréter les perceptions des répondantes quant aux mesures qu'elles offrent aux personnes qui déposent une plainte de harcèlement.

2.3. Prévention tertiaire

À ce dernier niveau de la prévention, l'organisation a failli à son devoir d'offrir un environnement exempt de harcèlement. Donc, les interventions qui doivent être faites au niveau de la **prévention tertiaire** sont de « nature réhabilitates », visant à réduire les impacts négatifs causés par différents risques professionnels et à rétablir la santé et le bien-être des employés, ainsi qu'à rétablir un lieu de travail sûr et sain » (Vartia et Leka, 2011 : p.360). Zapf et Vartia (2020 ; p.460) définissent la prévention tertiaire comme étant « l'ensemble des mesures garantissant la pérennité d'un traitement ». À ce stade, la situation est considérée urgente et il n'est plus nécessairement question de prévention, mais plutôt d'intervention puisque la personne salariée souffre et elle doit être prise en charge, avec les traitements médicaux psychologiques et sociaux appropriés (Hirigoyen, 2017). Les interventions doivent mener à rétablir un environnement de travail sûr pour tous (Zapf et Vartia, 2020). En plus du soutien apporté à la victime, Soares (2004) ajoute qu'il est également essentiel de s'assurer que le retour au travail de cette dernière se fasse dans les meilleures conditions possibles en s'assurant que les sources du harcèlement sont éliminées et en n'utilisant pas des stratégies agressives de retour au travail, du type gestion de la présence. Aussi, Zapf et Vartia (2020) suggèrent que les personnes victimes de harcèlement soient accompagnés dans la gestion de leur santé à long terme et que des interventions soient prévus pour les auteurs de harcèlement, afin qu'ils modifient leur comportement.

2.3.1. Les mesures réparatrices

En effectuant nos recherches, nous avons constaté qu'il y avait très peu d'études sur la prévention tertiaire et les mesures mises en place pour soutenir les victimes de harcèlement, après que les processus avaient pris fin.

Parmi les mesures réparatrices pour la victime, Becton et *al.* (2016) recommandent, notamment, le rétablissement du congé pris pour le harcèlement, la réintégration, des excuses du harceleur, un suivi du traitement de la victime ainsi que la correction ou l'indemnisation des pertes financières dû au harcèlement. Il est important de savoir que l'employeur doit également prévoir des interventions dans les situations où la plainte n'a pas pu être considérée fondée par manque de preuves (Zapf et Vartia, 2020). En effet, Zapf et Vartia (2020) suggèrent que dans de telles situations, les interventions à mettre en place sont les suivantes: la séparation de la victime et de l'agresseur, s'assurer qu'aucune représaille ne soit exercée à l'égard des personnes impliquées dans la procédure de plainte, un suivi post-traitement pour la victime ainsi que le coaching pour les deux parties concernées.

Malgré le fait qu'il n'existe pas de diagnostic ni de traitement spécifique pour le harcèlement du travail, la victime doit recevoir un traitement (Field et Ferris, 2021). Rai et Agarwal (2018) vont expliquer que les victimes sont susceptibles de ressentir de l'émotions négatives telles que la colère et la frustration. Les superviseurs et les professionnels des RH doivent donc être attentifs à leurs symptômes et leur offrir des moyens comme des services de consultations psychologiques qui leur permettraient d'être écoutés et de soulager leurs émotions négatives (Rai et Agarwal, 2018). Il est parfois essentiel que la personne victime de harcèlement soit mise en arrêt maladie pour se distancer de la situation et suivre une thérapie (Zapf et Beitler, 2022). Dans le cadre de leur étude sur les victimes de harcèlement en milieu hospitalier, Schwickerath et Zapf (2011) proposent un programme thérapeutique pour la victime en utilisant des séances de thérapie individuelle et de groupe afin de reconnaître et adresser les problèmes ainsi que de stabiliser leurs émotions avec leur thérapeute. La thérapie de groupe permet aux victimes d'échanger et de partager leur expérience dans un espace sécuritaire et respectueux où elles sont prises au sérieux par les autres membres qui sont eux aussi des victimes de harcèlement au travail (Schwickerath et Zapf, 2011). L'analyse descriptive des auteurs a prouvé que les victimes étaient satisfaites de la thérapie qui s'est avérée efficace, car elles ont vu plusieurs bénéfices et ont pu se fixer de nouveaux objectifs ainsi que de nouvelles valeurs (Schwickerath et Zapf, 2011). Aarestad et *al.* (2022) ont eu des résultats similaires dans leur étude sur les victimes de harcèlement qui souffrent de troubles mentaux et qui ont été prise en charge dans une « clinique externe » une thérapie métacognitive ou cognitivo-comportementale axée sur le travail. En effet, les auteurs ont montré que la thérapie permettait de réduire les symptômes des victimes et faciliter leur retour au travail (Aarestad et *al.*, 2022). Paquette (2023) a également montré que la thérapie et le soutien psychologique extérieurs ont été efficaces pour aider les victimes à vaincre les conséquences négatives de leur expérience de harcèlement au travail. Aussi, la thérapie va également permettre aux victimes de développer des compétences pour gérer une situation de harcèlement ou les communications difficiles, gérer leurs émotions, reconstruire leur résilience et mieux gérer leurs interactions sociales

(Field, 2012). La thérapie donnera aussi des outils aux victimes qui leur permettront de libérer leurs symptômes de colère et d'anxiété par le biais de gestion des émotions douloureuse par la pleine conscience et des pratiques de relaxation (Field, 2012).

Ce concept servira à évaluer comment les organisations interviennent après qu'un cas de harcèlement ait été confirmé, à la suite de l'enquête. Nous pourrions donc interpréter les données portant sur les sanctions imposées, le soutien apporté à la suite des événements et les mesures de réparation envers les victimes.

2.3.2. Processus de retour au travail

Dans les cas où les victimes ont été retirées de leur milieu de travail pour l'enquête ou parce qu'elles ont quitté en maladie, il est important de prévoir le retour au travail de la personne en s'assurant que les sources du harcèlement sont éliminées (Soares, 2004).

Une victime de harcèlement qui retourne trop rapidement au travail, sans être complètement rétablies ou sans thérapie adéquate et dans un environnement toujours aussi toxique peut blesser davantage la victime (Field et Ferris, 2021). Pourtant, les contraintes financières des victimes de harcèlement peuvent les pousser à retourner au travail trop tôt, mais leur précipitation à retourner au travail peuvent également être en lien avec les pressions provenant de leurs agents d'indemnisation des accidents de ou de leur employeur (Field et Ferris, 2021). Ce type de stratégies est à proscrire, selon Soares (2004). Dans son traitement, Aarestad et *al.* (2022) recommandent une analyse des avantages, des désavantages et des facteurs de risque du lieu de travail afin d'identifier les objectifs de retour de travail et s'il est possible pour la victime d'effectuer un retour sur ces lieux. Pour Field et Ferris (2021), c'est le rôle du thérapeute d'évaluer si son patient est apte à retourner au travail ou s'il doit trouver un autre emploi ou prendre sa retraite. Aarestad et *al.* (2022) vont dans le même sens en suggérant que les patients devraient dès le début de la thérapie, remplir un questionnaire en lien avec leur exposition au harcèlement afin que les cliniciens puissent évaluer la possibilité d'un éventuel retour sur le poste actuel ou si la solution optimale serait que le patient se trouve un nouvel emploi. Aussi, les auteurs expliquent que la thérapie métacognitive ou cognitivo-comportementale qui facilite le retour au travail inclut une psychoéducation sur la santé mentale et le travail ainsi que l'élaboration d'un plan de retour au travail communiqué au médecin, qui favorise un retour progressif ou un changement d'emploi (Aerestad et *al.*, 2022).

Pour assurer le succès du retour au travail, il pourrait arriver que les victimes aient besoin de développer certaines compétences de retour au travail tel que la gestion de personnes difficiles ou même de suivre une orientation professionnelle pour commencer une nouvelle activité (Field et Ferris, 2021). Pourtant, Field et

Ferris (2021) vont expliquer qu'il existe plusieurs employeurs qui ne se préoccupent pas de mettre à la disposition des victimes, les outils psychologiques nécessaires pour qu'elles soient capables de gérer ou affronter de futurs actes de harcèlement.

Il est évident qu'il faut apporter une attention particulière au soutien des victimes dans leur retour au travail, mais il est également important que les mesures mises en place pour permettre aux victimes de s'adapter à leur nouvelle situation professionnelle perdurent dans le temps (Zapf et Vartia, 2020). Pour ce faire, Zapf et Beitler (2022) proposent le *coaching* pour la personne victime de harcèlement, pour l'auteur du harcèlement ainsi qu'aux gestionnaires qui font face à des situations de harcèlement dans leur milieu de travail (Zapf et Beitler, 2022). Dans les pratiques à mettre en place, Oade (2018) propose lui aussi le *coaching* pour les victimes afin de leur offrir le soutien nécessaire et rebâtir leur confiance en soi.

Une fois que la victime a traité les blessures psychologiques causées par le harcèlement à l'aide de la psychothérapie et qu'elle est maintenant stable, le *coaching* est une avenue intéressante pour développer ses capacités d'adaptation (Zapf et Beitler, 2022). Schwickerath et Zapf (2020) nomment que le processus de *coaching* débute en tentant de comprendre les causes de l'évènement ainsi que la contribution de l'organisation, de la victime et de l'agresseur. Ensuite, la victime peut être frustrée si elle croit que c'est l'agresseur qui devrait quitter le travail et pas elle, le *coaching* lui permettra d'être accompagnée dans sa décision à savoir si elle quitte, car elle ne peut plus tolérer la situation ou si elle retourne dans l'organisation (Zapf et Beitler, 2022). Le *coaching* peut également consister à développer des compétences qui permettra à la victime d'effectuer un retour au travail (dans son organisation ou dans une autre) tel que la communication et la gestion de conflit (Zapf et Beitler, 2022).

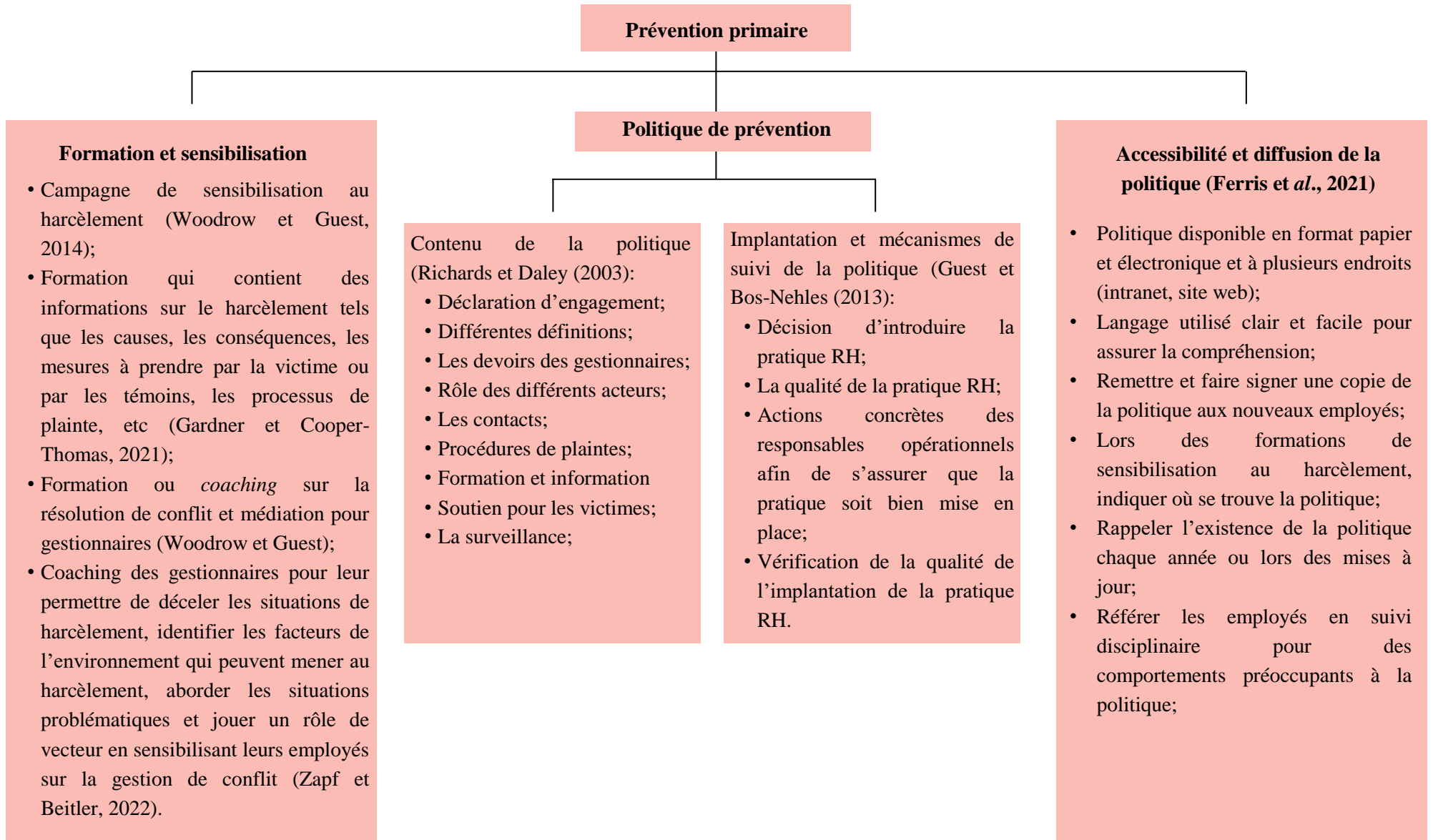
Bien qu'il soit important d'accompagner la victime, les causes du harcèlement dans l'organisation nécessitent également des interventions (Zapf et Beitler, 2022). Si un gestionnaire est accusé de harcèlement, alors qu'il est plutôt dans son droit de gestion ou qu'il n'a aucune idée des impacts négatifs de son comportement, le *coaching* est une solution qui peut être obligatoire et lui permettra de développer une meilleure approche sociale, sensible et empathique tout en développant des compétences en gestion de conflit (Zapf et Beitler, 2022). Oade (2018) suggère le *coaching* pour les agresseurs afin de le permettre de développer des compétences en lien avec l'intelligence émotionnelle.

Avec ce concept, nous pourrions évaluer si les organisations prévoient une procédure de retour au travail. Il nous permettra d'interpréter les propos des professionnelles RH quant à la mise en place d'interventions

qui facilitent la réintégration d'une personne victime de harcèlement lorsqu'elle retournera au travail, à la suite d'une période d'absence.

Afin de synthétiser les éléments abordés dans cette section, nous avons conçu la figure 2.5 ci-dessous. Ce schéma illustre les composantes principales des différents niveaux de prévention du harcèlement psychologique au travail. En effet, les interventions principales de la prévention primaire telles que la formation et la sensibilisation, la politique de prévention ainsi que son accessibilité et sa diffusion sont présentées en rouge. En bleu, nous retrouvons la prévention secondaire qui regroupe les mécanismes de gestion de situations, incluant les processus informels et formels de plainte ainsi que le soutien de la victime durant la procédure. La partie jaune du schéma est représentée par la prévention tertiaire qui renvoie aux mesures réparatrices et au processus de retour au travail.

Figure 2.5. Schéma des trois niveaux de prévention



Prévention secondaire

Processus informel de plainte

- Encourager la personne à aborder la personne intimidante (Ferris et *al*, 2021);
- Discussion facilitatrice (Burr et Wyatt, 2021);
- La médiation (Ridley-Duff et Bennett, 2011; Saam, 2010; Jenkins, 2021).

Processus formel de plainte

1- Dépôt de la plainte

Remplir et soumettre le formulaire de plainte (Burr et Wyatt, 2021).

2- Analyse de recevabilité

La plainte est examinée afin de vérifier s'il est nécessaire de mener une enquête approfondie ou si d'autres options de réparations doivent être mises en place (Hoel et Einarsen, 2020; Burr et Wyatt, 2021).

3-Préparation de l'enquête

- Choix de l'enquêteur externe ou interne (Burr et Wyatt (2021);
- Détermination des individus qui seront interrogés (Dwoskin et Squire, 2018);
- Préparation du calendrier de rencontre (Merchant et Hoel, 2002);
- Si nécessaire, mise en place des mesures d'accommodements tels que la relocalisation (Richards et Daley, 2003) et la suspension (Merchant et Hoel, 2002).

4- Enquête

- Collecte des preuves par entrevues de la présumée victime, de la personne mise en cause et des témoins (Hoel et Einarsen, 2020) et autres preuves documentaires, électroniques et matérielles » (Burr et Wyatt, 2021);
- Assurer la rapidité des processus, la confidentialité, un traitement sérieux, sensible et rigoureux ainsi que des résolutions équitables et proportionnées (Burr et Wyatt, 2021).

5- Rédaction du rapport final

Le rapport doit inclure la plainte et la réponse de la personne mise en cause, la politique interne, l'évaluation des preuves et des conclusions ainsi que les problèmes potentiels qu'a pu relever l'enquêteur, lors de l'enquête (Hoel et Einarsen, 2020).

Soutien de la victime lors de la procédure de plainte

- Séparation de l'agresseur et de la présumée victime dès le début du processus (Zapf et Vartia, 2020);
- Reconnaître la problématique de la victime en mettant en place des mesures de sécurité et des solutions réparatrices (Field et Ferris, 2021);
- Accompagnement par le biais de programme d'aide aux employés (PAE) (Zapf et Vartia, 2020).

6- Recommandations des solutions et des mesures correctives

- Modifications au niveau des politiques et de la mise en oeuvre, modifications des pratiques de gestion, formations (Merchant et Hoel, 2002);
- Avertissement verbal ou écrit, mutation ou réaffectation, rétrogradation, réduction de salaire, suspension, licenciement (Becton et al., 2016).

Prévention tertiaire

Les mesures réparatrices

- Rétablissement du congé pris pour le harcèlement, la réintégration, des excuses du harceleur, un suivi du traitement de la victime ainsi que la correction ou l'indemnisation des pertes financières dû au harcèlement (Becton et al, 2016);
- Interventions lors d'une plainte non fondée: séparation des deux parties, s'assurer qu'il n'y ait aucune représailles, suivi post-traitement pour la victime et *coaching* pour les deux parties (Zapf et Vartia, 2020);
- Thérapie individuelle pour la victime (Zapf et Beitler, 2022) et/ ou thérapie de groupe pour la victime (Schwickerath et Zapf, 2011).

Processus de retour au travail

- Après un congé maladie, la thérapeute doit évaluer si la victime est apte à retourner au travail afin de ne pas précipiter son retour (Field et Ferris, 2021);
- Soutien lors du retour au travail, par le biais du *coaching* (Zapf et Beitler, 2022);
- Coaching pour la personne qui a été accusé de harcèlement (Zapf et Beitler, 2022) afin de développer des compétences en lien avec l'intelligence émotionnelle (Oade, 2018).

Source : Auteure

Dans cette section de notre recherche, nous nous sommes intéressés aux trois niveaux de prévention du harcèlement psychologique en milieu de travail afin de rendre compte de l'ensemble des interventions possibles en organisations. Nous trouvons pertinent et important d'expliquer que les interventions pouvaient aller des mesures visant à éviter l'apparition de cas de harcèlement, aux mécanismes de traitement de plaintes, jusqu'aux mesures qui sont mises en place lorsqu'une plainte de harcèlement s'avère fondée. Malgré le fait que nous avons recensé les écrits de la littérature sur les trois niveaux de prévention, nous avons choisi de concentrer notre recherche sur les deux premiers niveaux. En effet, lors de nos entrevues avec les professionnelles RH, nos questions étaient principalement orientées vers la compréhension des mesures mises en place qui permettent de prévenir une situation de harcèlement de se produire dans une organisation (la formation et la sensibilisation, la politique ainsi que l'accessibilité et la diffusion de la politique) et sur les mécanismes de gestion des plaintes (mécanismes informels et procédure formelle de plainte). Donc, les trois niveaux de prévention sont présentés dans le cadre théorique, mais l'analyse des résultats s'attardera plus particulièrement aux deux premiers, qui reflètent le mieux les préoccupations de recherche et le matériel recueilli lors des entretiens.

2.4. Le rôle des différents acteurs dans la prévention et les interventions

2.4.1. L'implication des ressources humaines

Les professionnels en ressources humaines ont un rôle à jouer dans les trois (3) niveaux de prévention.

D'abord, en prévention primaire, les professionnels RH ont un rôle à jouer dans la sensibilisation et la formation en lien avec le harcèlement au travail. En effet, ils doivent faire l'évaluation des besoins de formation, l'élaboration des formations, l'évaluation de la qualité des formations et doivent s'assurer que les membres participent aux formations (Ritzman, 2016). Les RH doivent aussi s'assurer de prévoir des formations pour les membres de l'organisation qui auront à traiter les plaintes de harcèlement afin de développer les compétences requises pour cette tâche (Oade, 2018). Les RH d'une organisation peuvent également recourir à l'aide de professionnels externes plus qualifiés pour présenter certaines formations et ce sera à eux de contacter les agences externes et coordonner les activités (Ritzman, 2016). Selon Oade (2018), les ressources humaines doivent s'assurer que le processus d'embauche prévoit une sélection des employés/ gestionnaires basés sur l'alignement de leurs à celles de l'organisation.

De son côté, Guest (2017) soulève des pratiques RH qui permettent de promouvoir le bien-être des employés. Parmi ces pratiques, il mentionne l'investissement dans les employés en faisant du bon recrutement, en développant les compétences des employés et en soutenant leur carrière (Guest, 2017). L'auteur mentionne également l'importance de mettre en œuvre des tâches qui permettent aux employés

d'être autonomes et de s'assurer de leur fournir de la rétroaction (Guest, 2017). Pour que les employés soient bien au travail, il faut leur assurer un environnement de travail qui met de l'avant leur sécurité physique et mentale, une équité, un environnement de travail exempt de harcèlement, etc. (Guest, 2017). Finalement, selon Guest (2017), les employés devraient avoir le soutien de l'organisation et sentir qu'ils ont une communication qui va dans les deux sens avec leur supérieur.

Ensuite, les ressources humaines doivent mettre des actions en place en lien avec la politique de prévention du harcèlement au travail (Rayner et Lewis, 2020; Richards et Daley, 2003). En effet, Becton et al. (2017), les auteurs dressent la liste des meilleures pratiques des ressources humaines en lien avec un programme anti-harcèlement. Dans cette liste (Becton et al. 2017; p. 9), nous retrouvons également les actions qui doivent être faites par les ressources humaines :

- La politique anti-harcèlement: les ressources humaines doivent l'écrire, la communiquer et la distribuer à toutes les parties;
- Expliquer les comportements inappropriés: les ressources humaines doivent fournir des explications et des exemples pour chaque type de harcèlement au travail;
- Expliquer le processus de plainte: les ressources humaines doivent expliquer comment reporter une situation de harcèlement;
- Protection contre les représailles: les ressources humaines doivent assurer à tous les partis que le processus de plainte est anonyme et qu'ils seront protégés de toute forme de représailles;
- Formation sur le harcèlement: les ressources humaines doivent fournir des formations interactives et qui permettent l'engagement. Ils doivent aussi fournir des formations spéciales pour les supérieurs qui devront implanter et s'assurer que la politique est comprise et appliquée adéquatement;
- Actions correctives: les ressources humaines doivent informer les parties de l'enquête des décisions et faire des suivis.

Les ressources humaines ont également un rôle à jouer dans l'implantation de la politique, car ils vont souvent faire partie des comités qui développent la politique, puisqu'ils possèdent plusieurs données sur les comportements des individus faisant partie de l'organisation à travers les plaintes et les conflits à gérer (Fox et Cowan, 2015). D'ailleurs, Salin et al. (2020) ont montré que de consulter le service des ressources humaines favorise l'élaboration de la politique.

De plus, comme nous l'avons vu plus tôt, les professionnels des ressources humaines doivent mettre en place des moyens de communication et de diffusion lors de l'implantation de la politique (Woodrow et Guest, 2014). Ils doivent s'assurer de l'application de la politique et utiliser les bonnes stratégies pour que les gestionnaires adhèrent aux bonnes pratiques et les exécutent de manière fiable et cohérente (Woodrow et Guest, 2014). Ritzman (2016) appuie ces propos en disant qu'une des responsabilités des RH dans la prévention du harcèlement est de partager les politiques et leur contenu ainsi que les procédures organisationnelles en lien avec le harcèlement. Ce sont également les professionnels RH qui s'assurent que les politiques sont respectés et s'ils ne le sont pas, c'est à eux de trouver des solutions (Smith, 2021).

Pour Ritzman (2016), c'est aux professionnels RH de surveiller et évaluer constamment le niveau de présence de harcèlement dans l'organisation, en utilisant des informations qui proviennent des employés, des gestionnaires ainsi que dans les entrevues de départ.

En ce qui concerne la prévention secondaire, selon Oade (2018), la tâche de concevoir des procédures de plaintes simples et directes revient aux professionnels RH. Les professionnels RH doivent parfois être ceux qui recueillent, analysent et traitent les plaintes de harcèlement au travail (Harrington et *al.*, 2015). Ils doivent donc être sensibles aux différents comportements qui constituent du harcèlement au travail, afin d'évaluer adéquatement le contenu de la plainte (Fox et Cowan, 2015). D'ailleurs, la littérature montre que de gérer les plaintes représente un défi pour les professionnels RH, car ils doivent réussir à installer une relation de confiance avec la présumée victime qui elle a l'impression que les RH sont biaisés et se rangeront du côté de l'employeur (Smith, 2021), malgré leurs différents rôles (représentant de l'employeur et aidants des employés) (Harrington et *al.*, 2015). C'est pourquoi les praticiens en ressources humaines doivent être extrêmement vigilants et doivent être alertes aux biais auxquels ils peuvent faire face afin d'éviter d'être en conflit d'intérêts, surtout lorsqu'il s'agit d'une plainte d'un employé envers un supérieur ou un gestionnaire (Harrington et *al.*, 2015). Dès qu'ils reçoivent une plainte, ils doivent faire attention à ne pas entrer dans une culture d'inaction en ignorant volontairement certains comportements ou en étouffant la voix de la plaignante, car cela pourrait avoir un impact sur la crédibilité de la politique (Harrington et *al.*, 2015).

Aussi, Catley et *al.* (2017) expliquent que les praticiens RH font face à des défis lorsqu'il vient le temps d'évaluer la recevabilité de la plainte ainsi qu'au moment de communiquer les résultats de l'enquête au plaignant. En effet, il peut parfois être difficile d'évaluer la recevabilité de la plainte lorsque le professionnel RH reçoit des versions contradictoires (Catley et *al.*, 2017). Les auteurs expliquent également que les professionnels RH peuvent avoir de la difficulté à suivre le processus de plainte, car ils

n'ont pas toujours la capacité de gérer l'enquête qui est longue et complexe (Catley et *al.*, 2017). De plus, il peut parfois être complexe de communiquer les conclusions de la plainte, car les résultats de l'étude de Catley et *al.* (2017) montrent que les plaignants sont engagés à obtenir une certaine issue à leur plainte et peuvent donc être résistants à accepter les résultats et avoir une perception d'impartialité de la part l'enquêteur.

En prévention tertiaire, les praticiens en ressources humaines doivent apporter un soutien aux victimes tout en préservant les intérêts de l'organisation, ce qui les place dans une position plutôt difficile (Cowan et Fox, 2015 ; Harrington et *al.*, 2012). En effet, un des rôles des professionnels RH est d'écouter les victimes et être attentifs aux effets du harcèlement afin les référer aux bonnes ressources (Rai et Agarwal, 2018)

2.4.2. Le rôle des autres acteurs de l'organisation dans la prévention

Plusieurs acteurs peuvent jouer un rôle dans la prévention du harcèlement en milieu de travail, mais nous nous sommes concentrés sur ceux qui sont le plus ressortie dans la littérature : la haute direction, les gestionnaires/ supérieurs ou les cadres ainsi que les syndicats.

Rayner et Lewis (2020) vont expliquer qu'il est primordial que la haute direction joue un rôle dans la validation des processus, dans l'approbation de la politique ainsi que dans son adoption. L'étude de Meloni et *al.* (2011) ont des résultats similaires puisqu'ils mettent de l'avant que l'engagement de la haute direction est essentiel pour favoriser l'implantation de la politique de prévention du harcèlement. Rayner et Lewis (2020) iront jusqu'à dire que si la politique de prévention du harcèlement n'est pas soutenue par la haute direction, elle est vouée à l'échec. Les résultats Murray et *al.* (2020) adhèrent dans le même sens en ayant dans ses facteurs clés de la réussite de la mise en œuvre de la politique, l'engagement de la haute direction. Woodrow et Guest (2014) ont identifié qu'un bon leadership et un soutien organisationnel solide sont des éléments clés pour créer un environnement favorable à l'implantation de la politique de prévention du harcèlement. Rayner et McIvor (2008) ainsi que Woodrow et Guest (2014) mentionnent l'importance du soutien de la haute direction dans tout le processus d'implantation de la politique.

Du côté des gestionnaires/ supérieurs ou cadres, Gardner et Cooper-Thomas (2021) expliquent que de mettre en œuvre les politiques et de soutenir les processus formels et informels de résolution de situation du harcèlement font partie de leur devoir. Hirigoyen (2017) dit que le personnel d'encadrement joue un rôle crucial dans la prévention, car ce sont eux qui sont près des situations qui peuvent s'avérer problématiques, tel que les conflits. De plus, les gestionnaires doivent montrer l'exemple sur le plan des

comportements appropriés dans l'organisation (Gardner et Cooper-Thomas, 2021) et faire preuve d'un *leadership* clair qui montre que les incidents de harcèlement seront immédiatement pris en charge (Rayner et Lewis, 2020). Staub et *al.* (2018) expliquent l'importance de l'implication active des supérieurs tout au long du processus d'implantation d'une politique, ce qui exercera une influence sur l'attitude des employés.

Les syndicats peuvent aussi jouer un rôle dans la prévention. Certes, Cox et Lippel (2020) vont expliquer que les représentants syndicaux peuvent guider leurs membres dans la compréhension de leur droit de travailler dans un environnement exempt de harcèlement. Ils peuvent également soutenir les travailleurs syndiqués dans le processus de plainte (Cox et Lippel, 2020). Burr et Wyatt (2021) vont dire que les syndicats peuvent non seulement conseiller et accompagner leurs membres, mais ils peuvent aussi s'assurer que les processus d'enquête ont bien été respectés.

CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE

Nous présentons, dans ce troisième chapitre, la méthodologie de recherche qui a été utilisée afin d'explorer les pratiques de prévention qui accompagnent la politique de prévention du harcèlement au travail, dans les organisations au Québec.

3.1. La démarche et le devis de recherche

Puisque l'efficacité de la politique de prévention du harcèlement au travail et des pratiques qui l'entourent dans les organisations québécoises est un sujet ayant peu été examiné, cette recherche représente une démarche inductive. Dans le cas de notre recherche, il s'agit d'un devis de recherche exploratoire, car le but est de mettre en lumière les éléments de la politique et les pratiques utilisées par les employeurs qui rendent leur politique efficace, en utilisant des cas réels de plusieurs organisations du Québec.

3.2. L'échantillonnage

Dans le cadre de notre recherche, nous avons d'abord fait appel à des volontaires d'un profil précis, en utilisant les médias sociaux. Ensuite, puisque le but de cette recherche est d'analyser et comparer quelques organisations du Québec qui ont une politique pour prévenir le harcèlement au travail, dans des domaines différents et des contextes organisationnels différents, la population était difficile à identifier. C'est pourquoi la méthode de boule de neige a également été utilisée. Selon Royer et Zarlowski (2014 : p.234), la technique boule de neige « consiste à trouver un premier répondant qui vérifie les critères de sélection

définis par le chercheur. On demande à ce premier interlocuteur d'en désigner d'autres, qui seront, eux aussi, susceptibles de présenter les caractéristiques requises et ainsi de suite ».

En utilisant notre réseau de contacts, nous avons utilisé la méthode d'effet boule de neige. Selon, Royer et Zarlowski (2014 : p.234), la méthode boule de neige « repose sur l'autodésignation successive des éléments, et comporte de ce fait un biais de sélection potentiel ». Dans une méthode non aléatoire comme celle de la méthode boule de neige, « il n'est pas possible de contrôler la probabilité qu'a un élément d'appartenir à l'échantillon » (Royer et Zarlowski; 2014 : p.234). Donc, en choisissant le ou les premiers répondants qui choisiront à leur tour d'autres répondants, nous ne pouvons pas garantir que notre échantillon sera représentatif de la population et ne permet pas un anonymat complet des participant.es. En effet, lorsque nous rencontrons les personnes participantes, elles nous recommandaient à des connaissances ou des collègues qui répondaient aux critères de la recherche. Cependant, pour nous assurer de la confidentialité, le nom des participant.es ainsi que le nom de l'organisation pour laquelle iels travaillaient ne seront pas divulgués dans l'étude et c'est seulement la chercheuse et le directeur de recherche qui ont accès à cette information.

Donc, nous avons d'abord créé une affiche de recrutement (voir annexe II) que nous avons joint à une publication mise sur nos différentes plateformes de réseaux sociaux tels que Facebook et LinkedIn. L'affiche montrait le but de la recherche, les critères de sélection, ainsi que ce que la participation impliquait pour les personnes intéressées. L'affiche invitait les intéressés à communiquer avec nous par courriel. La publication sur les réseaux sociaux demandait à nos connaissances à partager l'affiche afin d'avoir le plus de chance possible de trouver des candidats potentiels. L'affiche a été publiée sur notre profil personnel Facebook et LinkedIn ainsi que sur un groupe Facebook privé qui se nomme *Réseauteurs du réseau d'Annie RH*. Ce groupe a été fondé pour tous les professionnels en RH au Québec et il compte plus de 6 500 membres qui échangent sur différents sujets et tendances en lien avec les ressources humaines. Nous avons d'abord fait cette publication en février 2024 et nous l'avons republié en juin 2024. Effectivement, les premières personnes participantes nous ont contactés par courriel. À ce moment-là, nous avons planifié une rencontre téléphonique avec ces dernières afin de leur expliquer davantage le but de l'étude et de répondre à leurs questionnements. Ensuite, nous prévoyions ensemble un moment pour l'entrevue semi-dirigée, selon leur convenance. Après l'appel, nous leur avons envoyé un courriel dans lequel nous avons mis le lien de l'invitation Teams pour l'entretien avec la date et l'heure ou notre numéro de téléphone, si l'entrevue semi-dirigée se faisait par téléphone. Le formulaire de consentement (voir annexe III) était également joint à ce courriel afin que la personne participante puisse en prendre connaissance, le signer et nous le remettre avant notre entretien.

Lors de notre première publication sur les réseaux sociaux, nous avons reçu l'intérêt de deux participantes par courriel. À la fin des entrevues, nous demandions aux participantes si elles connaissaient d'autres professionnel.les RH qui pourraient être intéressés à participer à notre recherche. C'est de cette manière que nous avons recruté les six (6) premières participantes. En voyant que nous n'avions plus de courriel de personnes pour signaler leur intérêt à participer à notre étude, nous avons décidé de republier notre affiche sur les réseaux sociaux, en procédant de la même manière que la première fois. Une seule personne nous a contactés, à la suite de cette publication. Cependant, elle nous a permis de recruter les trois (3) autres personnes qui ont participé à notre étude. Après notre dixième et dernière entrevue, nous n'avons plus reçu de courriel d'intérêt. Puisque la diffusion de notre affiche sur les réseaux sociaux s'est avérée moins efficace que le bouche-à-oreille, à la suite des entrevues avec nos participantes, nous avons décidé de ne pas republier une troisième fois. Nous avons jugé que la réalisation de dix (10) entrevues était suffisante pour recueillir les informations nécessaires et assurer une analyse à la fois adéquate et représentative.

3.3. La méthode de collecte de données

La collecte de données a été faite de manière transversale, en effectuant des entrevues semi-dirigées. Nous avons opté pour cette méthode puisque l'intention de notre recherche est d'explorer un domaine peu exploré au Québec. Selon Savoie et Zajc (2008; p.340), « l'entrevue semi-dirigée consiste en une interaction verbale animée de façon souple par le chercheur ». Les auteurs décrivent cette méthode comme une conversation qui permet un échange sur des thèmes généraux qui mènera le chercheur à comprendre le phénomène (Savoie et Zajc, 2008).

L'entrevue semi-dirigée a été choisie comme méthode de collecte de données pour plusieurs raisons. D'abord, dans le cadre d'une démarche inductive exploratoire l'entrevue semi-dirigée est intéressante, car elle permet de recueillir des opinions, des sentiments ou des croyances qui aident à comprendre et approfondir certains comportements, événements ou expériences (Rousseau et *al.*, 2021).

Dépendamment des participant.es, la durée de cet entretien allait entre quarante-cinq (45) minutes et une (1) heure et quinze (15) minutes. Cette collecte de donnée avait une unité d'analyse individuelle. L'échantillon était constitué seulement de professionnelles RH qui traitaient des situations ou des plaintes de harcèlement qui expliquaient les façons de faire de leur organisation.

3.4. L'échantillon à l'étude

L'échantillon de l'étude est composé de dix (10) participantes, toutes des femmes, qui sont des professionnelles en ressources humaines et qui, dans le cadre de leurs fonctions, gèrent ou traitent des situations ou des plaintes de harcèlement au travail.

Les participantes pratiquent leurs fonctions au sein d'organisations différentes et malgré leur titre similaire, elles ont toutes des expériences différentes. Cependant, nous tenons à préciser que nous avons interviewé deux (2) participantes provenant de la même organisation, mais qui n'ont pas la même expérience ni la même clientèle à servir. Certaines organisations ont des contextes similaires et d'autres, complètement distincts. Parmi les organisations, certaines sont de juridiction fédérale et d'autres de juridiction provinciale. Tandis que certaines sont de grande taille, certaines sont de plus petite taille.

La variété des contextes organisationnels des participantes nous a permis d'identifier plusieurs similarités ainsi que plusieurs différences entre les politiques de prévention contre le harcèlement au travail, mais aussi dans les pratiques de prévention et dans la manière de traiter les plaintes de harcèlement. Il a également été intéressant de constater qu'au sein d'une même organisation, il pouvait y avoir divers points de vue et de façon de faire.

3.5. La collecte de données

Après avoir obtenu l'approbation de l'éthique de recherche par le CERPE (Annexe I), les entrevues ont été planifiées selon les disponibilités de chaque participante. La première entrevue a été au mois de février 2024 et la dernière, au mois d'août 2024.

Lorsque l'entrevue débute, nous faisons une brève introduction en faisant un retour sur le formulaire de consentement et des modalités quant à la confidentialité. L'introduction permet aussi de faire un rappel des objectifs de notre recherche et d'expliquer le déroulement de l'entrevue. Nous avons également demandé à chaque participante si elles étaient d'accord que nous enregistrons l'entrevue.

Nous poursuivons l'entretien avec des questions plus générales sur la participante afin d'établir un certain lien qui permet à la participante d'être plus à l'aise à répondre aux prochaines questions. Les premières questions servent également à connaître davantage le contexte de l'organisation dans laquelle la participante exerce. Par la suite, l'entrevue semi-dirigée évolue vers une discussion sur les éléments principaux qui se retrouvent dans le guide d'entrevue (voir annexe IV) de la chercheuse. Le guide d'entrevue (voir annexe IV) a été développé pour mettre en lumière les concepts du cadre théorique et conceptuel tel que, le contenu de la politique, la mise en œuvre/ mise à jour et/ ou les mécanismes de suivi

de la politique, les différentes pratiques de prévention utilisées, le processus de plainte ainsi que le rôle des différents acteurs en matière de prévention. De plus, lors de la discussion sur le contenu de la politique, l'interviewer demande à la participante s'il est possible d'avoir une copie de leur politique de prévention contre le harcèlement. Toutes les participantes ont accepté la requête et ont fourni une copie de la politique de leur organisation.

La première entrevue a été effectuée en mars 2024 et la dernière en août 2024. Les enregistrements en format audio ont d'abord été téléversés dans un fichier Word afin d'utiliser la fonction « Dicter » afin d'émettre une première version des transcriptions. À l'aide de l'enregistrement des entrevues ainsi que des notes qui ont été prises par la chercheuse pendant les entrevues, la première version a été peaufinée pour laisser place à une version finale des verbatims. Ce processus a été fait dans les semaines qui suivaient chaque entrevue. Pour permettre une analyse optimale, le langage non verbal a également été inclus dans les verbatims. Les verbatims des dix (10) entrevues représentent, au total, deux cent quatre-vingt-douze (292) pages. Ces dix (10) verbatims ont ensuite été importés dans le logiciel NVivo afin que la codification soit effectuée.

En ce qui concerne la codification des verbatims dans le logiciel NVivo 1.7.1, il a fallu plusieurs étapes et modifications pour en arriver à un arbre conceptuel final, représentatif de tous les verbatims et qui, selon nous, est optimal pour l'analyse de données. Notre recherche s'inscrit principalement dans une démarche de l'analyse thématique inductive, car comme le propose Patton (2014), nous avons débuté par l'examen d'observations spécifiques pour ensuite aboutir à des schémas généraux. De manière générale, les catégories d'analyse n'étaient pas déterminées à l'avance, mais se sont construites progressivement à partir des thèmes récurrents observés à travers les entretiens (Patton, 2014). Toutefois, notre processus de codage comporte également une dimension partiellement déductive puisque certaines catégories ont été établies au préalable, à partir d'un cadre théorique (Patton, 2014), notamment les niveaux de prévention (primaire, secondaire et tertiaire) ainsi que les éléments entourant le contenu de la politique de prévention du HP. En effet, certains codes ont d'abord été identifiés en se basant sur les concepts principaux issus de notre cadre conceptuel et théorique ainsi que de notre guide d'entrevue (voir annexe IV), puis complétés par les codes plus prédominants qui ont émergé lors des premiers entretiens et des politiques de prévention du HP des organisations de nos participantes. Donc, les « codes parents » correspondent aux grandes catégories d'analyse et reflétait notamment les trois (3) niveaux de prévention. Aussi, bien que la politique de prévention du HP soit conceptuellement associée à la prévention primaire, nous l'avons traité comme un « code parent » distinct dans le processus de codage dans Nvivo. Notre choix s'explique par le fait que nous visions une exploration plus fine des dimensions entourant la politique. Cependant, dans la

présentation de nos résultats, les données relatives à la politique ont été intégrées au thème de la prévention primaire, conformément au cadre conceptuel et théorique. Par la suite, plusieurs « codes enfants » ont émergé des premiers verbatims et permettaient de préciser les dimensions spécifiques associées à chacune des catégories. Certains de ces codes ont ensuite été fusionnés pour laisser place à la version finale de l'arbre conceptuel qui a été utilisé pour coder les verbatims. Dans la catégorie de prévention primaire, nous retrouvions des « codes enfants » tels que la sensibilisation au HP, la formation, et la gestion des conflits. Le processus informel et le processus formel de plainte ainsi que le soutien des victimes pendant le processus sont les « codes enfants » de la prévention secondaire. Le retour au travail est considéré comme le seul code enfant de la prévention tertiaire.

CHAPITRE 4 : RÉSULTATS

Ce quatrième chapitre a pour but de présenter les résultats de nos analyses des dix (10) verbatims d'entrevue. Malgré le fait que toutes nos participantes gèrent ou traitent les plaintes de harcèlement dans leur organisation, nos entrevues nous ont permis de voir que leurs rôles ainsi que leurs manières de faire pouvaient varier, selon leur contexte organisationnel. Nous trouvons donc important de débiter avec une brève présentation de nos participantes afin d'avoir un aperçu du contexte de l'organisation pour laquelle elles exercent ainsi que leurs rôles. Les analyses seront faites en nous basant sur le cadre conceptuel et théorique qui a été présenté dans le deuxième chapitre. La dernière section de ce chapitre mettra en lumière certains éléments intéressants qui sont ressortis lors de l'analyse, mais qui n'avaient préalablement pas été identifiés dans le cadre conceptuel et théorique.

4.1. Présentation des participantes

Cette section présente les dix (10) professionnelles en ressources humaines qui ont participé à l'entrevue. Il est important de mentionner qu'afin de respecter l'anonymat des individus, des noms fictifs sont utilisés du début, jusqu'à la fin. Aussi, nous avons volontairement écarté des informations contextuelles qui auraient pu permettre d'identifier la participante ou l'organisation pour laquelle elle travaille.

4.1.1. Marie

Marie, âgée de 51 ans, est titulaire d'un BAC en ressources humaines et elle a plus de 25 ans d'expérience en gestion des ressources humaines. Depuis les 17 dernières années, elle est une partenaire d'affaires principale-ressources humaines dans une grande entreprise privée œuvrant dans un secteur technique du Québec qui offre des services essentiels à la population. Il y a plus de 2000 employés et il y a la présence de trois (3) syndicats dans l'organisation. Les relations de travail et le développement organisationnel sont ses spécialités et ce sont les domaines pour lesquels elle « coach » sa clientèle qui sont principalement des gestionnaires. Marie prend également à cœur les enjeux de diversité, d'équité et d'inclusion et s'implique en mettant en place des actions concrètes dans son organisation.

4.1.2. Josée

Josée est une directrice en ressources humaines âgée de 47 ans. Elle exerce depuis 11 ans dans une organisation municipale qui compte approximativement 200 employés de plusieurs corps de métier différents. Malgré le fait qu'elle a fait son BAC dans un autre domaine, elle a plus de 24 ans d'expérience dans la gestion des ressources humaines. Elle nous a décrit son approche comme étant humaine en

favorisant le respect et la communication pour établir de bonnes relations avec toutes les parties prenantes qui permettent de mener à terme les différents projets. Dans les enjeux principaux auxquels elle fait face dans le cadre de ses fonctions, Josée nous soulève, la gestion du changement, de la réalité du télétravail ainsi que des conflits reliés aux générations différentes dans les équipes de travail.

4.1.3. Rosalie

Rosalie a 34 ans et avec son BAC en ressources humaines, elle a accumulé 10 ans d'expérience en GRH. Depuis les trois (3) dernières années, elle exerce à titre de partenaire d'affaires RH dans une organisation industriel internationale œuvrant dans l'exploitation et la transformation de matières premières. L'usine dans laquelle Rosalie exerce ses fonctions, il y a plus de 170 employés syndiqués ainsi qu'une trentaine de cadres. Elle est la personne-ressource RH qui joue un rôle au niveau des relations de travail et elle qualifie son approche de « terrain » puisqu'elle est pratiquement chaque jour sur le site pour rencontrer les gens. Elle considère parfois difficile de travailler dans une aussi grande organisation, car elle doit appliquer des mesures mises en place par les instances plus hautes, en sachant que les employés au niveau opérationnel ne seront pas nécessairement en accord. Rosalie mentionne devoir faire face à des enjeux syndicaux, régulièrement, mais maintient tout de même de bonnes relations en collaborant avec le syndicat.

4.1.4. Christine

Christine est une conseillère en droit de la personne, harcèlement et violence en milieu de travail de 34 ans qui pratique dans une société d'État fédéral. Détentrice d'une BAC en droit, elle exerce dans son poste depuis plus de 5 ans. Malgré le fait qu'elle soit avocate de formation, dans le cadre de ses tâches, elle considère faire du droit et de la GRH, surtout en matière de gestion de plainte de harcèlement. En étant régi par la juridiction fédérale, le nouveau règlement donne beaucoup d'obligations à la société. Elle nous partage qu'en étant dans une aussi grande organisation, les enjeux sont différents d'une équipe à l'autre, mais que partout, les syndicats sont très présents. Elle gère les plaintes qui sont en lien avec les droits de la personne ainsi que celles de harcèlement et de violence en milieu de travail.

4.1.5. Anna

Anna, âgée de 28 ans, est une conseillère en droit de la personne, harcèlement et violence en milieu de travail qui pratique dans la même société d'État fédéral que Christine, mais avec une clientèle différente à desservir. Elle a débuté sa carrière il y a plus d'un an et occupe le même poste depuis. Comme Christine, elle gère et traite au quotidien des plaintes reliées aux droits de la personne ainsi qu'au harcèlement et la violence au travail.

4.1.6. Adèle

Adèle est une conseillère principale en relation de travail qui exerce dans une entreprise privée du secteur des télécommunications qui doit également se conformer aux dispositions fédérales de la loi québécoise en matière de harcèlement au travail, depuis maintenant 4 ans. Elle a 38 ans et cumule 15 années d'expérience en gestion des ressources humaines. Ce qui est particulier avec le rôle d'Adèle, c'est qu'elle exerce ses fonctions dans plus qu'une filiale de l'organisation. Une des filiales est de juridiction provinciale et l'autre de juridiction fédérale. Donc, dépendamment de la filiale pour laquelle elle gère la prévention ou une situation de harcèlement, les obligations sont différentes et elle ne pourra pas gérer une plainte de la même manière pour les deux. Pour les fins de ce mémoire, elle nous a dit qu'elle allait faire l'entrevue en se basant sur la politique de la filiale fédérale puisque selon elle, c'était plus pertinent d'y aller ainsi.

4.1.7. Béatrice

Âgée de 52 ans, Béatrice a plus de 27 ans d'expérience dans la GRH et 17 ans dans son poste actuel en tant que conseillère RH dans une organisation municipale. Elle est détentrice d'un BAC en psychologie et a fait un certificat en RH par la suite. Béatrice voit travail comme « rôle-conseil » puisqu'elle accompagne autant les employés que les gestionnaires.

4.1.8. Joëlle

Joëlle est une professionnelle RH de 41 ans qui est responsable désignée pour l'application de la politique en matière de situations conflictuelles, d'incivilité et de harcèlement au travail dans son organisation. Détentrice d'un BAC en relations industrielle, elle exerce dans un établissement public de la santé depuis les 7 dernières années, mais elle cumule 14 ans d'expérience en GRH. Elle fait partie d'une très grande organisation et dans laquelle nous y retrouvons un grand nombre d'employés syndiqués. Une des principales tâches de Joëlle est de gérer et traiter les plaintes de harcèlement au travail.

4.1.9. Myriam

Myriam est une jeune conseillère en ressources humaines de 25 ans qui a terminé son BAC en relations de travail il y a 3 ans. Depuis, elle travaille pour une entreprise qui œuvre dans la construction. Donc, les employés qui font partie de l'entreprise sont syndiqués. Dans les huit (8) dernières années, l'organisation pour laquelle elle travaille a pris énormément d'expansion. D'ailleurs, le nombre d'employés a presque doublé au cours de ces huit (8) années.

4.1.10. Laurence

Laurence, âgée de 39 ans, est conseillère principale en ressources humaines dans une organisation municipale depuis 3 ans et c'est dans ce poste qu'elle a acquis toute son expérience en GRH. En travaillant pour une organisation de plus petite taille, elle se considère comme étant plus « généraliste ». En effet, elle traite tous les types de dossiers RH. Dans l'organisation, il existe plusieurs corps de métier. Il y a donc la présence de plus d'un syndicat avec lesquels elle entretient de bonnes relations.

Le tableau 4.1 ci-dessous présente le résumé de la présentation des dix (10) participantes de notre recherche.

Tableau 4.1. Résumé de la présentation des participantes

Nom	Sexe	Âge	Études complétées	Expérience dans la GRH	Expérience dans l'organisation	Titre	Organisation
Marie	Femme	51 ans	BAC RH	25 ans	17 ans	Partenaire principal d'affaires ressources humaines	Entreprise privé
Josée	Femme	47 ans	BAC autre	24 ans	11 ans	Directrice service des ressources humaines	Organisation municipale
Rosalie	Femme	34 ans	BAC RH	10 ans	3 ans	Partenaire d'affaires RH	Organisation industriel internationale
Christine	Femme	34 ans	BAC en droit	5 ans	5 ans	Conseillère droit de la personne, harcèlement et violence en milieu de travail	Société d'État fédérale
Anna	Femme	28 ans	BAC en droit	1 an	1 an	Conseillère droit de la personne, harcèlement et violence en milieu de travail	Société d'État fédérale
Adèle	Femme	38 ans		15 ans	4 ans	Conseillère principale relations de travail	Entreprise privé du secteur des communications

Béatrice	Femme	52 ans	BAC psy + certificat RH	27 ans	17 ans	Conseillère en ressources humaines	Organisation municipale
Joëlle	Femme	41 ans	BAC relations industrielles	14 ans	7 ans	Personne responsable désignée pour l'application de la Politique en matière de situations conflictuelles, d'incivilité et de harcèlement au travail	Établissement public de la santé
Myriam	Femme	25 ans	BAC relations industrielles	3 ans	3 ans	Conseillère en ressources humaines	Entreprise privé dans le secteur de la construction
Laurence	Femme	39 ans	BAC RH	3 ans	3 ans	Conseillère principale en ressources humaines	Organisation municipale

4.2. La prévention primaire

Sur le plan de la prévention primaire, les entretiens nous ont permis de constater qu'il y a plusieurs raisons qui poussent les organisations à faire de la prévention. Comme nous le verrons, la plupart des employeurs font ce qui est prévu à la loi. Cependant, nous trouvions intéressant de mentionner que certaines participantes nous ont révélé avoir mis en place des mesures, à la suite des gros événements de harcèlement. En effet, à la suite de recommandations externes, un diagnostic du climat de travail a dû être effectué pour ensuite, « [...] élaborer un plan d'action pour des améliorations » (Laurence). Parmi ces améliorations, on y retrouvait : « mise à jour de la politique en harcèlement, formation, civilité et harcèlement pour gestionnaire, c'est un cours de un jour » (Laurence).

Pour prévenir, les participantes nous ont fait part que les différentes mesures que leur organisation mette en place. Les principaux thèmes qui sont ressortis de nos entrevues sont la sensibilisation au harcèlement, la politique et son contenu, l'implantation et les mesures de sensibilisation à la politique.

4.2.1. La sensibilisation au harcèlement

La plupart des répondantes nous ont dit ne pas avoir mis en place de campagnes de sensibilisation au harcèlement. Une des participantes nous a expliqué qu'une campagne de sensibilisation avait déjà été réalisée dans son organisation dans le passé et qu'elle impliquait une campagne de promotion :

« lors de la dernière campagne de promotion de la civilité avec affiche, etc. Nouveau slogan, tout ça, « prenons soin les uns des autres » avec des affiches partout, un communiqué, ça a été en 2021, on a repris 5 slogans de civilité au travail avec des affiches » (Joëlle).

Dans cette organisation, la dernière campagne a été faite il y a quelques années. Cependant, cette même participante mentionnait que maintenant, la campagne de sensibilisation une pratique plutôt difficile à réaliser :

« [...] t'sais moi j'ai pas eu le budget additionnel pour faire une campagne de promotion sensibilisation là dans les derniers temps. T'sais fait que c'est sûr que je ferais bien plus de sensibilisation, bien plus de campagnes. T'sais, j'en ferai une chaque année, on amènerait ça d'une manière différente, mais c'est que moi je suis dans « poutine¹ » de traiter des dossiers à la journée longue, mais ça a pas de bon sens parce que là, y'a pas de prévention ». (Joëlle)

Cet extrait représente bien ce qui a été discuté quant à la sensibilisation, car plusieurs professionnelles RH nous ont dit qu'elles n'avaient pas toujours les budgets ni le temps pour faire de la sensibilisation au

¹ Être dans la « poutine » est une expression québécoise qui signifie être submergé par les tâches routinière du quotidien

harcèlement. Elles nous ont fait comprendre qu'elles devaient prioriser le traitement de dossiers de harcèlement, avant de faire de la sensibilisation. Nous pouvons percevoir que la participante trouvait que la campagne faite en 2021 était pertinente et qu'elle souhaiterait pouvoir en faire une chaque année.

Malgré le fait que la sensibilisation ne se fait pas sous forme de campagne, plusieurs mesures de sensibilisation ont été discutées lors des entrevues avec les professionnelles RH. Les plus importants sont : la formation ainsi que la gestion de conflit et le coaching.

4.2.1.1. La formation

Les entretiens avec les professionnelles RH ont révélé plusieurs éléments importants quant aux formations données à l'interne, en lien avec le harcèlement au travail. D'abord, il a été intéressant de constater que certaines organisations développent leur propre formation à l'interne, à l'aide de leur équipe légale, par exemple. Tandis que d'autres organisations préféreraient faire appel à des firmes externes ou des cabinets d'avocats, qui ont déjà des canevas de formation, mais en demandant de l'adapter selon leur politique de prévention au harcèlement et leur code de civilité:

« Ben je veux dire, t'sais c'est des firmes qui ont déjà fait des formations, ils ont tous leurs canevas, mais c'est euh, nous on veut qu'ils passent à travers notre politique, qu'ils utilisent notre politique, puis notre code de civilité pour qu'après, ça parle aux employés ». (Béatrice)

Pour certaines participantes, développer cette formation à l'externe, permet également à l'organisation de se conformer à la loi et de respecter leur obligation en tant qu'employeur : « on fait monter le contenu de cette formation-là, souvent avec des cabinets d'avocats externes pour s'assurer qu'on répond à nos obligations là » (Adèle). Aussi, des formations peuvent être données au besoin, si les gestionnaires sentent qu'il est nécessaire d'en faire une puisqu'ils ressentent un changement au niveau du climat de travail de leur équipe « [...] ben on fait des formations au besoin avec les différentes équipes [...] » (Anna).

La plupart des formations sont données aux employés et aux gestionnaires. Au niveau du contenu des formations, nous avons compris que cela pouvait varier, selon l'auditoire. Les formations données aux employés portent davantage sur « la violence, le harcèlement et discrimination » (Anna). Les formations données aux employés étaient qualifiées de plus « générale » puisque les formations portaient sur :

« [...] c'est quoi le harcèlement, c'est quoi des comportements qui peuvent répondre à la définition versus des comportements qui sont pas du harcèlement. Fait que c'est un rappel de tout ça. Comment prévenir les conflits en milieu de travail ». (Adèle)

Lors des formations, « les bons gestes pour prévenir le harcèlement » (Adèle) sont également discutés. Les formations peuvent également servir à :

[...] sensibiliser [...] les gens sur la lourdeur du mot harcèlement t'sais c'est une étiquette qui est lourde. Puis c'est une accusation qui est grave, on essaie de justement démontrer à quel point tu peux pas utiliser ce mot-là pour toutes les choses puis dans n'importe quelle circonstance » (Rosalie).

Nous pouvons constater que les formations données aux employés parlent aussi beaucoup de violence et d'incivilité. D'ailleurs, les formations peuvent être accompagnées d'ateliers qui sont donnés sur les comportements d'incivilités avec un questionnaire accompagné d'une capsule vidéo :

« [...] c'est que t'as un questionnaire, puis c'est : « est-ce que je fais ça ? Un peu, beaucoup, souvent, énormément ». Puis c'est tous les comportements d'incivilités. Là, je leur demande de prendre un petit 5 Min. On n'a pas besoin de se le partager. C'est vraiment entre t'sais pour nous. Là, les gens prennent le temps de cocher ça après avoir vu, mettons la capsule de 7 minutes sur l'incivilité qu'on présente » (Joëlle).

L'importance de donner ce type de formation à tous les employés de l'organisation a été mise de l'avant. Pour certaines, la formation avait déjà été donnée à tous les employés : « on a passé tous nos employés en formation, civilité, harcèlement, depuis l'automne dernier » (Laurence). Tandis que pour d'autres, de former tous les employés était dans leurs objectifs à court terme, puisqu'ils veulent remplir leurs obligations, au sens de la loi.

« À tous tes employés là pour l'instant, comme c'est relativement récent, je pense que ça date de 2022 ou 2023. Tout le monde va l'avoir eu une seule fois pour l'instant, mais on se questionne à savoir si on priorise un renouvellement de celle-là ou on en met une autre ? On est en discussion là par rapport à ça ». (Rosalie)

Il a été pratiquement unanime de la part des participantes de nous parler de leur obligation de déployer cette formation tous les trois (3) ans. D'ailleurs, le dernier extrait témoigne du fait que les professionnelles RH connaissent leurs obligations de former sur le sujet et se questionne à savoir si la même formation doit être donnée aux trois (3) ans ou si une nouvelle formation pourrait être plus adéquate.

Plusieurs formations sont également données aux gestionnaires et ces dernières portent davantage sur la « gestion de conflit, la facilitation et le harcèlement » (Joëlle). Ces formations ont un objectif de « [...] rappeler aux gens c'est quoi du harcèlement, sensibiliser les gestionnaires aussi au signe de, de de détresse... » (Béatrice).

Les formations données aux employés étaient catégorisées d'« obligatoire », tandis que les formations aux gestionnaires semblaient ne pas être obligatoires : « C'est très populaire. Non, c'est pas obligatoire, mais c'est très populaire. Les groupes sont toujours pleins » (Joëlle).

Certaines formations sont en ligne, sous forme de capsules vidéo : « [...] faire des petites formations sous forme de capsules vidéo obligatoires à tous les employés, cadres et syndiqués » (Rosalie). Dans le but d'éviter ou de mieux gérer les conflits, il y a aussi « [...] des capsules vidéo justement en lien avec des techniques de communication » (Myriam).

Or, certaines répondantes nous ont relevés que le déploiement de ces formations pouvait parfois être difficile :

« Puis là quand t'as [...] une grosse organisation, puis t'as juste 2 personnes qui traitent des dossiers de harcèlement sexuel à travers ça, bien t'es peut-être pas en train d'animer un atelier. [...] Logistiquement, les gens sont sur différents quarts de travail, ils sont dans l'urgence personnelle fait que juste les dégager pour un atelier de civilité là « et boy » attache ta tuque c'est compliqué là [...] Parce que tu viens te chercher des ressources planchers [...] » (Joëlle)

Cet extrait témoigne de plusieurs contraintes qui rendent difficile le déploiement des formations de sensibilisation. D'abord, il y a le manque de ressource interne. La participante semble expliquée que dans sa grosse organisation, elles sont deux (2) personnes qui traitent les plaintes de harcèlement et ce sont également ces deux (2) personnes qui s'occupent du volet de la sensibilité. Elle nomme clairement qu'elle n'a pas le choix de prioriser le traitement des plaintes avant de faire de la sensibilisation au harcèlement. De plus, au niveau de la logistique, il peut être difficile de donner la formation à tous les employés pour les organisations qui ont plusieurs quarts de travail. Cette participante nomme aussi qu'il peut être logistiquement difficile de former tous les employés, car il n'est pas toujours possible de les retirer des opérations le temps de la formation. Il pourrait y avoir des impacts sur les activités et la performance de l'organisation. Une autre contrainte qui a été soulevée était au niveau des coûts du déploiement des formations de prévention : « C'est sûr que c'est étaler sur un bon 2 à 3 ans. Ça coûte très très cher tout ça ». (Laurence). Cette professionnelle RH nous explique que déployer certaines formations de prévention au harcèlement est long et les coûts rattachés sont importants.

4.2.1.2. Gestion de conflit et coaching

Les gestionnaires interpellent le service des RH lorsqu'ils ont des situations conflictuelles, des comportements d'incivilité ou un climat de travail plus difficile. Dans plusieurs situations, les participantes ont exprimé l'importance d'accompagner les gestionnaires, car elles trouvaient qu'ils manquaient parfois de « courage managérial » pour gérer les situations problématiques, qu'ils manquaient de temps ou qu'ils « fermaient les yeux sur des situations qui devraient être prises en charge de manière rapide » (Laurence). Même qu'il arrive parfois que les situations ne soient pas relevées par les gestionnaires, mais plutôt par : « [...] des sondages en termes de climat de travail, souvent l'incivilité ressort » (Joëlle). D'ailleurs, le fait que les gestionnaires ne prennent pas en charge rapidement ces situations a été perçu comme une difficulté ou un défi pour les RH :

« Je pense qu'une autre difficulté qu'on a c'est les gestionnaires. C'est des gens très axés performance, opérations, c'est des gens qui parlent super bien le langage technique, mais tout ce qui est gestion, gestion de crise, gestion de conflit...c'est non seulement ils n'ont pas l'intérêt, mais ils sont pas outillés souvent pour le faire » (Rosalie).

C'est pour cette raison que les professionnelles RH ont comme objectif d'accompagner les gestionnaires et leur donner des outils sur des sujets qui ne savent pas comment aborder ou qu'ils ne sont pas à l'aise d'aborder. Le but de cet accompagnement est de ne pas laisser un conflit se transformer en du harcèlement :

« [...] nous ben on fait des suivis, mais on donne des outils au gestionnaire pour bien gérer ses équipes et s'assurer ça se passe bien parce que souvent aussi t'sais des fois un conflit là on s'entend quand c'est rendu en HP c'est un conflit qui a dégénéré là, qui aurait pu être géré il y a y a quelques années à la base, là ou quelques mois [...] souvent c'est une situation qui s'est amplifiée [...] ça tombe pas du harcèlement du jour au lendemain [...] il y a une situation qui aurait pu être réglée à la base [...] » (Béatrice).

Dans l'extrait précédent, la participante montre bien que les professionnelles RH portent une importance particulière à aider les gestionnaires à prendre en charge rapidement les conflits dans leur équipe de travail. Afin de s'assurer que les conflits ne dégénèrent pas ou que le climat de travail ne se détériore pas, les professionnelles RH déploient certaines mesures pour « résoudre à la source » (Joëlle) les problématiques. Elles vont « animer des ateliers sur l'incivilité et la communication » (Joëlle), « coacher » et conseiller les gestionnaires sur la « gestion de crise et gestion de conflits » (Rosalie) et « [...] gérer au quotidien des petits conflits qui surviennent [...] » (Adèle). En revanche, le but n'est pas de gérer les situations à la place des gestionnaires :

« En tant que RH t'sais on émet des recommandations, on peut dire au gestionnaire, t'sais on peut expliquer au gestionnaire sur les points sur lesquels il doit faire attention. Il peut avoir une rencontre avec les employés pour assainir le climat de travail. Mais t'sais, souvent c'est le c'est dans les mains du gestionnaire [...] » (Béatrice).

Ce témoignage résume bien le rôle des RH, qui est plutôt d'accompagner le gestionnaire dans la manière qu'il adressera la situation, lui indiquer des pistes de solution et de lui transmettre des outils qui lui permettront de le faire adéquatement. Cependant, il est de la responsabilité du gestionnaire de mettre en pratique ce qui lui a été conseillé par les RH et mettre les efforts pour que la situation s'améliore. La collaboration est de mise et les professionnelles RH vont demander aux gestionnaires « de *flaguer* les situations, de pas laisser rien traîner ... d'être proactif » (Josée).

4.2.2. La politique et son contenu

La politique de prévention du harcèlement était présente pour toutes les organisations de cette étude. Nous remarquons que la raison principale pour laquelle une politique de prévention du harcèlement a été mise en place dans les organisations était de se conformer à la loi en tant qu'employeur. Donc, dans la plupart des organisations, il n'y avait pas de politiques avant que ce soit une obligation, mais dans certaines, la politique existait depuis plusieurs années : « Ben moi ça fait 15 ans, je suis là. Puis elle était là quand je suis arrivée » (Marie). Dans les organisations fédérales, la politique a dû être revue pour l'adapter au projet de loi qui a été déposé en 2019.

« Et là, en 2019, ils ont déposé, le gouvernement fédéral a déposé un projet de loi là pour faire entériner un nouveau règlement dans lequel on englobait le harcèlement psychologique, sexuel, la violence en milieu de travail. Fait que ce nouveau règlement-là entrée en vigueur officiellement en 2021 et là, toutes les entreprises fédérales ont dû développer des politiques en lien avec ce règlement-là » (Adèle).

L'extrait ci-haut témoigne du côté plus restrictif qu'ont les organisations fédérales, au Québec à mettre en place une politique de prévention du harcèlement au travail qui répondent à plusieurs exigences, provenant directement du règlement qui est entré en vigueur, dans les dernières années.

Les politiques de prévention ont en moyenne une dizaine de pages. Celle avec le plus de pages en comptait vingt-deux (22), tandis que celle avec le moins de pages en avait quatre (4). Elles sont écrites en utilisant la langue française et au « masculin pour faciliter la lecture de ce document » (politique de l'organisation Josée). De plus, le titre de chacune des politiques nous a permis de constater dès le départ que la politique ne visait pas seulement le harcèlement, mais également d'autres sujets problématiques, notamment l'incivilité, la violence et la discrimination :

« Prévention du harcèlement et de l'incivilité en milieu de travail » (Marie);

« Politique sur la prévention du harcèlement, de la violence et de la discrimination en milieu de travail » (Anna).

4.2.2.1. Le contenu de la politique

Nous tenons à préciser que dès que nous sommes arrivés à cette section du guide d'entrevue, les participantes sont allées chercher leur politique et l'ont lu, à fur et à mesure, afin de répondre à nos questions sur son contenu. Elle devait s'y référer, puis élaborait sur les sujets, par la suite pour discuter de ce qui était fait en pratique. En nous fournissant une copie de leur politique, les participantes nous ont permis de prendre des notes supplémentaires et avoir un visuel sur la structure et les sections dont elles nous parlaient. De plus, il arrivait parfois que les participantes nomment des sections sans donner de précisions ou lorsqu'on leur demandait plus de détails, elles lisaient mot pour mot ce qui se retrouvait dans la politique. Donc, afin d'expliquer de manière optimale le contenu des politiques, nous avons parfois utilisé des passages tirés directement des différentes politiques de prévention des organisations.

Nous constatons que bien que les politiques aient quelques différences au niveau de la structure et des énoncés, le contenu est assez similaire. D'ailleurs les participantes nous nomment les différentes sections de leur politique qui comprend : l'engagement de l'employeur, les principes de la politique et les personnes visées par la politique, les définitions, les rôles et responsabilités et les procédures de plaintes.

Engagement de l'employeur

La section de l'engagement est, dans la majorité des cas, un paragraphe (ou plusieurs paragraphes) qui permet à l'employeur de montrer son engagement envers les membres de son organisation quant au fait « [...] d'offrir un milieu de travail respectueux, juste, sain, sécuritaire et exempt de violence, de harcèlement et de discrimination » (Anna). De plus, l'employeur montre également sa volonté de prévenir le harcèlement en milieu de travail:

« [...] promouvoir un environnement de travail prohibant toute forme de harcèlement, de violence ou de toute conduite qui pourrait donner naissance à du harcèlement, en plus de veiller à protéger la dignité et l'intégrité physique et psychologique de son personnel » (politique de l'organisation de Marie).

« [...] consacrer suffisamment d'attention, de ressources et de temps pour repérer les facteurs qui contribuent au harcèlement, à la violence et à la discrimination en milieu de travail et y faire face [...] travailler avec les comités nationaux et locaux mixtes sur la santé et la sécurité

afin de prendre des mesures pour prévenir le harcèlement, la violence et la discrimination en milieu de travail; communiquer au personnel des renseignements sur les facteurs qui contribuent au harcèlement, à la violence et à la discrimination en milieu de travail [...] » (politique de l'organisation de Christine).

Ces déclarations d'engagement de l'employeur permettent de voir que l'organisation ne tolérera pas des comportements de harcèlement, de violence ou de discrimination et la volonté de mettre en place des mesures de prévention et de promotion du harcèlement. Nous remarquons que l'engagement de l'employeur inclut également sa volonté de mettre en place des mécanismes qui feront cesser le harcèlement s'il y a lieu.

« La discrimination et le harcèlement psychologique sont expressément interdits par la compagnie, laquelle prendra tous les moyens raisonnables pour prévenir de telles conduites dans l'environnement de travail et les faire cesser lorsqu'elles seront portées à sa connaissance » (politique de l'organisation de Rosalie).

« [...] déployer les moyens appropriés pour fournir un milieu de travail sain exempt de toute forme de harcèlement et violence, dans lequel les personnes qui y œuvrent soient traitées avec civilité, respect et dignité [...] notamment par sensibilisation, l'information et la formation des intervenants ainsi que par la promotion des actions visant la prévention et la résolution des situations conflictuelles » (politique de l'organisation de Joëlle).

Cette section montre aussi l'engagement de l'employeur à « traiter et répondre aux plaintes de harcèlement, de violence, de discrimination [...] » (Anna).

Les principes de la politique et les personnes visées

Après l'engagement de l'employeur, il y avait plusieurs autres informations sur la politique qui étaient nommées de manière différente dans les politiques tels que les objectifs ou les buts, la manière d'appliquer la politique, la portée ainsi que les personnes qu'elle vise. Puisque la structure des politiques était différente, mais que ces sujets étaient similaires, nous avons choisi de les rassembler en nommant cette sous-section « les principes de la politique ».

« Cette politique s'inscrit dans la volonté de la [nom de l'organisation] de respecter les dispositions de la Charte des droits et libertés de la personne ainsi que de la Loi sur les normes du travail du Québec, et d'assurer un climat de travail sain et exempt de toute forme de gestes, paroles ou comportements à caractère vexatoire, méprisant, offensant ou menaçant » (politique de l'organisation de Josée).

Dans cet extrait tiré de la politique, nous comprenons que pour les organisations, la politique a pour but de montrer que l'employeur respecte son obligation et met en place les mesures nécessaires qui sont prévues

par la loi. En effet, certaines expliquaient que leur politique contenait un paragraphe qui évoque les raisons pourquoi que [nom de l'organisation], ils ont fait cette politique-là » (Anna). Généralement, la politique a comme principal but ou objectif :

« [...] d'informer tous les employés de [nom de l'organisation] sur le harcèlement sexuel, le harcèlement psychologique et les autres formes de harcèlement [...] Cette politique aborde et interdit également toute forme de violence ou de menaces de violence au travail » (politique de l'organisation Laurence).

En plus de la prévention ou de la sensibilisation sur le harcèlement, certaines organisations ajoutent également aux buts de leur politique un objectif important et c'est celui du soutien des présumées victimes :

« Fournir le support nécessaire aux membres du personnel qui croient subir une forme de harcèlement ou de violence en établissant une procédure de règlements des plaintes » (politique de l'organisation de Myriam).

Cet extrait annonce donc que la politique aura une section sur le processus à suivre en cas de plainte.

En discutant avec les participantes et en voyant leur politique, nous constatons que toutes les politiques prévoient une section qui nomme toutes les personnes qui sont visées et pour qui la politique s'applique. Pour l'employeur, ses engagements visent « [...] ses employés et de ses partenaires d'affaires (consultants, fournisseurs, visiteurs et clients) [...] » (la politique de l'organisation de Marie). Certaines ajoutent : « les autres personnes qui ont accès aux installations » (Christine). Les personnes visées ne sont pas seulement visées par les engagements de l'employeur, elles sont également visées par tout ce que prévoit la politique. En effet, nous avons perçu qu'il est important de spécifier que la politique s'applique à :

« [...] l'ensemble des employés [...], quel que soient leur statut, ainsi qu'aux élus et aux fournisseurs de biens ou de services. Elle régit autant les relations tant entre collègues de travail, supérieures et subalternes, que celles entre les employés, les élus, les citoyens et les visiteurs » (politique de l'organisation de Josée).

Ce qui est également ressorti comme objectif, c'est que la politique sert à rendre accessibles les procédures de résolution, lorsqu'il y a un cas de harcèlement, afin de guider les différentes personnes concernées:

« [...] de prendre les moyens raisonnables pour faire cesser ces comportements, d'accompagner et de supporter les personnes qui en sont victimes et de mettre en place un

mécanisme permettant de traiter les plaintes avec diligence de façon équitable et confidentielle » (politique de l'organisation de Rosalie).

Plusieurs politiques ajoutent un point intéressant dans l'application de la politique. Effectivement, ce point élargit l'application de la politique en mentionnant qu'elle s'applique « dans le cadre du travail ou de toute autre activité reliée à l'emploi. Elle s'applique à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise ou de l'établissement » (politique de Marie). Cette précision permet de rappeler que l'organisation ne se restreint pas seulement à intervenir lors d'évènements qui se produisent à l'intérieur de ses établissements ou ses installations, mais aussi « dans tout autre endroit où une personne peut être appelée à se trouver dans le cadre de ses fonctions » (politique de l'organisation de Laurence). Une politique ajoute même des exemples : « par exemple, elle s'applique lors de déplacements liés au travail, des conférences, des réunions, des réceptions et des activités sociales liées au travail » (politique de l'organisation de Josée). Cela permet de montrer aux membres qu'ils sont protégés, peu importe l'endroit où ils effectuent leurs tâches de travail.

Les définitions

La définition que nous retrouvons dans la majorité des politiques est bien évidemment celle du harcèlement. La définition du harcèlement qui est utilisé est souvent celle qu'on retrouve au niveau de la loi, qui est décrite comme la « définition officielle » (Béatrice). Les participantes vont également nous parler des « différents types d'harcèlement dont discriminatoire [...] on liste selon la Charte » (Laurence). En effet, on nous a expliqué que la politique définit « les différents types de harcèlement, là ça a été le harcèlement lié au droit de la personne, harcèlement sexuel, racial, général » (Christine). Puisqu'il n'y a pas eu d'élaboration sur les définitions du harcèlement, la consultation des politiques nous a permis de voir les définitions réellement utilisées. Celle qui est la plus utilisée est la suivante :

« [...] Loi sur les normes du travail, art.81.1 : « Pour l'application de la présente loi, on entend par « harcèlement psychologique » une conduite vexatoire se manifestant soit par des comportements, des paroles, des actes ou des gestes répétés, qui sont hostiles ou non désirés, laquelle porte atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique du salarié et qui entraîne, pour celui-ci, un milieu de travail néfaste » (Politique de l'organisation de Joëlle).

Dans les types de harcèlement, certaines politiques mentionnent également le harcèlement psychologique et ajoutent qu'« une seule conduite grave peut aussi constituer du harcèlement psychologique si elle porte une telle atteinte et produit un effet nocif continu pour le salarié » (Politique de l'organisation de Béatrice).

Pour les professionnelles RH, il est important de définir le harcèlement clairement dans la politique, car :

« [...] la ligne, elle est mince entre un mauvais climat de travail et le harcèlement psychologique [...] parfois on va faire une enquête. La conclusion va être que finalement c'est un mauvais climat de travail, mais c'est un terrain fertile » (Marie).

Ce que nous pouvons comprendre de cet extrait, c'est qu'il est important d'identifier les comportements qui peuvent réellement s'apparenter à du harcèlement, car si ce n'est pas bien compris par les membres, car certaines situations pourraient porter à confusion. Ce dernier extrait nous permet également de voir que dans les organisations, des plaintes peuvent être déposées, alors qu'en fait, la problématique ne constitue pas du harcèlement. Pour clarifier et rendre plus concrète la définition du harcèlement, la moitié des politiques intègrent « des exemples de qu'est-ce qui est pas du harcèlement et des exemples de ce que c'est du harcèlement » (Anna). Parmi les exemples de comportement de harcèlement que nous avons pu repérer dans les politiques, il y a notamment :

« Empêcher une personne de s'exprimer [...], isoler une personne [...], Exclusion injustifiée [...], faire des remarques désobligeantes sur une personne [...], discréditer une personne [...], menacer ou attaquer une personne [...], déstabiliser une personne [...] » (Politique de l'organisation de Laurence).

Chacun de ces exemples vient avec des explications ainsi que les actions ou les comportements qui y sont reliés. Par exemple, pour « empêcher une personne de s'exprimer » la politique précisait : « interrompre constamment la personne, empêcher la personne de parler aux autres » et pour « isoler une personne » la politique précisait : « empêcher une personne de parler en public, empêcher une personne de parler en général, ignorer une personne, la laisser à l'écart, priver la personne des moyens de communications (téléphone, ordinateur, courrier, etc.), empêcher les autres de parler à la personne » (politique de l'organisation de Laurence). Dans cette politique et quelques autres, pour chacun des comportements nommés, il y avait des exemples plus précis. Aussi, dans une politique, nous pouvons voir des exemples encore plus précis, en lien avec des comportements qui pourraient constituer du harcèlement dans un contexte technologique et de « cyberintimidation » :

« [...] utiliser Internet ou les médias sociaux pour proférer des menaces, répandre des rumeurs ou tenir des propos embarrassants avec une intention malveillante à quelqu'un ou au sujet de quelqu'un [...] pour proférer des menaces d'ordre sexuel ou pour exploiter sexuellement une personne [...] Traquer une personne ou la suivre de façon inappropriée » (Politique de l'organisation d'Adèle).

Aussi, lors des entretiens, les participantes nous ont expliqué qu'en plus de retrouver la définition des différents types de harcèlement, il y a la définition d'autres thèmes. En effet, on nous parle « qu'il y a 3 éléments qui sont respect, civilité et incivilité qu'on vient définir à même la politique » (Marie). La violence est également définie dans les politiques : « [...] il y a les définitions que je pourrais dire comme t'sais « highlight » c'est la définition de violence [...] » (Anna). Nous avons d'ailleurs remarqué que dans quelques politiques, la violence et le harcèlement étaient définis de la même manière :

« Les exemples de harcèlement et de violence en milieu de travail comprennent, sans toutefois s'y limiter [...] » (Politique de l'organisation d'Anna et Christine).

« Selon le Code canadien du travail (le Code), le harcèlement et la violence se définissent comme étant [...] » (Politique de l'organisation d'Adèle).

Nous constatons que la définition du harcèlement ainsi que leurs exemples dans ces politiques sont considérées comme étant les mêmes que ceux de la violence.

Dans la section des définitions, mêmes s'il y en a peu, certaines politiques ratissent plus large en incluant les définitions des différents thèmes qui sont en lien avec la procédure de plainte telle que la définition de : « l'enquêteur [...], d'une exigence professionnelle [...], un incident [...], la partie principale [...], la partie intimée [...], le milieu de travail [...] » (Politique de l'organisation d'Anna et Christine). D'ajouter ces définitions permet d'expliquer au lecteur ce que ces thèmes signifient afin de maximiser la compréhension des prochaines sections de la politique pour les personnes qui la liront.

Rôles et responsabilités

Plusieurs politiques ont une section avec les différentes responsabilités des acteurs quant à la politique. Pour les participantes, le but de cette section sert à mettre de l'avant:

« La responsabilité des différentes parties prenantes dans l'organisation, l'employé, l'employeur, le syndicat, t'sais... Qu'est-ce qu'on doit faire? Quand, où et comment ? Puis qu'on travaille, t'sais collectivement, ensemble. Aussi t'sais à faire en sorte que euh que les que les choses se passent bien dans l'organisation puis qu'on est responsable à cet égard-là » (Josée).

En nous mentionnant cela, cette participante montre l'importance qu'une section de la politique soit réservée à expliquer le rôle de tous les acteurs impliqués et que tout le monde soit conscient de leur imputabilité, en matière de prévention du harcèlement. Aussi, l'explication des rôles peut permettre à une personne qui se croit victime de harcèlement de savoir à qui elle doit se référer. En effet, cela permet de

savoir ce qu'est le rôle des professionnelles RH « [...] nous aussi, t'sais je veux dire que les employés qui lisent la politique peuvent vraiment s'assurer de t'sais c'est quoi notre rôle là-dedans » (Anna).

Dans certains entretiens, l'emphase a été mise sur le fait que les employés aussi ont certaines responsabilités :

« Aussi les employés ont des responsabilités puis là-dedans, il y a de participer au processus de résolution. C'est dommage qu'ils n'aillent pas plus loin que ça, mais c'est vraiment euh, nous on va plus loin que ça, on fait part aux employés justement qu'ils ont l'obligation de collaborer t'sais pour résoudre leur plainte là » (Anna).

Cet extrait témoigne de l'importance d'expliquer aux personnes qui se croient être victime de harcèlement au travail, qu'elles doivent participer et collaborer afin de régler la situation.

Procédures de plainte

Cette partie de la politique consiste à informer les personnes sur les différentes avenues de règlement de la plainte de harcèlement

« la politique nous renseigne sur tout le mécanisme, comment déposer une plainte? À qui déposer une plainte ? [...] il y a le processus informel de signalement et le processus formel, ainsi que le formulaire de plainte » (Marie).

À ce moment-ci, nous trouvons important de mentionner que plusieurs participantes nous ont indiqué qu'il existait un formulaire de plainte à remplir. Cependant, en regardant les politiques qu'elles nous ont fournies, nous avons constaté que ce formulaire figure en annexe de trois (3) politiques. Dans certains cas, le formulaire ne se retrouve pas en annexe, mais il y a un lien ou il est mentionné où une personne qui se croit victime de harcèlement peut trouver le formulaire et comment elle peut déposer sa plainte :

« Lorsqu'un membre du personnel croit subir du harcèlement ou de la violence, il peut formuler une plainte verbalement ou par écrit à l'aide, par exemple, du formulaire prévu à cet effet disponible au Service des ressources humaines. Elle doit être signée, comporter une description des faits reprochés et doit désigner la ou les personnes identifiées comme responsables desdits faits. Toute plainte est acheminée au Service des ressources humaines ou à un membre de la direction, au choix de l'employé » (Politique de l'organisation de Myriam).

En plus de mettre en lumière la manière de déposer la plainte, les participantes ont expliqué que des processus informels de règlement de la plainte et la procédure formelle sont prévus: « fait que t'as la

plainte informelle, t'as la plainte formelle qui peut être une médiation ou le dépôt officiel d'une plainte, l'enquête, puis après ben c'est le rapport final, la décision » (Béatrice). De ce que nous pouvons comprendre de cet extrait, c'est le fait que la politique prévoit qu'une des techniques utilisées pour régler une plainte de manière informelle est la médiation. La politique prévoit qu'une des premières choses à faire pour une personne qui se croit être victime de harcèlement est d'en discuter avec la personne concernée :

« Si vous estimez avoir été victime de discrimination ou de harcèlement, signalez-le respectueusement à l'auteur et dites-lui que ce comportement équivaut à de la discrimination ou du harcèlement. Demandez-lui de cesser immédiatement » (Politique de l'organisation de Rosalie).

« [...] peu importe à quelle étape du traitement d'une plainte, notre politique prévoit qu'on va toujours favoriser les modes collaboratifs. Mais ça aussi c'est un autre beau défi que de d'essayer de travailler avec les personnes pour aller vers plus peut-être un dialogue assisté, une facilitation, une médiation qui peut impliquer ou non un gestionnaire » (Joëlle).

Ces extraits indiquent que le processus informel peut prendre différentes formes et que c'est le processus qui sera privilégié en cas de plainte. En d'autres mots, les professionnels RH qui traitent les plaintes de harcèlement veulent commencer en tentant de résoudre la situation problématique, avant de passer au processus plus formel d'enquête. De plus, une participante nous explique les étapes qu'on retrouve dans la politique :

« Ça va parler d'avis, ça c'est l'avis d'incident initial que je te parlais. Sont là les étapes fait que là t'as l'examen initial, la résolution négociée qui est la résolution informelle. La conciliation est une possibilité de médiation aussi. Puis si ça ne fonctionne pas, il y a une enquête officielle, externe » (Christine).

En fait, l'extrait nous montre que les étapes à suivre dans le cas d'une plainte sont clairement décrites dans la politique.

La politique prévoit la marche à suivre pour la procédure formelle, dans le cas où les modes de résolutions informels n'ont pas fonctionné : « après c'est l'étape de l'enquête officielle la situation est pas résolue au moyen de la résolution négociée ou une conciliation » (Anna). Lors de la procédure formelle, la politique prévoit aussi la marche à suivre : « le dépôt officiel d'une plainte, l'enquête, puis après ben c'est le rapport final, la décision » (Béatrice). Elle encadre aussi la manière dont les enquêteurs sont sélectionnés. Que l'enquête officielle sera menée aux exigences conformément aux exigences règlementaires. Ça dit aussi c'est quoi le contenu des rapports d'enquête » (Anna). Nous comprenons de ces témoignages que la

politique explique en détail tout ce qui a préalablement été décidé, en ce qui concerne la gestion des plaintes.

La politique interdit aussi les représailles pendant ou après le traitement de la plainte et que les personnes qui feront des représailles pourraient faire face à des mesures disciplinaires : « [...] que si y'a des mesures de représailles, ben ces employés-là qui l'ont faite peuvent faire l'objet de mesures disciplinaires [...] » (Anna). La section des procédures de la politique comprend également les mesures disciplinaires en cas de plainte fondée, mais aussi en cas de plainte considérée de mauvaise foi.

« [...] puis t'sais tu vois, dans la politique y'a y'a vraiment une notion de dire si les gens ont ont été de mauvaise foi, y'a des mesures disciplinaires [...] qui peuvent être prises ou autres là envers la personne qui est reconnue qui a fait le harcèlement, mais si y'a une plainte qui est reconnue non fondée, puis de mauvaise foi plus particulièrement, ben il va avoir des mesures qui vont être prises aussi là » (Josée).

De plus, en lien avec la gestion de plainte, une section de la politique est réservée aux mesures de confidentialité. En effet, la politique prévoit que toutes les démarches faites en traitement de plaintes seront effectuées de manière confidentielle.

« La politique le nomme clairement que c'est confidentiel. Donc à partir de là, tu sais, ça fait partie de nos engagements intrinsèques là, vis-à-vis de la politique, mais vis-à-vis de notre culture aussi » (Josée).

« [...] les renseignements recueillis aux fins de la mise en œuvre de la politique sont protégés, puis sont traités conformément à l'autre politique de la protection des renseignements personnels. Y aura pas de divulgation du nom des parties à moins de certaines, exemple, dans le cadre de l'enquête des choses comme ça. Ça nomme les réglementations auxquelles la société ou l'organisation est soumise » (Christine)

Ces extraits montrent que c'est écrit dans la politique, mais qu'il y a également un devoir envers la culture de l'organisation et même parfois envers d'autre politique comme celle sur la protection des renseignements personnels. Aussi, dans le deuxième extrait, nous pouvons déduire que l'organisation se garde une certaine marge de manœuvre, car il peut y avoir des situations où des informations doivent être transmises. Toutefois, nous percevons qu'il s'agit de situation particulière et déjà prévue à la politique, par des exemples.

Finalement, une participante nous a mentionné qu'elle souhaiterait améliorer le processus de plainte qui se trouve dans la politique de son organisation :

« Je modifierais un peu tout ce qui est l'aspect de la la procédure de plainte que je trouve qu'il est un peu... moi je comprends parce que je suis dans le dans le métier, mais que c'est pas euh, je clarifierais » (Béatrice).

Selon cette participante, le processus de plainte qui se retrouve dans la politique n'est pas assez clair pour que tout le monde puisse bien le comprendre.

Finalement, nous avons constaté qu'il était plutôt question des « obligations de l'employé, les obligations de l'équipe de ressources humaines quand on traite la plainte » (Adèle). Comme nous l'avons vu plus haut, nous retrouvons dans les obligations : « l'obligation de mettre les efforts raisonnables pour résoudre l'incident » (Anna). En mettant ces obligations de l'avant, nous voyons l'intention de régler les situations problématiques.

Mesures de soutien

Aussi, nous trouvons important d'ajouter un élément intéressant qui n'a pas été discuté lors des entretiens, mais que nous avons constaté en analysant les politiques. En fait, nous avons remarqué que certaines politiques avaient une section qui comportait plusieurs liens qui donnaient des renseignements supplémentaires. Par exemple, dans cette section, on y trouve le lien pour le PAE, des liens concernant la réglementation, des liens pour des ressources additionnelles, etc.

Surveillance

Les participantes ne nous ont pas mentionné beaucoup d'éléments sur la surveillance. Elles ne semblaient pas savoir si la politique prévoyait des manières de vérifier l'efficacité de la politique. Cependant, de ce que nous avons pu constater en lisant les politiques, c'est que la plupart des organisations reste plutôt vagues sur quand seront fait les révisions et ne précisent pas de moment où cela sera fait : « la présente politique sera révisée de façon périodique ou au besoin ». (Politique de l'organisation de Josée). Ce que cet extrait nous dit, c'est que la politique sera révisée, mais ne précise pas quand et comment.

D'autres politiques mentionnaient une révision tous les trois (3) ans : « cette politique doit être réexaminée au moins une fois tous les trois ans, conformément aux exigences réglementaires » (Politique de Christine et d'Anna). Il est intéressant de voir que certaines politiques seront révisées aux trois (3) ans. Cependant, il n'y a aucun détail sur: comment elle sera révisée. Il n'est pas mentionné quel indicateur sera utilisé pour faire cette révision.

4.2.2.2. Utilisation de la politique et améliorations

Dans nos discussions sur la politique et son contenu avec les professionnelles RH qui traitent les plaintes de harcèlement, nous avons également recueilli des informations quant à leur utilisation de la politique ainsi qu'aux améliorations qu'elles apporteraient à la politique. Ce qui a été mentionné à plusieurs reprises par les participantes, c'était le fait qu'elle trouvait que la politique était beaucoup plus utilisée pour intervenir que pour prévenir :

« Mais à savoir, si ça fait de la prévention ? Je pense que la politique en tant que telle non parce que les gens vont pas lire la politique sont leurs on leur on leur fait pas un déploiement ou une formation t'sais, mais une fois qu'on fait ça, ben les gens, ils ont plus conscience de ce que c'est, puis qu'ils vont faire attention, fait que c'est un peu ça » (Béatrice)

Ce qui est expliqué par la participante dans l'extrait ci-haut, c'est le fait que la politique ne peut pas avoir tant d'impact en matière de prévention puisque personne ne la lit. Cette dernière mentionne que la prévention se fait plus par le biais de la formation, mais que le document [la politique] en tant que tel ne permet pas la prévention.

En revanche, elles ont expliqué que pour elles, la politique leur permettait d'avoir un cadre sur le plan de la gestion des plaintes puisqu'elle comporte la procédure à suivre :

« Donc oui, la politique est très bonne pour gérer au moment où elle survient, mais le bout en amont, faut faire la prévention. C'est sûr que la politique permet [...] de faire de la prévention, mais la politique est surtout pour gérer l'événement quand il vient à notre connaissance » (Adèle).

Les professionnelles RH disent l'utiliser par souci d'avoir suivi toutes les étapes du processus de plainte.

« [...] c'est des obligations vraiment qu'on a, donc on est très très structuré. [...] on s'assure de suivre toutes les étapes. Pour pas après ça, mettons qu'il y ait des constats à la fin d'une enquête et que l'on doit recommencer parce qu'on a escamoté des parties du processus qui était obligatoire » (Adèle).

D'ailleurs, pour certaines, la politique est utile afin de présenter les différentes définitions ou pour donner des explications lorsqu'elles rencontrent une personne qui a déposé une plainte :

« [...] je vais te parler d'un cas récent là, que pour moi y'avait des allégations qui n'étaient pas du harcèlement, il y en avait que que oui, il y en avait que non. Fait que j'ai utilisé la politique quand j'ai rencontré l'employé. Je lui ai imprimé la politique. Je lui ai lu c'est quoi la définition d'harcèlement. Fait que dans dans ces cas-là je l'utilise. [...] tous les *templates* de

[nom de l'organisation] de réponses à l'avis, l'accusé de réception. Eum, l'avis mensuel, ça découle tout de la politique. Fait que je te dirais que ça, je l'utilise énormément » (Anna).

« moi je l'ouvre pas pour moi, mais c'est sûr que quand un employé me soumet une plainte, je lui demande s'il y a une copie de la politique puis je lui remets et je la révise avec cette personne-là souvent. Fait que t'sais dans le fond, oui je vais comme la consulter, mais pas pour moi (Béatrice).

« [...] faut qu'elle soit dans les normes là, t'sais je veux dire il y a des choses essentielles, mais moi là, une fois que cette petite base-là est mise là elle pourrait rester sur des tablettes » (Joëlle).

Dans le premier extrait, la professionnelle RH nous indique qu'elle utilise la politique pour gérer les plaintes. Au surplus, plusieurs documents qu'elle utilise dans le traitement d'une plainte sont prévus à la politique, donc c'est de cette manière que pour elle, la politique est utile. Du côté du deuxième extrait, la professionnelle RH dit qu'elle ne l'utilise pas pour elle, mais pour la personne plaignante. En effet, elle explique qu'elle utilise la politique comme un outil lors des rencontres avec une personne plaignante. Finalement, au dernier extrait, la participante nous explique qu'elle est utile pour s'assurer qu'elle se conforme bien aux étapes du processus de gestion de plainte prévu à la politique. Cependant, pour elle, après l'avoir utilisé pour traiter une plainte, la politique ne sert à rien. Bien que la plupart des participantes nous ont expliqué qu'elles utilisent la politique lorsqu'il vient le temps de traiter une plainte de harcèlement, certaines professionnelles RH mentionnent qu'elle ne lui sert pas en gestion de plainte : « moi en tant que RH, comment gérer, comment enquêter une plainte... Clairement, c'est pas ça qui va me m'aiguiller » (Rosalie). Cette même professionnelle RH explique d'ailleurs que les outils qu'elle a en matière de gestion de plainte, c'est ceux qu'elle a reçus lors d'une formation à l'externe : la formation, la certification ECH [enquêteur certifié en matière de harcèlement] avec l'ordre des CRHA » (Rosalie).

De plus, la politique peut être utilisée en rencontre disciplinaire :

« si tu reproches à quelqu'un des comportements en tant qu'organisation [...] c'est important que c'était déjà des attentes qui étaient claires et connues. [...] ça m'aide comme base pour pouvoir justement démontrer qu'effectivement, c'était connu, c'était très clair » (Rosalie).

Nous comprenons de cet extrait que lorsqu'il est temps de reprocher certains comportements inappropriés à une personne, les professionnelles RH aiment pouvoir appuyer leur argument sur les éléments prévus de la politique.

Au niveau des améliorations, ce qui est revenu le plus souvent, c'est le fait que les participantes RH ne trouvaient pas nécessaire d'apporter des modifications à la politique : « je ne ferais rien dans la politique en tant que telle » (Marie). Or, on nous a mentionné qu'il serait intéressant de faire une meilleure sélection des définitions pour garder les plus pertinentes afin de rendre le tout plus clair et accessible :

« [...] je trouve qui a beaucoup de définitions. Honnêtement, si c'est moi qui aurais rédigé, y'aurait pas comme, je suis désolée, mais dans le sens que c'est pas clair, on peut pas rapidement voir c'est quoi les définitions ». (Anna)

Ce dernier extrait témoigne du fait que d'avoir trop de définitions peut apporter une certaine lourdeur à la lecture de la politique, car il faut chercher davantage pour trouver exactement la définition que nous cherchons.

4.2.3. L'implantation de la mise à jour et les mécanismes de suivi de la politique

4.2.3.1. *Décision d'introduire la politique et sa qualité*

Pour commencer, toutes les organisations des participantes avaient une politique en place. Nous ne parlons donc pas nécessairement de la décision de l'introduire, mais plutôt de la mettre à jour. La politique avait dans pratiquement tous les cas, été revue au cours des dernières années: « l'autre était là depuis toujours là t'sais depuis 2014, admettons, ça faisait vraiment longtemps qu'elle était en place [...] Fait qu'on on, on la déploie au printemps là » (Josée). Seulement une professionnelle RH nous a parlé que la révision de leur politique était un de leur objectif : « on a des projets [...] ben premièrement il faut modifier notre politique d'harcèlement, il faut travailler sur la politique HP » (Béatrice). Dans la plupart des cas, la politique datait de plusieurs années avant cette mise à jour. Par exemple, lorsque nous avons questionné les participantes sur le nombre d'années d'existence de la politique avant de la mettre à jour, nous avons eu les réponses suivantes :

« [...] je ne sais pas ça fait combien de temps, mais plus que 10 ans c'est sûr là » (Christine).

« [...] depuis un bon moment-là, je peux [regarde dans la politique], on l'a depuis un bon bout la politique, je pourrais pas te le dire, c'est sûr que ça fait au moins, au moins 3 ans là » (Myriam).

« [...] il y en a une en 2008 et je pense que je sais pas si y'en avait une autre en même temps que celle-là, mais je sais qu'il y en a eu une nouvelle en 2013 qui était en vigueur en même temps que la 2008. Après ça, celle de 2013, elle a été mise à jour en 2018 » (Anna).

Les extraits nous démontrent le fait que la politique a été introduite dans les organisations de nos participantes, il y a plusieurs années et qu'elle a été revue récemment afin d'être mise à jour. Nous pouvons également constater qu'il y a eu plusieurs années qui se sont écoulées entre les différentes mises à jour des politiques. Aussi, les deux derniers extraits mettent de l'avant un fait intéressant qui est ressorti lors de nos entrevues et c'est cette confusion quant aux révisions des politiques. Les professionnelles RH ne savaient pas nécessairement quand les révisions avaient été faites dans le passé ou ce qui avait été ajouté ou modifié. Certaines ne pouvaient pas dire depuis combien de temps il y avait une politique dans leur organisation.

Les participantes nous ont expliqué que les politiques doivent être revus pour plusieurs raisons. Cependant, la raison principale qui a été nommée par toutes nos participantes était l'adaptation à la loi. En effet, pour les professionnelles RH, leur motivation à revoir la politique provenait des obligations légales :

« [...] là, la mise à jour de 2023 découlait du changement législatif de 2021 qui était obligatoire » (Christine).

« Et là, en 2019, ils ont déposé, le gouvernement fédéral a déposé un projet de loi là pour faire entériner un nouveau règlement dans lequel on englobait le harcèlement psychologique, sexuel, la violence en milieu de travail. Fait que ce nouveau règlement-là entrée en vigueur officiellement en 2021 et là, toutes les entreprises fédérales ont dû développer des politiques en lien avec ce règlement-là. Donc depuis 2021 chez [nom de l'organisation], notre nouvelle politique est effective » (Adèle).

De plus, même lorsque les participantes nous ont parlé des améliorations qu'elles effectueraient dans la politique, ce qui est ressorti était en lien avec l'obligation de l'employeur d'effectuer des modifications au sens de la loi

« j'ajouterais, ben ça c'est parce qu'on est obligé de le faire là, puis on va le faire. Il faut ajouter toute la notion de harcèlement sexuel qui est pas là. Puis euh de violence au travail, fait qu'il y a des choses à ajouter [...] » (Béatrice).

Cet extrait nous montre que les organisations ajouteront des définitions afin de l'adapter aux nouvelles obligations de la loi. D'ailleurs, la plupart des participantes mentionnaient que la politique n'avait pas besoin d'amélioration ou de modifications puisqu'elle était conforme à la loi :

« Ben t'sais en ce moment, on est en train de la mettre à jour selon la loi. Je pense, elle est très complète, c'est plus de la manière qu'elle est t'sais, on parle de formation puis d'information dedans. C'est un des nouveaux éléments qu'il faut inclure » (Laurence).

« [...] on a vraiment euh fait une grosse mise à jour. Il y a eu un changement de loi aussi là il me semble ? Fait qu'on est venu la retravailler » (Marie).

Ce que nous pouvons conclure des extraits précédents c'est que dans la majorité des cas, les politiques sont revus et adaptés en fonction d'un facteur externe : la législation. En effet, pour les professionnels RH, si la politique représente ce que la loi demande, elle est perçue comme étant complète. La plupart des améliorations qui ont été nommées sont en lien avec les obligations de la loi.

Les participantes nous ont mentionné ne pas avoir de mécanisme de révision de la politique et celles qui ont dit en avoir, nous ont parlé de celui prévu par la législation : « T'sais pour la révision, y'a pas de mécanisme à part de dire que ben là on s'est collé sur la loi de la CNESST » (Marie).

« [en regardant dans sa politique] bon là ça dit que la politique va être examinée au moins une fois tous les 3 ans, ça, c'est conforme aux exigences réglementaires » (Christine).

Lorsqu'elles revoient la politique, les professionnelles RH vont se remettre en question et se baser sur toute la législation en lien avec le harcèlement au travail, au Québec :

« ça se peut une année qu'on fasse la révision, qu'on ne modifie rien, mais qu'on repasse au travers, qu'on s'assure que t'sais, il y a pas des éléments nouveaux, t'sais, comme là ou provincial, ils ont resserré les règles pour la gestion justement de la violence, du harcèlement en milieu de travail. Donc c'est sûr qu'on va se questionner même si on est fédéral, ben, est-ce qu'il y a des des éléments qui seraient bons qu'on ajoute à notre politique ? Donc, c'est ce genre de révision là qu'on fait, donc il y a des années qu'on peut faire des modifications, puis il y a d'autres moments où on peut ne rien toucher puis la laisser telle quelle » (Adèle).

Nous comprenons que les modifications seront faites en fonction de ce que la loi prévoit et quand les lois changent. Nous voyons également que dans certains cas, la révision est prévue aux trois (3) ans et que malgré cette révision, il pourrait arriver qu'aucune modification ne soit effectuée, si l'employeur juge que cela n'est pas nécessaire.

Les professionnelles RH nous ont aussi expliqué que pour s'adapter à la législation, les modifications qui sont souvent à apporter sont au niveau des termes utilisés ou des procédures. Par exemple, dans la procédure de plainte, le terme « plainte » peut être à changer :

« donc notre politique est vraiment un reflet de ce règlement-là parce que c'est des obligations légales dans le processus qu'on a. Donc, on appelle ça maintenant un avis d'incident fédéral. On appelle pu ça une plainte d'harcèlement [...] si je reçois un avis d'incident dans le milieu de travail, j'ai 7 jours pour émettre une première réponse à l'individu » (Adèle).

Nous voyons dans cet extrait que la législation demande parfois des modifications au niveau des termes, mais qu'elle prévoit également des changements quant au traitement des plaintes. Effectivement, cet extrait est un bon exemple pour montrer que les professionnelles RH doivent adapter leurs pratiques et s'assurer de répondre à un avis d'incident dans les sept (7) jours.

Des sujets peuvent également être à ajouter, lorsque les normes changent, comme nous l'avons vu plus tôt avec le harcèlement sexuel. Toutefois, certaines professionnelles RH nous ont mentionné qu'il pouvait avoir des modifications à apporter, par rapport à d'autres facteurs que la législation. En effet, les professionnelles RH ont le souhait que les politiques soient adaptés et fonctionnels, selon leur contexte organisationnel, donc elles choisissent parfois de voir ce que font les autres organisations similaires à la leur : « on est allé « benchmarker » (Joëlle). Certaines vont également regarder ce qui se fait à l'externe et s'informer sur les tendances du marché en matière de prévention :

« On est allé aussi, tu sais sur nos tu sais bon, l'ordre des conseillers en ressources humaines, oui. Puis on a ce qu'on appelle [nom de l'organisme], qui est un organisme là en matière de prévention [...] Fait que beaucoup de lectures t'sais sur ce qui était sorti dans les dernières tendances » (Josée).

Les professionnelles RH vont faire une certaine évaluation des risques en observant ce qui se passe dans l'organisation et de l'apparition de nouveaux enjeux. Cela permet aux professionnelles RH de se questionner quant à leurs pratiques. D'ailleurs, certaines d'entre elles nous ont parlé du contexte postpandémique et de certains enjeux liés au télétravail :

« Puis aussi le clavardage t'sais on le voit dans notre vie personnelle là sur les réseaux sociaux c'est facile, les gens s'insultent via le clavier, mais là on le voit dans les lieux de travail de plus en plus, les gens se créent des des « tchat » par exemple dans les *teams*, puis là ça l'insulte des collègues de travail, fait que c'est vraiment une réalité qui est nouvelle, qu'on ne vivait pas avant » (Adèle).

Nous pouvons voir ici qu'un nouvel enjeu est apparu après la pandémie et que la professionnelle RH est consciente des impacts que cela pourrait avoir sur les personnes de son organisation. L'extrait montre qu'elle constate que l'augmentation du télétravail a également amené une hausse du risque de conflit entre les personnes, via différentes plateformes. Elle n'a pas été la seule à nous parler de ce nouvel enjeu et même qu'une participante nous a parlé qu'elle prévoyait ajouter « toute la portion de réseaux sociaux » (Marie) dans une prochaine révision de la politique. Voici un autre exemple d'observation de la part de la professionnelle RH qui lui permet de se questionner sur ce qui se passe dans l'organisation et d'identifier des risques :

[...] il y a comme 2 affaires que j'observe [...] la gestion de changement constante que les gens ont à faire [...] le manque de sens au travail pour pleins de raisons qui sont pas toujours du ressort de l'employeur non plus. [...] Ça crée des tensions. Puis quand on est tendu, puis on est stressé, ben on a plus de comportements d'incivilité, on a plus, on a la mèche plus courte, on cherche un coupable parce qu'on est pas bien, bon, et cetera. Fait que je pense que t'sais, on peut penser qu'il y a une recrudescence d'insatisfaction, puis d'incivilité, puis de peut-être d'harcèlement lié à ça » (Joëlle).

Cet extrait permet de voir la capacité de la professionnelle RH de faire des liens avec des changements. Par exemple, ici, qu'il y a plusieurs éléments qu'elle observe qui mènent à une certaine insatisfaction qui mène à de l'impatience et parfois même à des comportements d'incivilité et de harcèlement. Nous pouvons percevoir que les professionnelles RH sont constamment en mode « observation » des changements qui se produisent dans leur organisation ainsi que de leur impact sur les membres.

Pour déterminer les risques, certaines utilisent aussi les sondages afin de récolter des informations quant au climat de travail, par exemple :

« On a un très bon climat de travail, on a un sondage de mobilisation chaque année puis depuis le début de la COVID aux 3 mois, [...] justement sur comment ils vont et tout notre sondage, il est super bon et on a un haut taux de réponse » (Marie).

Cette professionnelle RH nous parle, dans cet extrait, du sondage qui est distribué aux membres de son organisation afin de récolter des informations qui lui permettent d'effectuer une évaluation de qui se passe dans l'organisation et comment les employés se portent.

Nous avons également compris que certains éléments peuvent ressortir dans la gestion des plaintes. En effet, puisque ce sont les professionnelles RH qui ont traité les plaintes de harcèlement que leur organisation reçoit, elles nous ont mentionné qu'elles ont établi des constats qui les ont menés vers des améliorations de la politique.

« mais t'sais, on l'a quand même renommé dans cette politique-là aussi pour que ce soit plus clair, des cas de harcèlement sexuel, tu sais au travail je n'en ai pas eu, je n'ai pas eu la traiter ça. J'ai eu à traiter des comportements d'incivilité par contre » (Josée).

Cette même personne nous a expliqué plus tard dans notre discussion qu'après ses observations en matière de gestion et de traitement des plaintes, elle en est venue au constat que beaucoup de personnes qui faisaient des plaintes de harcèlement confondaient peut-être les deux termes et a donc choisi d'ajouter « l'incivilité » dans la politique de son organisation : « ce que j'ai voulu amener dans cette politique-là, c'est tout l'aspect de l'incivilité » (Josée).

Donc, nous avons compris avec la section précédente que les professionnelles RH qui traitent les plaintes de harcèlement vont utiliser la législation ainsi que leurs observations, leurs constats, leurs idées afin d'émettre des suggestions de ce qui devrait être ajouté ou modifier dans la politique. Dans la plupart des cas, les professionnelles RH nous ont mentionné que ce sont elles qui vont rédiger la politique avec les nouvelles modifications : « donc moi je suis la personne qui vit le terrain, qui rédige, qui révisé la politique » (Joëlle) ou la direction des ressources humaines : « une politique qui a été élaborée par l'ancienne directrice des ressources humaines » (Rosalie). Elles sont également, parfois accompagnées de leur collègue qui est dans le même service qu'elles : « on a revu la politique, on l'a réfléchi ensemble avec mon service » (Josée). Cependant, lorsque nous avons demandé aux répondantes si elles participaient à la rédaction de la politique, nous avons reçu ce type de réponse : « moi personnellement, non. Mais t'sais je te dis ça et je sais que ma collègue [prénom de la collègue] oui, mais je ne pense pas que c'est dans son rôle » (Anna). Cet extrait nous montre qu'il peut arriver que les professionnelles RH soient impliquées dans la révision, malgré le fait que cela ne fasse pas partie de leurs tâches de base.

4.2.3.2. Vérifier la qualité de la politique

Pour vérifier la qualité de la politique avant de la déployer dans l'organisation, les professionnelles RH nous ont parlés qu'elle devait être vérifiée et approuver :

« [...] ça va plus haut là dans la hiérarchie, puis c'est entériné. Là on s'entend que c'est pas juste nous sur le coin de notre bureau, qu'on qu'on change les choses. Là t'sais, ça passe par des approbations, là des niveaux supérieurs d'approbation » (Marie).

Ce que nous constatons dans l'extrait précédent, c'est que ce ne sont pas les professionnelles RH qui approuveront la nouvelle version de la politique. Nous comprenons que la politique doit être revue par plusieurs niveaux hiérarchiques, avant d'être approuvée. Elles nous ont expliqué que la révision allait passer par plusieurs étapes et personnes de l'organisation:

« [...] je vais présenter à ma DRH, pour dire ensuite une présentation à la directrice générale. Parce qu'une politique doit passer au Conseil municipal [...] la révision va devoir être adoptée aussi au Conseil » (Laurence).

« [...] habituellement, ça va être moi, avec la chef de la division des relations de travail, qui est ma patronne, puis le directeur RH qui va le regarder, puis probablement aussi la conseillère en santé-sécurité qui peut être appelée aussi à gérer des dossiers qui vont la regarder aussi. Fait qu'on fait ça ensemble. Après on l'envoie à l'avocat, puis c'est l'avocat qui nous remet le document final » (Béatrice).

Dans ces extraits, nous remarquons que les organisations ont un processus de vérifications avant de se rendre à l'approbation et la diffusion. La politique mise à jour sera vue par la professionnelle RH qui traite les plaintes de harcèlement ainsi que la patronne de leur service. Dans le premier cas, la patronne est la directrice RH, tandis que dans le second, il s'agit de la chef de division des relations de travail. Dans le deuxième extrait, il est intéressant de voir que l'avis d'un autre service RH, tel que le service de santé-sécurité, est pris en considération vu son implication dans des dossiers de harcèlement. Plusieurs professionnelles RH ont mis de l'avant l'implication de certains acteurs internes, dans la révision du document, tels que les différents comités de l'organisation, les syndicats ou des associations ainsi que le comité de direction :

« [...] c'est un comité multidisciplinaire au national » (Christine).

« [...] on a impliqué nos comités santé-sécurité au travail parce que j'ai un comité cols blancs, un comité cols bleus fait que les gens ont été impliqués. C'est certain que j'ai des représentants du syndicat qui sont sur ces comités-là, fait que bien évidemment, t'sais, ils sont dans la loupe au niveau de la politique. Une fois que ça a été réfléchi, présent au comité de direction » (Josée).

« [...] on demande à tous les syndicats. Et [nom de l'association] qui est l'association qui représente les cadres, de dire : « bon ben qu'est-ce que vous en pensez » ? On leur donne un moment pour pour consulter ça, nous faire leurs commentaires, des questions. S'ils me demandent une rencontre, je suis là. Je suis allée rencontrer le comité des [titre d'emploi]. Il y a le comité des [titre d'emploi], j'ai également été consulté les syndicats [...] Après ça, le comité ressources humaines-là qui est un comité au CA là » (Joëlle).

Ces extraits témoignent de l'importance de l'implication de plusieurs acteurs internes de l'organisation dans la révision de la politique. Cela permet aux différentes personnes d'apporter leur point de vue et d'émettre leurs commentaires. Nous avons aussi découvert que la dernière étape d'approbation de la plupart des organisations se fait à l'interne en présentant la politique « [...] au comité de direction » (Josée) ou au conseil. Il y a en revanche, certaines organisations qui feront cette dernière étape d'approbation à l'externe en utilisant un avocat :

« [...] c'est une firme d'avocats externes avec qui on fait affaire pour tous nos conseils juridiques en fait là, dans tous les niveaux, que ça soit en relation de travail, discipline, et cetera, là ». (Béatrice)

Dans cet extrait, nous constatons qu'il peut arriver que les organisations veuillent s'assurer que la politique entre dans le cadre juridique, en utilisant les conseils d'un avocat externe.

4.2.3.3. *L'implication des gestionnaires lors de l'implantation de la politique*

Pour les professionnelles RH, il était important que les gestionnaires connaissent et s'approprient la politique afin de transmettre les informations qui se trouvent dans la politique à leur équipe :

« [...] ma vision des choses c'est que ça devrait être descendu dans les équipes puis ça devrait être des des gestionnaires qui s'approprient. T'sais je veux dire, oui on pourrait former le gestionnaire, mais les gestionnaires devraient s'approprier la politique puis ça devrait être eux qui la présentent aux employés » (Béatrice).

« Pour moi, la meilleure façon de faire un rappel, c'est le gestionnaire qui rencontre son équipe puis qu'il revoit la directive avec ses gens puis qu'il en parle, qu'il en discute [...] » (Marie).

Ces extraits témoignent de l'importance de la collaboration des gestionnaires ou des supérieurs immédiats dans la communication de la politique ainsi que les processus de plaintes qui se trouvent à l'intérieur. Pour les professionnelles RH, il semble évident que de faire « descendre » les informations de la politique à leur équipe est la manière la plus efficace de faire la faire connaître. Cependant, malgré le fait que la majorité des participantes nous ont mentionnés que pour elles, l'idéal serait que les gestionnaires jouent ce rôle de faire connaître la politique à leur équipe, nous avons compris que ce n'était pas nécessairement de cette manière que cela se passait dans les organisations. En effet, nous pouvons le constater par l'extrait suivant :

« c'est sûr que la clé, elle passe par les gestionnaires, puis les gestionnaires sont débordés. Ils ont plein de dossiers là [...] Puis en même temps bien c'est de soigner les patients, la priorité fait que voilà » (Joëlle).

L'extrait précédent met de l'emphase sur un point qui est ressorti lors de nos discussions avec les professionnelles RH et c'est la difficulté qu'ont les gestionnaires à transmettre certaines informations puisqu'ils ont d'autres tâches et d'autres priorités.

La politique, ainsi que les procédures qui s'y trouvent à l'intérieur, se fait connaître par d'autres moyens que nous verrons dans la prochaine section. D'ailleurs, nous avons compris que les gestionnaires ne jouaient pas le rôle que les RH voudraient dans l'implantation de la politique, car elles le nommaient beaucoup dans les choses qu'elles aimeraient améliorer :

« Si je pouvais faire vraiment ce que je voudrais [...] ça serait une formation aux gestionnaires, mais fait par nous au RH là, avec des exemples concrets, concrets, d'expliquer

la politique, comment la faire vivre, l'importance de prendre action, les attentes de l'organisation par rapport à ça [...] » (Laurence).

Nous percevons que les participantes souhaiteraient que les gestionnaires jouent un plus grand rôle dans l'implantation de la politique, car elles voudraient mettre en place des formations qui leur seraient dédiées, afin qu'ils puissent être outillés à bien informer leur équipe.

Une professionnelle RH nous a expliqué que ce sont les gestionnaires qui ont le rôle de s'assurer que les membres de leur équipe suivent les formations en lien avec les différents sujets de la politique : « on a demandé à chaque gestionnaire de faire visionner la capsule de 12 minutes [...] sur la civilité dans les équipes, on a préparé un atelier pour animer les outils » (Joëlle). Cependant, la participante ne nous a pas mentionné si cette portion était effectuée et si cela était vérifié par les RH.

4.2.3.4. Vérification de la qualité de la mise en œuvre

Lorsque nous discutons des mécanismes de suivi, il était difficile de répondre pour la plupart des participantes. Il y avait un délai, les répondantes réfléchissaient et feuilletaient leur politique. Pour la majorité, leur première réponse était qu'il n'y avait pas nécessairement la présence de mécanisme de suivi qui vérifiait si les mesures de prévention et la politique mise en place étaient efficaces : « mécanisme de suivi ? Non » (Rosalie). C'était leur premier réflexe de nous répondre ainsi et nous avons perçus qu'elles ne voyaient pas la pertinence d'avoir ce type de vérification. D'ailleurs, une des professionnelles RH nous a dit en lisant sa politique : « bon là ça dit que la politique va être examinée au moins une fois tous les 3 ans, ça, c'est conforme aux exigences réglementaires » (Christine). On perçoit ici que cette mention dans la politique semble être la seule action mise en place dans l'organisation pour vérifier l'efficacité de la politique, car la répondante n'avait rien à ajouter concernant les mécanismes de suivi. Nous pouvons également noter qu'elle trouvait cette mesure satisfaisante puisqu'elle est conforme aux exigences réglementaires. En fait, dans cette section de l'entretien, les professionnelles RH nous ont surtout nommés, c'est ce qui se retrouvait dans la politique : « tu vas le voir là, à la toute fin, on a des dates de mise à jour là on a comme un petit tableau avec le nombre de révisions » (Rosalie). Le tableau dont cette professionnelle RH nous parle est présent dans la politique et comporte des dates de révision avec une courte description de ce qui a été modifié ou ajouté. En regardant la politique, nous avons pu observer que la révision se faisait aux deux (2) ou trois (3) ans et que la description de la modification ou de l'ajout avait une (1) ou deux (2) lignes. Par exemple : « changement de délai (90 jrs) vs (2 ans) à la suite des modifications à la LNT » (Politique de l'organisation de Rosalie). Par ce passage de la politique, nous pouvons comprendre que la mise à jour de la politique s'est faite dans le but de se conformer à la loi.

Cependant, le fait d'avoir ce tableau dans la politique avec les dates des dernières révisions et la courte description de ce qui a été modifié ou ajouté permet un certain suivi visuel et rapide.

De plus, plus nos discussions avançaient plus les professionnelles RH trouvaient des actions qui étaient faites dans leur organisation, qui pouvaient s'apparenter à des mécanismes de suivi ou de vérification. D'ailleurs, une professionnelle RH nous a mentionné que son organisation a mis en place une reddition de compte en lien avec la révision de la politique. En effet, la participante nous a expliqué que son employeur a « ajouté une reddition de compte qu'on n'avait pas à l'époque [...] dans la politique [...] annuellement, il y a une reddition de compte qu'on va avoir à faire » (Josée). Puisque la participante n'a pas élaboré sur le sujet, nous avons vérifié dans la politique et constaté que la reddition comprend :

« Les mesures de prévention et d'informations mises en place; les activités de formation suivies par les employés; le nombre de plaintes et de signalements reçus et leurs délais de traitement » (Politique de l'organisation de Josée).

Donc, la politique prévoit une vérification de certaines données qui permettent de voir si les mesures de prévention mises en place ont les résultats escomptés. Cette dernière nous a expliqué qu'elle n'avait pas encore fait cette reddition, car ce mécanisme était nouveau, mais elle semblait très optimiste quant à son efficacité :

« [...] je pense que ça va être un excellent mécanisme tu sais, pour faire en sorte à chaque année de voir... t'sais de nous obliger aussi t'sais à pas oublier de faire les séances de d'information de prévention fait que ça, ça va être un mécanisme de contrôle qui est un incontournable de voir rendre compte au Conseil municipal, tu sais tu peux pas passer à côté, là faut tu rendre compte fait que ça, ça va vraiment être un mécanisme de contrôle ». (Josée)

Cette participante explique que la reddition va leur permettre de « s'obliger » à regarder les données et à constater la réalité de ce qui se passe dans l'organisation en matière de prévention. Pour elle, c'était un excellent mécanisme de contrôle. Cette organisation était la seule qui prévoyait une reddition, mais d'autres nous ont parlé qu'elles regardaient le nombre de plaintes, lorsque nous discutons de mécanisme de suivi :

« [...] aujourd'hui, je peux dire qu'il y a quand même assez à jour, puis t'sais vu le nombre minime de plaintes qu'on a comme formelle. T'sais on pense que notre... t'sais si ça se rend pas de manière si officielle, t'sais notre traitement avant tout ça semble quand même bien fonctionner » (Myriam).

Cet extrait permet de montrer que selon la participante, le nombre de plaintes reçu est un indicateur qui permet de vérifier l'efficacité des différentes pratiques mises en place. Pour elle, puisqu'il n'y a pas eu un grand nombre de plaintes de harcèlement, les mesures qui sont mises sont performantes.

Une autre participante nous a mentionné qu'en vérifiant les plaintes qu'elle reçoit, elle a pu faire certains constats sur le processus de dépôt:

« [...] vu qu'on l'a appliqué, qu'on l'a utilisé, on a vu que certains bouts, c'est peut-être pas nécessairement la meilleure façon... T'sais par exemple, le fameux formulaire qu'on a proposé, t'sais je vois que les gens n'utilisent pas ou quand les gens l'utilisent avec le travail à distance c'est compliqué les gens n'ont pas d'imprimante, t'sais. Fait qu'on va revoir un peu ces mécanismes-là. » (Adèle)

Cette professionnelle RH nous explique que c'est en traitant les plaintes qu'elle peut constater ce qui fonctionne, ce qui ne fonctionne pas et ce qui peut être amélioré. Dans son exemple, elle mentionne les raisons qui expliquent que le formulaire de dépôt de plainte est peu utilisé. Les observations des professionnels RH lors du traitement des plaintes permettent de vérifier si les processus et les pratiques mises en place sont efficaces ou non.

Aussi, certaines professionnelles RH nous ont parlé de firmes externes qui leur permettaient d'effectuer certains suivis de la politique :

« Mais t'sais comme là on est allé se faire aider par une firme externe, qui avait fait une évaluation de rôle de nos processus aussi [...] Puis là ils nous ont offert de nous aider avec la politique, on a accepté [...] Après ça, la firme externe qui nous a accompagnés, elle accompagne d'autres personnes [...] qui ont beaucoup de salariés là fait que comme beaucoup de bagages puis d'expérience » (Joëlle).

« quand on fait nous-mêmes ou qu'on mandate quelqu'un de l'externe de faire une enquête, normalement ça doit venir avec des recommandations, fait que je m'attends à ce que le la personne qui agit à titre d'expert dans ce cadre-là nous fasse des recommandations sur la politique s'il y a lieu » (Rosalie).

Nous comprenons par ces extraits que les firmes externes peuvent jouer un rôle d'accompagnement en ce qui concerne la vérification de la politique et que certaines organisations utilisent leur expertise comme une pratique de vérification de la politique. Dans le deuxième extrait, la participante explique que les enquêtes sont effectuées par un individu de l'externe et que ce dernier émet des recommandations, à la fin de son enquête. Pour elle, il s'agit d'une manière de vérifier si la politique est conforme puisque si elle ne l'était pas, l'expert de l'externe le spécifierait dans ses recommandations.

4.2.4. Accessibilité et diffusion de la politique

Lorsque nous avons commencé à discuter des mesures de sensibilisation et des pratiques de diffusion de la politique, les participantes ont mis de l'avant l'accessibilité et la diffusion.

4.2.4.1. L'accessibilité

Si les membres de l'organisation souhaitent avoir accès à la politique de prévention au harcèlement, la majorité des participantes nous ont expliqué qu'ils pouvaient la retrouver sur l'intranet :

« Oui, dans le fond elle est disponible sur [nom de l'intranet de l'organisation] » (Anna)

« la politique est sur le portail Intranet là de des employés, donc dès qu'on clique là sur l'onglet des politiques, on voit [...] notre politique, elle est là » (Adèle).

Lors de nos entretiens, l'intranet a été l'endroit le plus nommé comme manière de rendre accessible la politique de prévention à tous. Tous les membres de l'organisation ont accès à l'intranet, donc ils ont tous accès à la politique. Certaines nous ont donné l'impression qu'il était facile d'y accéder puisqu'il y avait un onglet identifié pour les politiques sur l'intranet. Cependant, nous n'avons pas eu de confirmation que les employés savaient qu'ils pouvaient la trouver sur l'intranet. De plus, une participante nous a indiqué qu'il y avait certaine contrainte à ce que l'endroit principal où retrouver leur politique et le formulaire de plainte sur l'intranet :

« Mais t'sais, il y en a qui ont pas accès à Internet et qui ont pas d'ordinateur. T'sais, un PAB² là, il n'a pas nécessairement d'ordinateur, de poste de travail, pas nécessairement d'adresse courriel » (Joëlle)

Dans cet extrait, la participante nous mentionne que certains types d'employés n'avaient pas accès à un ordinateur. Il est donc difficile pour ces personnes d'avoir accès à l'intranet où est située la politique. Cette dernière voyait cet élément comme un enjeu et elle a dit : « je trouve que c'est pas assez accessible, c'est pas assez diffusé, communiqué » (Joëlle).

Le télétravail a également été identifié comme un obstacle à rendre accessible la politique de prévention :

« C'est sûr que c'est difficile dans le contexte avec le télétravail, t'sais y'a beaucoup moins de forums maintenant pour rejoindre les employés. T'sais avant, on aurait pu la publier sur les babillards, la rendre disponible dans la cafétéria, des choses comme ça. Donc maintenant qu'on est à distance, on n'a pas le choix de la déposer sur un portail quelconque puis t'sais

² PAB : préposé·e aux bénéficiaires

s'assurer que les gens savent qu'elle est là [...] il y a des gens qui vont pas sur le portail, qui la voit pas, qui savent pas qu'elle existe, puis qui ont besoin de venir vers moi pour la prendre
» (Adèle)

Pour cette professionnelle RH, il est difficile de rendre disponible un document comme la politique aux employés qui sont en télétravail, par d'autres moyens que sur le portail. Selon elle, lorsque les employés étaient davantage sur les lieux du travail, il y avait plus d'endroits où la politique pouvait être déposée et vue par les membres de l'organisation.

Plusieurs répondantes nous ont également dit que la politique était disponible « sur demande » :

« Je pense qu'elle est disponible sur demande » (Marie)

« sinon t'sais sur demande aussi évidemment, si les personnes elles veulent l'avoir, remplir le formulaire, c'est c'est accessible aussi » (Myriam)

Les membres de l'organisation, qui souhaitent l'avoir, peuvent le faire en le demandant aux professionnelles RH qui traitent et gèrent les plaintes de harcèlement.

Une autre pratique qui a seulement été nommée par une des participantes nous a semblé intéressante :

« On a aussi des affiches, entre autres aux, je vais parler pour mon usine. Les affiches où les employés sont appelés à aller « poinçonner³ ». Avec des slogans [...] En fait c'est pas très long là, t'sais, c'est comme c'est des phrases là, puis les images un petit peu prenantes puis, normalement, il y a un code QR⁴ où on on si on le scanne, ça nous réfère directement à la politique de l'entreprise » (Rosalie)

Cette dernière nous a expliqué qu'ils avaient mis des affiches avec des slogans en lien avec la violence et le harcèlement. Les affiches ont été mises à des endroits stratégiques tels que près de l'endroit où les employés « poinçonnent⁵ » au début et à la fin de leur quart de travail. Sur ces affiches, on retrouve un code QR⁶. Lorsque les employés « scan » le code QR⁷ avec leur téléphone, ils sont menés vers la politique de prévention du harcèlement.

³ Forme anglicisée utilisée au Québec pour désigner l'action d'enregistrer son heure d'arrivée ou de départ des lieux de travail en utilisant un système de pointage, souvent électronique.

⁴ Code barre numérique pouvant être scanné à l'aide d'un appareil mobile, permettant l'accès à la politique.

⁵ Voir note de bas de page 3. Dans ce cas, le mot est conjugué.

⁶ Voir note de bas de page 4.

⁷ Voir note de bas de page 4.

4.2.4.2. Diffusion

La pratique de diffusion de la politique qui a été mentionnée par presque toutes les professionnelles RH a été « lors de l'accueil ». En effet, pour que les membres de l'organisation sachent que la politique existe, on leur en parle dès leur embauche.

« Chaque fois qu'il y a un nouvel employé qui rentre, il va prendre connaissance de tous les documents, dont les 3 que je t'ai nommés, puis ils signent comme de quoi il y en a pris connaissance » (Marie)

« Les politiques t'sais tolérance zéro on les mentionne, fait que c'est ça drogue, alcool, harcèlement, violence et tout qu'est-ce qui est santé-sécurité, pour nos chantiers, on le mentionne dès l'accueil fait que sont au courant qu'on a des politiques pis que c'est tolérance zéro pour tout ce qui est bon, violence t'sais on doit agir, il va avoir des conséquences » (Myriam)

L'intégration des nouveaux employés permet à l'employeur de lui parler et de lui transmettre tous les documents qui seront pertinents, telle que la politique de prévention du harcèlement. En effet, nous constatons par le deuxième extrait que l'accueil est utilisé pour donner beaucoup d'informations aux recrues et l'employeur en profite pour lui parler d'autres politiques aussi. En plus de parler de la politique lors de l'accueil des nouveaux employés, les professionnels RH leur demande de la signer comme quoi ils ont bien lu la politique, qu'ils en ont pris connaissance : « à l'embauche, on remet les politiques aux employés et puis ils doivent signer un avis de réception » (Béatrice). La majorité des participantes nous ont indiqué elles aussi que les employés devaient signer la politique, tandis qu'une n'était pas certaine si la signature était requise : « elle est remise l'embauche, mais je ne me souviens pas si son signe un document par exemple? Mais pour sûr, elle est remise » (Rosalie).

Parfois, les nouvelles recrues reçoivent une formation sur la violence et le harcèlement, dès l'embauche et elle est structurée comme la politique :

« Donc on a formé là je dirais avec les nouveaux qui sont rentrés dans la la dernière année peut être 90-95 % de nos gens à l'usine où moi je travaille actuellement. Puis là-dedans, évidemment on réfère à la politique [...] la formation est divisée exactement comme les sous-titres de la politique ». (Rosalie)

Lors des formations sur la violence et le harcèlement, les formateurs font référence à la politique et expliquent le processus de traitement de plainte qu'on retrouve à l'intérieur. Donc, dès leur arrivée, ils apprennent l'existence de la politique, tout en prenant connaissance de son contenu.

Les formations qui font référence à la politique ne sont pas seulement pour les nouvelles recrues, elles sont parfois obligatoires pour tous les membres qui sont susceptibles d'appliquer la politique : « puis il y a eu des formations obligatoires à toutes les personnes susceptibles de l'appliquer. Fait que tous les membres de la gestion et tout ça » (Christine). Donc, la formation aux gestionnaires permet de prendre connaissance de la politique afin de savoir comment appliquer son contenu lors de situation de harcèlement.

La politique est également évoquée lorsque qu'une personne se croit victime de harcèlement :

« C'est sûr que quelqu'un qui pense, t'sais quelqu'un qui va m'appeler [...] qui va me dire : « je pense que t'sais je suis victime de harcèlement et tout ça ». Souvent, je vais la référer à la politique pour qu'elle aille lire ce que c'est, t'sais les explications, je vais le référer sur internet, le site des normes, t'sais tout ça [...] Fait que c'est sûr que oui la personne peut lire la politique puis elle va dire que « ouain, ça me rejoint ou pas » (Béatrice).

Les professionnelles RH vont utiliser la politique pour montrer les différentes définitions du harcèlement aux présumées victimes afin qu'elles comprennent les critères prévus à la politique et jugent si leur situation s'apparente ou non à du harcèlement.

Lorsqu'il y a des mises à jour de la politique, l'information est diffusée par courriel : « on envoie un courriel : « voici la mise à jour de la politique » (Béatrice). Cette dernière expliquait que ce n'était pas suffisant et a mentionné que pour les prochaines mises à jour, elle souhaite « faire une formation à l'ensemble des employés » (Béatrice). Bref, faire la promotion de la politique a été nommée comme un « gros morceau déficient » (Joëlle). Pour les répondantes, la politique n'était pas suffisamment diffusée et connue au sein de l'organisation. En effet, la plupart jugeaient que le contenu de la politique était bien, mais que le problème était relié à sa diffusion : « je ne ferais rien dans la politique en tant que telle eum, mais je la publiciserais plus » (Marie).

4.3. Prévention secondaire

Du côté de la prévention secondaire, il a été discuté avec les participantes de leur processus de traitement de plainte. Elles ont élaboré sur leurs façons de faire concernant leurs mécanismes informels et formels de plainte.

La procédure de plainte semblait être plutôt complexe et n'était pas suffisamment comprise par les membres de l'organisation, susceptible d'être impliquée dans le processus. D'ailleurs, une participante qualifie la procédure de plainte comme étant « rigide » et « lourde », ce qui explique l'importance de

donner une formation. Dans cette formation, elle dit qu'on doit « expliquer les technicalités du processus » qui est très « technique » :

« Ouais, ça a été vraiment plus axé en fait sur expliquer les les « technicalités » du processus parce que c'est un processus qui est très très très comme technique. Là vraiment pas facile de toute saisir, mais comme je te dis, c'est vraiment pas un choix de la société, c'est vraiment le changement législatif qui est fait que la société, elle a dû s'adapter à ça » (Christine).

Expliquer la procédure et la faire connaître via une formation semblait être important, car dans les organisations fédérales, le changement législatif a également modifié toute la procédure. Ces organisations ont dû s'adapter et revoir leur procédure dans les dernières années pour se conformer. Les professionnel·les RH ont dû non seulement faire les modifications requises dans la procédure et la politique, mais elles ont changé leurs façons de faire et de transmettre toutes les informations aux membres de l'organisation.

4.3.1. Processus informels

D'abord, les différents mécanismes informels ont pour but de tenter de régler la situation, avant de se rendre à une plainte formelle. En effet, les professionnelles RH perçoivent le processus formel comme étant:

« Une alternative à la plainte formelle parce que la plupart du temps, on n'est pas dans du harcèlement psychologique, fait qu'on veut que les gens puissent se sentir à l'aise de venir chercher de l'aide, mais qu'on puisse travailler sur des pistes de solutions, puis les facteurs de risque sans être obligé d'être pris dans un processus très formel de traitement de plainte » (Joëlle).

L'extrait précédent montre que le processus *informel* est mis en place dans le but d'examiner si la situation est réellement apparente à du harcèlement. Si la situation ne semble pas être du harcèlement, un des mécanismes informels sera privilégié. Les professionnelles RH semblaient favorables à utiliser d'autres solutions, car nous sentions qu'elles voulaient tentés d'éviter le traitement de plainte formel qui est plus complexe. D'ailleurs, dans l'extrait précédent, nous le percevons lorsque la participante mentionne « sans être obligé d'être pris [...] ». Pour elle, c'est comme si c'était un fardeau de devoir enclencher le processus formel. Aussi, certaines candidates nous ont dit privilégier ce mode de résolution, car le processus formel peut avoir un impact sur les relations.

« [...] une tentative de voir si on peut régler autrement que par le processus de plainte. Parce que ça effrite les relations c'est sûr et certain t'sais peu importe le diagnostic qui est posé là, la conclusion après ça [...] Je vais toujours prioriser cette option-là (Rosalie).

Pour cette dernière, pour que les relations soient préservées entre les personnes, il est parfois plus avantageux de ne pas se rendre au processus formel.

Lorsqu'une situation problématique ou un conflit est signalé, les professionnelles RH vont utiliser d'autres moyens de règlements avant que cela dégénère.

« [...] généralement ça se rend jamais, comme je veux dire à la plainte officielle, parce qu'on agit, on fait des rencontres, on médiatise un peu le tout, on implique les bonnes personnes, puis généralement ça se rend pas plus loin puis tout le monde est quand même je veux dire satisfait là » (Myriam).

En prenant en charge la situation problématique dès le début, le processus formel pouvait être évité. Pour régler la situation, si les personnes qui vivent une situation problématique ou qui se croient victimes de harcèlement sont à l'aise de le faire, les professionnelles RH expliquaient qu'il était préférable que la première étape soit d'adresser la situation avec la personne concernée, directement. Si elles ne sont pas à l'aise de le faire ou si elle voit que la personne concernée n'est pas coopérative, c'est à ce moment qu'elle est invitée à en parler à un supérieur ou à son représentant syndical, afin de voir les options qui s'offrent à elles.

« [...] je m'attends à ce qui en parle avec un la personne concernée. T'sais dans un premier temps t'sais si j'ai quelque chose qui ne fonctionne pas, ben en parler à la personne concernée. Si la personne concernée ça répond pas, aller chercher l'aide fait que soit la gestionnaire, le syndicat, les ressources humaines, qu'on trouve le mécanisme qui soit le plus approprié, puis dans le processus informel dans un premier temps si c'est possible, puis si c'est pas possible, à ce moment-là, il va compléter le formulaire, déposer seulement la plainte, puis là on va le traiter euh, comme je disais de manière plus formelle avec eux plaignant, victime, présumée victime [...] » (Josée)

Dans la plupart des organisations, les personnes qui se croient victimes de harcèlement doivent d'abord le signaler. Généralement, le signalement doit se faire à son supérieur immédiat, son gestionnaire, ou son syndicat :

« [...] présentement, ben ce qui est encouragé, c'est de faire un signalement à son supérieur immédiat. Et puis, s'ils sont à l'aise de parler à la personne en question, on te fait ce commentaire aussi de « comment je me suis sentie? Je voudrais que tu arrêtes là ». Le le classique, ça, c'est le processus informel » (Laurence).

« [...] la personne elle doit contacter euh... son gestionnaire pis on s'entend que si la personne est syndiquée, ça se peut que ce soit son syndicat qu'elle contacte avant, ça dépend de chaque cas. Ensuite euh, la personne doit s'adresser à la partenaire d'affaire ressource humaine » (Marie).

La personne qui sera contactée pour recevoir le signalement dépendra de la nature du conflit et des personnes impliquées. En effet, si la situation problématique est entre deux employés, la personne sera plus à l'aise de communiquer avec son gestionnaire ou son syndicat, tandis que si son supérieur immédiat est impliqué, elle voudra probablement se tourner vers son syndicat ou la professionnelle RH. D'ailleurs, dans les organisations, les professionnelles RH qui traitent les plaintes de harcèlement sont souvent appelées « destinataire désignée » ou « partenaire d'affaires RH ».

L'implication des gestionnaires dans le processus de résolution n'est pas toujours bien perçue par les professionnelles RH qui traitent les plaintes. En effet, une des participantes nous a expliqué qu'il était difficile d'avoir la collaboration des gestionnaires, car ils manquent parfois de courage managérial :

« [...] j'écarterais complètement les superviseurs à cause justement du manque de courage managérial présentement dans notre organisation. J'écarterais plus les supérieurs immédiats du processus » (Laurence).

Selon elle, les superviseurs peuvent même nuire au processus, car ils minimisent parfois les situations qui pourraient être plus problématiques :

« [...] ils vont trop dans du jugement personnel : « c'est une bonne personne, c'est pas une bonne personne, voici c'était quoi ses intentions » quand c'est pas vraiment leur rôle » (Laurence).

Pour que les incidents soient pris au sérieux et traités de manière plus neutre, cette professionnelle considère que les situations devraient directement être relevées aux personnes des ressources humaines qui traitent les plaintes, sans passer par les supérieurs.

Le but du processus formel est de faire en sorte que les deux parties impliquées se parlent et tentent de régler leurs différends.

« On a un processus bien évidemment informel qui est là au départ, t'sais pour faire en sorte de forcer les communications auprès des gens aussi. Euh. ils peuvent demander de l'accompagnement s'ils en sentent le besoin » (Josée).

Cet extrait met également de l'avant l'option qu'ont les présumées victimes d'être accompagnées dans le processus, même s'il ne s'agit pas du processus formel.

4.3.1.1. Résolution ou règlement négocié

Ce que nous avons compris en faisant nos entretiens, c'est que les organisations qui sont de juridiction fédérale vont prôner la résolution ou le règlement négocié puisque c'est ce que le règlement prévoit. D'ailleurs, c'est ce processus pour lequel les professionnelles RH ont une ligne directrice. En effet, nous avons constaté que les étapes à suivre sont similaires au processus formel d'enquête : la présumée victime dépose sa plainte, elle est analysée, la présumée victime et la partie intimée sont rencontrées pour leur version des faits. Ensuite, ils tentent de trouver des solutions ensemble.

Lorsqu'un conflit ou une situation problématique survient, les professionnelles RH vont d'abord tenter de le résoudre en commençant par la résolution ou le règlement négocié. Les professionnelles RH nous ont indiqué qu'il s'agissait de la première étape de règlement.

Une personne qui croit être victime de harcèlement va d'abord devoir le signaler.

« Lorsque c'est un conflit qui implique un pair contre un pair, la gestion elle-même va faire les premières étapes de résolution conformément à la politique. Quand c'est un conflit qui implique un employé versus un supérieur, à ce moment-là, c'est notre équipe qui intervient pour faire les premières étapes de résolution » (Christine).

Certaines situations peuvent être d'abord prises en charge par un gestionnaire, mais les étapes de résolution seront faites par les professionnelles RH. Le signalement ou l'avis d'incident sera d'abord analysé et la personne sera rencontrée pour fournir plus d'informations :

« [...] fait que t'sais quand on envoie la réponse à l'avis d'incident, ben souvent faut déjà qu'on aille rencontrer la personne pour savoir un peu plus sur sa plainte, t'sais. Fait que les premières étapes de résolution sont déjà entamées [...] » (Christine).

Ce n'est pas seulement la personne qui signale qui sera rencontré, mais aussi la partie intimée⁸.

« [...] dans l'examen conjoint avec la partie plaignante, on lui demande aussi c'est quoi ses attentes par rapport au processus puis comment il verrait une résolution de sa plainte. Puis ça c'est important parce que je vais poser la même question à la partie intimée. T'sais t'as reçu une plainte contre toi, c'est ça les allégations, t'sais c'est rare que la personne elle accueille, souvent elle nie, mais des fois ça arrive qu'elle accueille, fait comment on pourrait faire en sorte que ça ne se reproduise plus, t'sais que la personne qui a fait la plainte, elle ne fasse pas une autre plainte contre toi pour la même chose » (Anna).

⁸ La partie intimée est considérée comme la personne mise en cause ou qui est l'auteur de HP

Nous constatons que les professionnelles RH souhaitent que la partie intimée s'implique également et qu'elle prenne conscience que ses comportements ont un impact sur une autre personne de l'organisation. Elles souhaitent aider la partie plaignante, mais elles veulent aussi entendre la version de la partie intimée afin de lui proposer des outils qui lui permettront de changer ses comportements ou ses manières d'interagir.

Dans la plupart des cas, le processus informel consiste à inviter la personne qui vit une situation problématique à discuter des options qui permettront de régler la situation :

« [...] je vais avoir une discussion avec la personne et il faut qu'on ait une entente mutuelle. Est-ce que oui ou non, ce qui est allégué dans la plainte ça répond à du harcèlement ? Ça se peut qu'on en vienne au même constat, qu'on dise oui, ça répond à la définition et là on s'entend sur l'action qu'on va prendre [...] On met ça dans un document écrit, on signe. La plainte est réglée de façon satisfaisante puis on ferme le dossier. Puis moi je mets en place l'action qu'on a convenue ensemble » (Adèle).

Donc, le but du règlement négocié est de résoudre le signalement en mettant des actions concrètes en place qui permettra à la personne de se sentir mieux dans son environnement de travail. Les actions qui peuvent être mises en place ne sont pas reliées aux mesures disciplinaires. À ce moment-ci, la professionnelle RH nous parle de solutions qui pourraient apaiser :

« C'est sûr que moi je vais pas m'entendre avec l'employé sur une mesure disciplinaire des choses comme, mais je peux lui demander, est-ce que tu aimerais qu'on déplace ton bureau d'endroit où t'sais ça peut être des des petites actions comme ça qui vont satisfaire l'employé » (Adèle).

La personne qui dépose un signalement nomme ces attentes, lors de cette rencontre et l'objectif est qu'elle se sente mieux. Dans une situation où son bureau est dans la même pièce que la personne qui a des comportements inadéquats envers elle, l'exemple de changer son bureau de place est une solution envisageable. D'autres solutions seront discutées, dépendamment de la situation. En effet, une solution pourrait être une formation :

« Si y'arrive, mettons qu'on est capable de trouver des options que tout le monde est d'accord avec ces options-là, exemple, la partie plaignante elle dit : « ben regarde, moi je veux juste qu'elle suive une formation ». Bon ben là à ce moment-là, t'sais la partie intimée on va lui dire : « regarde la partie plaignante, sa plainte est réglée selon elle si tu fais cette formation-là, es-tu d'accord ? oui ok parfait ». Bon ben ça règle l'incident, on envoie une lettre de clôture puis ça se termine là » (Anna)

Donc, le règlement négocié n'est pas utilisé pour vérifier si la situation s'agit d'un cas de harcèlement ou non. Ce mécanisme est en fait utilisé pour tenter de régler la situation problématique. Cependant, il est du droit de la présumée victime de demander qu'une enquête soit réalisée : « nous, on n'a pas le droit de regard de dire si c'est certain que c'est du harcèlement ou pas, ça fait que c'est vraiment si un employé choisit de demander une enquête, il a le droit » (Christine). De plus, il n'y a pas de moment précis où la personne doit demander l'enquête. Que ce soit au début du processus lorsque la personne dépose la plainte ou après les tentatives de résolutions, la présumée victime peut toujours demander l'enquête :

« t'sais on a des formulaires de [nom de l'organisation] pour remplir, puis t'sais, il est expliqué à l'employé de long en large tout le processus de plainte. Pis de l'enquête à la fin. Si la plainte ne sait pas résolue à la satisfaction de l'employé, il peut faire une demande d'enquête externe. Puis t'sais, je te dirais que ça c'est un enjeu parce que [...] le fait que les employés savent comme au jour un qu'il est possible d'avoir une enquête externe à la fin. Là il y en a beaucoup qui s'en prévale t'sais, [...] ils sont fâchés t'sais ils sont dans les émotions, fait qu'ils ne veulent ils veulent pas régler, puis ils veulent tout de suite aller en enquête externe parce qu'ils veulent se venger t'sais ». (Anna)

Nous comprenons par cet extrait que la professionnelle RH souhaite privilégier tous les mécanismes de résolution possibles avant de se rendre à l'enquête externe. Elle explique également sa perception en nommant que certaines personnes vont totalement refuser de tenter de régler la situation et vont se prévaloir de leur droit d'aller en enquête, car ils sont dans l'émotion ou veulent se venger.

4.3.1.2. La médiation ou conciliation

Le mécanisme informel qui a été le plus discuté, lors de nos entretiens, est la médiation. Certaines participantes utilisaient le terme « conciliation ». Les professionnelles RH étaient très favorables à l'utilisation de cette méthode. Pour elles, c'était l'étape qui venait après celle de la résolution : « si jamais, on n'arrive pas à trouver des solutions, ben là y'a l'étape de conciliation qui est qui est facultative, qui est volontaire » (Anna).

« Si jamais, on n'arrive pas à trouver des solutions, ben là y'a l'étape de conciliation qui est qui est facultative, qui est volontaire [...] Si jamais, ben c'est rare là que les gens font ça, si jamais ils vont pas là-dedans puis que la partie plaignante, malgré t'sais, comme les efforts de résolution t'sais on lui a proposé des solutions puis la partie intimée s'est impliquée puis elle veut quand même aller en enquête externe, ben là à ce moment-là, on mandate un enquêteur » (Anna).

Il revient à la partie plaignante de décider si elle est à l'aise d'aller en médiation ou non. Elle a également le droit de choisir d'aller en enquête, même si tout a été fait dans les règles. Cette professionnelle RH nous

a expliqué qu'il était plutôt rare que la médiation soit utilisée, car selon elle, les présumées victimes « ont peur de l'autre partie » (Anna).

Pour les professionnelles RH la médiation ou la conciliation consiste à utiliser une tierce partie qui va faciliter les échanges entre la partie plaignante et la partie intimée.

« [...] je prends l'individu qui a fait la plainte, puis les personnes qui feraient du harcèlement et là on fait une médiation ensemble pour rétablir le lien [...] cette étape-là sert pas à dire si c'était du harcèlement ou non ou si les gens ont eu des mauvais comportements ou non. C'est vraiment de dire il y a un bris de la communication, puis du lien relationnel, puis on va reconstruire ce lien-là. Fait qu'il faut faire fi de qui est coupable de quoi. On fait juste reconstruire du relationnel [...] » (Adèle).

Les échanges vont servir à reconstruire le lien qui a été rompu entre les personnes concernées dans le conflit. Les deux (2) parties doivent participer aux séances de médiation en étant ouvertes à une communication respectueuse dans le but de leur relation.

Le médiateur ou le conciliateur sera une personne de l'externe puisqu'elle doit être complètement neutre. D'ailleurs, même les professionnelles RH ont obtenu leur titre de médiatrice, ne joueront pas ce rôle dans leur organisation :

« Même si je suis j'ai t'sais j'ai le titre, t'sais je suis en train d'avoir mon titre de médiatrice, je peux pas être médiatrice officiellement dans l'organisation [...] l'aspect de neutralité est fondamental au médiateur » (Josée).

Cette professionnelle RH nous a mentionné qu'elle ne pouvait pas être médiatrice dans son organisation, mais qu'elle pouvait jouer un rôle de facilitatrice. C'est également elle qui aura la tâche de choisir un médiateur. Dans d'autres organisations, la médiatrice peut être une personne de l'interne. Cependant, elle ne doit pas être la destinataire désignée qui a reçu la plainte. Elle doit être neutre.

« [...] ça doit être une partie neutre, donc étant donné que je suis le destinataire désigné, je suis pas considérée neutre dans le sens que c'est moi qui gère la plainte fait que je dois nommer quelqu'un d'autre [...] C'est soit des gens de l'externe, toujours les mêmes firmes avec lesquelles on travaille. Sinon, on a des gens à l'interne aussi qui peuvent en faire » (Adèle).

Nous constatons que certaines organisations peuvent avoir le choix d'utiliser une médiatrice interne ou une médiatrice externe. Or, il est de la responsabilité de la professionnelle RH qui traite les plaintes de harcèlement de s'assurer que la personne choisie a les compétences pour le faire :

« [...] selon la la loi, il faut que je m'assure que la personne a l'expérience et la formation pour faire cette démarche-là. Aussi quelqu'un qui doit me démontrer que qui connaît les les les plaintes à harcèlement, puis qui a été formé pour faire de la médiation » (Adèle).

La tierce personne qui devra effectuer la médiation entre les deux parties doit non seulement détenir les compétences de médiateur, mais elle doit également avoir de l'expérience dans le sujet qui est traité : le harcèlement.

4.3.2. Procédure formelle de plainte

Dans la majorité des situations, le processus formel débutera lorsque le processus informel n'aura pas obtenu les résultats escomptés.

« si le processus informel ne ne fonctionne pas, ben là, à ce moment-là, le processus formel est déclenché. Puis là bien évidemment, ben c'est le service des ressources humaines qui est responsable de de de la politique. Donc c'est nous qui allons accompagner le travailleur [...] » (Josée).

Généralement, dans la procédure formelle de plainte, nous avons constaté que les étapes étaient relativement toujours les mêmes. Il y a le dépôt de la plainte, l'analyse de recevabilité, l'enquête, le rapport de recommandations, le processus disciplinaire et la conclusion de l'enquête.

Aussi, comme nous l'avons vu plus tôt, dans les organisations de juridiction fédérale, le processus formel est légèrement différent des autres organisations. En effet, pour eux l'enquête formelle est considérée comme le processus formel, alors que les étapes que les professionnelles RH font avant sont semblables au processus formel des autres organisations. Lorsque les professionnel·les RH reçoivent un avis d'incident, ils.elles doivent proposer un à la présumée victime si elle souhaite aller vers des mécanismes de résolution informelle ou vers le processus formel qui est l'enquête :

« [...] je dois proposer ces 3 étapes-là à la personne puis on discute ensemble de la meilleure étape que la personne veut utiliser pour résoudre cet avis-là d'incident. Donc on peut faire un règlement négocié où on vient s'entendre sur comment je vais traiter cet cet cet avis d'incident là soit que je fais une médiation entre la personne qui a fait la plainte, puis l'individu qui est visé, soit que je fais une enquête formelle. Donc, tout ce processus-là est détaillé là dans notre politique puis la personne m'indique qu'est-ce qu'elle veut faire en premier lieu. Puis moi j'enclenche le traitement de de l'avis d'incident » (Adèle).

Il revient à la présumée victime de faire un choix selon les mécanismes offerts. Le rôle de la professionnelle RH à ce moment-là est de lui expliquer la distinction entre ses options, en utilisant la

politique, puis de mettre en action le choix de la personne. L'option de l'enquête est, pour ces organisations, le processus formel.

4.3.2.1. Dépôt de la plainte

D'abord, dans certains cas, comme nous l'avons vu plus tôt, les organisations utilisent le terme « avis d'incident » pour désigner la plainte, mais généralement, le terme « plainte » est utilisé pour signifier le signalement d'une personne qui se croit victime de harcèlement.

La situation problématique peut être signalée de différente manière. Comme nous l'avons vu plus tôt, elle peut être signalée à un gestionnaire, à un représentant syndical ou les ressources humaines. En revanche, des organisations ont nommé d'autres moyens :

« [...] la première parce que c'est la plus simple, mais c'est celle qu'on préconise le moins, c'est de passer par les processus de « *Whistle blower* » [...] t'sais les numéros 1-800 génériques [...]. On y fait référence, il me semble, dans la politique, mais t'sais moi je suis pas pour ça. L'autre option c'est de passer par son syndicat parce qu'entre autres des employés syndiqués entre eux, je sais qui souvent préfèrent ne pas impliquer des gestionnaires ou les ressources humaines là-dedans » (Rosalie).

Les organisations mettent en place d'autres moyens que d'aller voir les gestionnaires ou les ressources humaines pour signaler une situation afin de s'assurer que les présumées victimes peuvent trouver une option de signalement pour laquelle elles sont à l'aise. Les participantes nous ont même expliqué qu'il était parfois difficile d'avoir la confiance des membres de l'organisation, lorsqu'il était question de déposer une plainte, car les RH sont vus comme des représentants de l'employeur : « t'as le service des ressources humaines qui va être « tagué », comme « on sait ben toi t'es t'es employeur » » (Josée). La méthode du « *Whistle blower* » est prévue dans certaines politiques, mais les professionnelles RH ne sont pas ferventes de l'utiliser. D'ailleurs, bien que le « *Whistle blower* » soit prévu, la participante nous a expliqué qu'elle n'a jamais reçu une plainte de cette manière. Elle n'était donc pas certaine de comment cela se passait :

« Ben, pour être franche je ne l'ai jamais vécu, mais ce que je comprends moi de ça [...] t'sais, je pense que c'est le genre d'appel qui doit arriver dans notre compagnie de quand même très haut, puis ça va être cascadié jusqu'à moi si j'ai à l'enquêter [...] Ou carrément peut être juste le directeur RH qui lui va mandater quelqu'un de l'externe eum... Reste à voir. » (Rosalie)

Selon elle, le signalement fait par appel serait transféré à la haute direction et ensuite soit que c'est elle qui devra enquêter ou soit que sa direction mandaterait un enquêteur externe.

Parfois, la plainte n'est pas déposée de manière officielle, car la présumée victime va signaler sa situation et ensuite des processus informels pourraient être enclenchés, dépendamment de la situation. Cependant, si le processus formel doit débiter, la plupart du temps, les professionnelles RH vont demander de déposer la plainte via un formulaire : « on demande qu'il remplisse le formulaire écrit » (Laurence). Le dépôt de la plainte par le formulaire est considéré comme faisant partie du processus formel :

« on a le mécanisme formel où la personne complète une déclaration, un formulaire confidentiel auprès de l'équipe de ressource humaine, ça c'est comme plus cadré là » (Marie).

Même si pour les organisations au fédéral, le dépôt de la plainte (ou avis d'incident) fait plus partie du processus informel, les éléments qui doivent s'y retrouver sont pratiquement les mêmes. En effet, dans le formulaire, la personne qui se croit victime de harcèlement doit mettre par écrit les détails des événements :

« Ouais ils font juste remplir un avis d'incident, fait que c'est un formulaire qui détaille c'est quoi qui est arrivé, c'est qui qui est impliqué puis nous le transmet » (Christine).

À ce moment-ci, ce sont les professionnelles RH qui traitent les plaintes qui vont recevoir le formulaire complété :

« Elle le remplit pis elle nous l'envoie à notre adresse courriel, DRH plainte. Et puis nous, on communique avec elle dans les meilleurs délais, on accuse réception, moi on appelle les gens, donc on dit « Bonjour, Bonjour, on a reçu votre votre signalement ou votre plainte, puis on voudrait là prendre un temps pour que vous nous racontiez votre situation et puis vous expliquer le processus » » (Joëlle).

La plupart des professionnelles RH nous ont dit que les formulaires leur sont envoyés par courriel. Il est important que tous les éléments se trouvent dans le formulaire, car les professionnelles RH doivent avoir toutes les informations pour traiter la plainte :

« [...] les seules raisons pour lesquelles je ne traiterais pas une plainte, c'est des questions techniques, par exemple, la personne ne m'a pas divulgué le nom de la partie intimée qu'on appelle, la personne qui est présumée faire du harcèlement donc c'est des « technicalités » comme ça qui peut faire que je peux faire : « Ah je ne peux pas traiter la plainte parce que j'ai pas telle Info » » (Adèle)

Cette même participante nous a expliqué que la plainte devait être le plus exhaustif possible concernant les faits : « une plainte écrite avec des faits qui sont vérifiables puis mesurables dans le temps, pas obligée d'être précis à dire « le 12 octobre », mais ça va être « en octobre 2023 t'sais ou à l'automne » (Adèle).

Donc, lorsqu'elle dépose une plainte, la présumée victime doit énumérer les événements en détail, en les précisant quand ils se sont produits. La plainte sera prise au sérieux, même si la présumée victime n'a pas les dates exactes.

Une fois la plainte reçue, elles vont envoyer un accusé de réception par courriel ou par téléphone. Le but à ce moment-là, est de prendre en charge la personne rapidement et qu'elle soit mise au courant des prochaines étapes dans le processus de sa plainte.

« [...] ben c'est le service des ressources humaines qui est responsable de de de la politique. Donc c'est nous qui allons accompagner le travailleur » (Josée).

Le formulaire doit être transmis au professionnel RH de l'organisation ou au destinataire désigné de l'équipe de ressources humaines, car ce sont eux qui connaissent la procédure de plainte prévue à la politique, qui doivent l'appliquer et qui doivent accompagner la personne plaignante dans la démarche.

4.3.2.2. Analyse de recevabilité

Cette étape du processus formelle vient après la réception de la plainte : « il dépose sa plainte formelle, bien là on on prend connaissance des faits, on fait l'analyse de recevabilité » (Béatrice). L'analyse de recevabilité est une étape qui est faite dans les organisations de juridiction provinciale, mais pas dans les organisations de juridiction fédérale.

« C'est ce qu'au provincial on a le droit de faire, ce qu'on appelle une analyse de recevabilité. Puis au fédéral, on ne peut pas faire cette étape-là [...] je ne peux pas analyser la recevabilité, je suis obligé de passer toutes les étapes légales de traitement » (Adèle).

Ce que cette professionnelle RH explique c'est qu'elle ne peut pas faire d'analyse de recevabilité, elle doit effectuer toutes les étapes de traitement qui sont prévues par la loi. Ces étapes dont elles parlent sont celles que nous avons vues plus tôt concernant leur processus informel, c'est-à-dire l'avis d'incident et la rencontre avec la personne plaignante pour offrir les trois (3) options : le règlement négocié, la conciliation ou l'enquête.

Cependant, les organisations à juridiction provinciale vont faire l'analyse de recevabilité. Cette étape consiste à vérifier si la situation s'apparente à du harcèlement ou s'il s'agit plus d'une situation conflictuelle, en rencontrant la personne plaignante.

« [...] là elle nous raconte l'histoire. On va écrire des commentaires..., t'sais des compléments d'info. Elle va nous donner des exemples. On va lui demander si elle a des faits, des dates, des témoins. On va creuser quelques questions pour aller analyser nos 5 critères. Puis après on va prendre un pas de recul, on va remplir...bien là c'est pas dans la procédure là, c'est plus mon processus interne à moi là, mais on va faire l'analyse de la recevabilité selon les 5 critères, puis on va lui revenir par une autre rencontre d'une durée d'une heure à peu près encore » (Joëlle).

Donc, les professionnelles RH vont se baser sur les cinq (5) critères prévus par la loi. La rencontre prévue après l'analyse de recevabilité ne semble pas être prévue dans la procédure de la politique. Cependant, en pratique, les professionnelles RH rencontrent à nouveau la personne plaignante pour lui expliquer si l'analyse de recevabilité a révélé que la situation correspondait à la définition du harcèlement ou non.

« Donc, oui on a fait la la la l'analyse de la recevabilité. Puis quand on regardait ce que l'employé nous avait mentionné, c'est sûr que ça disait pas que ça répondait pas au à la définition, aux 5 éléments de la définition, mais il y avait des choses qui disaient : « OK ouais je pense qu'on va quand même faire une enquête puis voir avec, est-ce que c'est étendu à l'ensemble du service et tout ça » ? fait que là on a fait une enquête » (Béatrice).

Dans cet extrait, la participante nous a donné un exemple d'une situation qui s'est produite dans son organisation et pour laquelle, elle a fait l'analyse de recevabilité. Nous constatons que c'est aux professionnel·les RH qui traitent les plaintes de harcèlement, de décider si le contenu de la plainte nécessite une enquête. Parfois, même si une situation ne répond pas aux critères de la définition du harcèlement, les professionnel·les RH peuvent décider de mener une enquête quand même s'ils-elles jugent que la situation pourrait être problématique pour d'autres personnes également.

Même si cette étape est normalement faite par les professionnel·les RH qui traitent les plaintes de harcèlement à l'interne, les participantes nous ont mentionné que l'analyse de recevabilité pouvait parfois se faire à l'externe :

« [...] là on embarque dans l'analyse de recevabilité, on est beaucoup sur faire attention avec les conflits d'intérêts. On a eu un dossier dernièrement que même l'analyse, on a décidé qu'on allait aller à l'externe. Parce que c'était avec un superviseur d'un superviseur qui était représentant syndical puis on était en négociation, fait qu'on a fait « on touche pas » » (Laurence).

Donc, certaines situations peuvent être assez délicates pour que les professionnel·les RH décident de ne pas s'impliquer et de demander à une personne à l'externe d'effectuer les démarches, dès l'analyse de recevabilité. Dans une situation de conflit d'intérêts ou qui pourrait s'apparenter à un conflit d'intérêts, les répondantes disaient ne pas vouloir prendre « prendre de chance » et aller vers un avis externe.

Les participantes nous ont également expliqué que cette étape pouvait être difficile si, à la suite de l'analyse, la plainte était jugée non recevable. Lorsque les professionnel·les RH font avec la personne plaignante pour annoncer les résultats de l'analyse, ce n'est pas toujours bien reçu :

« [...] quand on dit aux personnes par exemple que c'est pas ça s'apparente pas suffisamment à du harcèlement pour qu'on puisse selon les 5 critères de la loi, puis que c'est pas une situation va enquêter. Mais par contre on voit que c'est peut-être une situation conflictuelle avec la personne ou encore un droit de gestion. Mais là le défi ça va être de ça va être de... C'est très invalidant pour les gens de recevoir ça comme information même si on leur dit qu'on est neutre et objectif, impartial dans la situation » (Joëlle)

Si la personne plaignante croit qu'elle vit du harcèlement et qu'on lui annonce que ce n'est pas le cas, il est normal qu'elle réagisse, car elle se sent invalidée dans ce qu'elle a vécu. Cette rencontre était perçue comme un défi pour les professionnelles RH, car il était difficile pour eux de faire cette annonce. Les termes utilisés peuvent avoir un impact dans la manière dont une personne reçoit l'information. Une des participantes nous a nommés avoir modifier certains termes pour avoir une meilleure approche lors de cette rencontre :

« Là, des fois c'est un petit peu moins long la rencontre de conclusion, on va venir leur dire si c'est recevable ou non. [...] Puis même ce terme-là c'est un terme qui qui qui est difficile à entendre là. J'ai commencé à plutôt dire que ça s'apparente ou non à du harcèlement, peu importe la réponse de la conclusion, on est là pour vous aider. On va travailler sur des pistes de solutions comme le prévoit notre politique procédure en fonction de vos besoins puis vos intérêts, puis ceux de l'autre partie aussi. Parce que là à partir du moment où c'est pas recevable, c'est plus une personne mise en cause » (Joëlle).

Dans cet extrait, nous constatons que la participante tente d'utiliser une approche qui aidera la personne plaignante à prendre la nouvelle. Elle amène quelques pistes de solution et rassure la personne en lui nommant qu'elle sera là pour lui apporter l'aide nécessaire par rapport à sa situation. La professionnelle RH va utiliser les termes « ne s'apparente pas » à la place de « non recevable » pour annoncer que la situation ne fera pas l'objet d'une enquête. Elle utilise également les termes « l'autre partie » et non « la personne mise en cause » puisqu'une fois que la plainte n'est pas recevable, il ne s'agit plus d'une personne mise en cause. Aussi, une participante vient ajouter :

« Si c'est non recevable, ben on va rencontrer l'employé puis on va expliquer pourquoi c'est non recevable, mais en même temps non recevable veut pas dire qu'il y a pas un problème à régler là t'sais souvent c'est ça aussi là fait que... » (Béatrice).

Nous comprenons que même si les allégations de la plainte ne répondent pas à la définition du harcèlement pas, il y a la présence d'un problème et des actions doivent être mises en place pour le régler.

4.3.2.3. L'enquête

Après l'analyse de recevabilité, si la plainte est recevable, l'enquête débute. C'est à ce moment que les professionnelles RH déterminent si l'enquêteur qui mènera l'enquête sera une personne de l'interne ou de l'externe : « l'analyse de recevabilité, ensuite, on on détermine si on fait l'enquête à l'interne ou à l'externe » (Laurence).

Comme nous l'avons vu plus tôt, pour les organisations de juridiction fédérale, l'enquête est automatiquement prévue à l'externe. En effet, les participantes qui exercent dans une organisation à juridiction fédérale nous ont expliqué que si la personne plaignante en fait la demande, l'enquête externe est déclenchée :

« L'enquête officielle doit avoir lieu si la partie principale en fait la demande au destinataire désigné. Il est comme le coordonnateur de cette enquête-là. [en pointant la politique] Là, ça dit comment que les enquêteurs sont sélectionnés. Que l'enquête officielle sera menée aux exigences conformément aux exigences règlementaires. Ça dit aussi c'est quoi le contenu des rapports d'enquête » (Anna).

La participante n'a pas élaboré, mais de ce que nous pouvons comprendre, c'est que la politique prévoit la manière dont les enquêteurs externes sont sélectionnés. De ce que nous avons constaté dans la politique, c'est qu'il existe une liste d'enquêteurs externe qui a été élaborée et approuvée préalablement. Une autre participante mentionnait que leur organisation faisait affaire avec « [...] des enquêteurs de firmes externes qui sont spécialisés en enquête de harcèlement » (Adèle).

Pour les organisations de juridiction provinciale, la décision de faire l'enquête à l'interne ou à l'externe est prise par le/la professionnel·le RH qui traite les plaintes de harcèlement. La décision va dépendre de différents facteurs. Les personnes impliquées dans la situation de harcèlement qui mènent à l'enquête, la taille de l'organisation et les ressources à disposition doivent être prises en compte. En effet, les professionnelles RH étaient d'accord sur le fait que les enquêtes se déroulent à l'interne lorsque la plainte est déposée par un·e employé·e et qui met en cause un·e autre employé·e : « [...] quand c'est des cas qui concerne des employés, une plainte d'un employé envers un autre, c'est fait à l'interne ». (Béatrice). Dans certaines situations, les professionnelles RH choisissent d'effectuer l'enquête à l'externe :

« Pas mal sûr que même quand je vais être certifié, s'il y a des gestionnaires impliqués, on va aller à l'externe » (Laurence)

« [...] il y été déterminé que chaque fois que ça implique un cadre, on va aller à l'externe, parce qu'étant moi-même cadre, ça me mettait dans une position des fois peut être délicate

[...] je fais l'enquête puis moi ma conclusion ça serait que : « ben non, le cadre il fait pas de harcèlement », fait qu'on pourrait me dire que t'sais que je fais preuve de complaisance là fait que [...] quand ça concerne un cadre, on va à l'externe » (Béatrice)

Si un gestionnaire, un superviseur ou une personne avec un pouvoir hiérarchique est la personne mise en cause de la plainte de harcèlement, les professionnel·les RH ne préfèrent pas prendre le risque qu'il y ait un conflit d'intérêts et demanderont que l'enquête soit faite à l'externe. Même si la professionnelle RH a les compétences pour la faire à l'interne, dès qu'il y a un supérieur hiérarchique qui est mise en cause, les participantes étaient pour la plupart, favorable à transmettre l'enquête à une personne externe à l'organisation.

« la limite de notre organisation c'est ça, t'sais, c'est qu'on est petit. [...] Fait que je veux m'assurer que le processus soit fait t'sais que ce soit impartial, puis qu'il y ait cette perception-là aussi [...] Tu sais-je te dirais que possiblement 70% du temps, t'sais, si je regarde l'organisation, je vais le donner à l'externe, à cause de la taille [...] » (Josée)

Dans les organisations de plus petites tailles, où tout le monde se connaît, il était préférable pour les professionnel·les RH de remettre l'enquête entre les mains d'un enquêteur externe, afin d'assurer l'impartialité, tout au long du processus. Une professionnelle RH nous a également indiqué que dans son organisation, l'analyse de recevabilité se fait à l'interne et si la plainte est jugée recevable, le dossier est transféré en enquête externe : « mettons que c'est recevable ? On transfère la plainte à l'externe » (Joëlle). Au surplus, pour certaines répondantes, un enquêteur externe n'était pas nécessairement le mieux placé pour gérer les plaintes, car il ne connaît pas bien le contexte de l'organisation « [...] t'sais, c'est un enquêteur qui est externe à l'organisation, fait qu'il connaît même pas la réalité [...] » (Christine).

De plus, une professionnelle RH nous a expliqué qu'il arrivait qu'une enquête se fasse à l'interne, s'ils avaient suffisamment de ressource pour effectuer toutes les démarches de l'enquête : « [...] on va en faire à l'interne, mais on va à l'externe à cause d'une question de ressources » (Adèle). Les participantes nous ont mentionné que puisque le processus était long et qu'il comportait plusieurs étapes, il peut arriver qu'il manque de ressource compétente pour faire l'enquête à l'interne. Aussi, même s'il y a des destinataires désignées ou des personnes qui font le traitement des plaintes, ces personnes ont d'autres tâches et n'ont pas toujours le temps de prendre en charge tout le déroulement d'une enquête.

« Fait que moi, c'est sûr que je vais lever la main pour essayer d'en faire le plus possible quand je suis pas en conflit d'intérêts. Mais on préconise souvent l'option par faute de temps ou par justement conflit d'intérêts ou juste parce que je peux pas enquêter plusieurs à la fois, on va passer par quelqu'un à l'externe Eum, puis ça paraît très bien » (Rosalie).

Dans cet extrait, la professionnelle RH nous a expliqué qu'il pouvait arriver des situations où les ressources à l'interne n'aient pas le temps de gérer une plainte de harcèlement. Si plusieurs plaintes étaient à traiter en même temps, il pouvait manquer de ressource et il était préférable de transférer le dossier à un enquêteur externe. Elle mentionnait elle aussi le conflit d'intérêts qui devait être pris en considération dans la prise de décision d'enquêter à l'interne ou à l'externe. Elle allait jusqu'à dire que ça paraissait bien que ce soit fait à l'externe.

Ce qui nous a été rapporté par les participantes, c'est que lorsque l'enquête se faisait à l'externe, les professionnel·les RH de l'interne étaient d'une certaine manière, écartées du processus et n'avaient plus de contrôle sur le déroulement des différentes étapes de l'enquête :

« puis là, c'est comme plus dans notre cours là [...] on peut plus agir, c'est les enquêteurs qui vont agir qui peuvent faire son enquête, donner des recommandations à la société. Puis une fois que les recommandations sont étudiées par le comité mixte puis mis en œuvre, ben ça clôt l'incident » (Anna).

Donc, une fois que l'enquête est à l'externe, les professionnel·les RH n'avaient plus accès aux informations jusqu'à tant que l'enquêteur fasse ses recommandations, qu'elles soient analysées et appliquées. L'application des recommandations de l'enquêteur mettait un terme à la plainte.

Pour que l'enquête se fasse dans des conditions optimales, il va arriver que les présumés harceleurs/ mises en cause soient suspendus le temps de l'enquête : « on peut suspendre le mis en cause pour faire l'enquête pour qu'il n'ait plus à communiquer avec lui ou elle » (Marie). Cette participante nous a également mentionné que dès que la plainte s'agissait d'allégations de harcèlement sexuel, la personne mise en cause était suspendue : « si c'est un harcèlement sexuel ben là on va suspendre le présumé harceleur pour faire l'enquête » (Marie). Lorsque l'enquête était exécutée à l'externe, il revenait tout de même à la professionnelle RH de l'interne de suspendre des membres de l'organisation de leur milieu de travail pendant l'enquête :

[...] je garde un rôle, je vais dire comme de coordination. Donc la firme externe passe toujours par moi, mettons, pour qu'on retire des employés. Donc c'est moi qui va contacter les employés à l'interne » (Adèle)

Certaines répondantes nous ont spécifié que les personnes qui étaient suspendues le temps de l'enquête étaient payées : « on les met en suspension administrative avec solde » (Laurence).

Aussi, les professionnelles RH nous ont expliqué que toutes les personnes qui sont rencontrées pour les fins d'enquête ont le droit d'être accompagnées, par la personne de leur choix : « [...] la personne a droit d'être accompagnée de la personne de son choix selon notre politique procédure » (Joëlle). La personne accompagnatrice lors de ces rencontres peut donc être un·e collègue, un·e ami·e ou même un représentant syndical : « [...] un collègue, ça peut être un membre de la famille personnelle que qui travaille pas du tout chez nous » (Adèle). D'ailleurs, dans la plupart des cas, les professionnelles RH nous ont mentionné que les personnes choisissaient souvent d'être accompagnées de leur représentant syndical : « souvent, le syndicat l'accompagne » (Béatrice).

Les participantes n'ont pas élaboré sur le déroulement de l'enquête en tant que tel, lorsque celle-ci se faisait à l'interne. Elles nous ont expliqué que le but de l'enquête était de récolter la version des faits des personnes impliquées :

« [...] la rencontre des acteurs, des t'sais, de de, de la, la personne, la plaignante, la présumée victime euh présumé harceleur, les témoins, les gestionnaires du service, puis c'est ça, puis après ben y'a une analyse, à faire, une rédaction de rapports » (Béatrice).

« [...] à ce moment-là la procédure c'est de rencontrer les 2 parties, documenter tout ça pour après ça faire un topo [...] » (Myriam)

Ces extraits nous montrent que les rencontres seront menées auprès de la personne plaignante, de la personne mise en cause ainsi que des témoins afin de récolter le plus d'informations possibles. Malgré le fait que nous n'avons pas eu de détails concernant les rencontres et leurs contenus, les professionnelles RH nous ont indiqué l'importance de bien documenter ce qui est dit lors de ces entrevues.

4.3.2.4. Rapport d'enquête et recommandations

L'enquêteur, qu'il soit interne ou externe, va conclure l'enquête et va émettre ses recommandations, à l'aide d'un rapport. Nous n'avons pas reçu beaucoup de détails concernant le contenu de ce rapport. Les participantes nous ont surtout expliqué que le rapport était un résumé de l'enquête avec des recommandations quant aux éléments qui devraient être mis en place, afin qu'une situation de harcèlement ne se reproduise plus dans l'organisation :

« Puis de ce que je vois des autres recommandations, c'est souvent ce que nous on n'a pas bien fait. Est-ce que les gestionnaires auraient dû prendre action plus vite ? Est-ce que t'sais il y a un réaménagement à faire, etc » (Laurence)

Donc, les recommandations des enquêteurs servent généralement à montrer à l'employeur les facteurs qui ont mené à une situation de harcèlement dans leur organisation. Ces facteurs peuvent être reliés à des pratiques ou des façons de faire d'une ou de plusieurs personnes. Ensuite, l'enquêteur propose des pistes de solution qui permettraient d'éliminer ces facteurs. De plus, les participantes nous ont précisé que les recommandations de l'enquêteur ne sont pas en lien avec le contenu de la politique : « [...] il ne se prononce pas sur le contenu de notre politique » (Adèle).

Pour les enquêtes externes, certaines professionnelles RH nous ont mentionné que les recommandations ne servaient souvent à rien puisqu'elles avaient eu le temps de mettre ces mêmes mesures en place, avant que l'enquêteur remettent son rapport :

« Puis quand on reçoit le rapport d'enquête, le 90% du temps à toutes les recommandations déjà été émises un mois après l'incident t'sais fait que ça coûte super cher à l'organisation, mais ça sert à rien. [Rire] [...] je te dirais à date, quand qu'on reçoit les recommandations, ça déjà, t'sais, souvent il y a des mesures encore plus élevées que ce qu'on reçoit comme recommandations qui ont déjà été mises en place... Il y a 6 mois-là t'sais [rire] » . (Christine)

Lors de notre entretien avec cette participante, nous avons senti que pour elle, l'enquête à l'externe coûtait trop cher pour rien, puisque tout ce qui était recommandé par l'enquêteur avait déjà été mis en place, quelque temps après avoir pris connaissance de l'incident. Nous comprenions qu'elle ne voyait pas la plus-value de cette démarche.

4.3.2.5. Conclusion et mesures correctives

Les participantes nous ont expliqué qu'une fois que le rapport contenant les recommandations a été produit, les personnes concernées faisant partie de l'enquête sont rencontrées pour connaître les conclusions de l'enquête:

« [...] après on rencontre les employés, les employés concernés puis on leur remet, habituellement on leur remet pas le rapport là, mais on va leur remettre un résumé ou des recommandations, des choses comme ça » (Béatrice)

Nous comprenons donc que le rapport n'est pas remis aux personnes, mais un résumé des éléments importants du rapport leur est présenté.

Ensuite, les professionnelles RH nous ont mentionné qu'elles devaient remettre les mesures disciplinaires ou administratives appropriées, dépendamment des conclusions de l'enquête. Parfois d'autres

départements des ressources humaines vont être impliqués à cette étape de remise de mesure disciplinaire ou administrative :

« Ça va être discuté, moi et les relations de travail. Le l'enquêteur lui a fait son travail, a remis sa conclusion. Après ça, c'est à nous de voir avec nos processus internes, notre jurisprudence interne à jurisprudence externe. Qu'est-ce qu'on fait ? On sanctionne ? Est-ce qu'on déplace la personne, c'est quoi les mesures administratives puis disciplinaires ont besoin » (Joëlle)

Dans cet extrait, la participante nous expliquait qu'elle demandait aux relations de travail de l'appuyer afin de s'assurer de remettre la mesure appropriée. Si la plainte de harcèlement s'avère fondée, les participantes nous ont spécifié que dans la majorité des cas de harcèlement, la mesure prise était le congédiement :

« [...] pour un dossier d'harcèlement, ça va aller des suspensions, probablement, puis congédiement » (Laurence).

« [...] si, c'est fondé et puis que c'est du harcèlement, ben la personne est congédiée » (Béatrice).

Les mesures disciplinaires ou administratives remises sont confidentielles. Si la personne mise en cause reçoit une suspension par exemple, la victime ne sera pas mise au courant :

« Je rencontre l'employé, je lui dis que l'enquête est terminée, je fais une lettre. Je peux pas y dire, à moins qu'on le congédie là, mais je peux pas y dire : j'ai fait une suspension de X temps et blabla, c'est quand même confidentiel même si c'est la plaignante, mais je lui dis qu'on a pris en compte sa plainte, qu'on a fait notre rôle. En tout cas, sans tout y dire là pis on remet une lettre (Marie)

Nous comprenons par cet extrait que tout doit être confidentiel, mais que si la personne mise en cause est congédiée, la victime sera mise au courant.

Les participantes ont évoqué qu'une fois que les rencontres pour les conclusions sont faites, que les mesures disciplinaires ou administratives sont remises et que les recommandations sont appliquées, l'incident est considéré terminé.

« [...] une fois l'application des recommandations, le processus est porté comme terminé » (Christine).

4.3.2.6. Mesures de confidentialité et normes de délai

Les professionnelles RH ont toutes mis de l'avant l'importance de la confidentialité, tout au long du processus de plainte. Dans une organisation, il n'est pas toujours possible d'empêcher les gens de parler entre eux. Cependant, il est possible de mettre en place certaines mesures qui permettent de diminuer les chances que des informations en lien avec la plainte circulent. Parmi ces mesures, on nous a nommés la signature d'une entente de confidentialité ou des engagements de confidentialité pour toutes les personnes impliquées et rencontrées dans le cadre de la plainte, incluant les personnes accompagnatrices.

« [...] on fait signer des engagements de confidentialité à toutes les personnes impliquées, donc ces gens-là s'engagent à ne pas parler de la plainte ni du processus » (Adèle).

« [...] on leur fait signer un document, on leur explique qu'ils ne doivent pas parler de la, on leur explique pourquoi ils ne doivent pas parler de la de la plainte. Faut pas que tu contamines la plainte et tout ça » (Béatrice).

Les personnes qui signent ce document s'engagent à ne pas divulguer les informations qui sont reliées à l'enquête. La politique prévoit la confidentialité lors des démarches puisque l'employeur a le devoir de protéger l'intégrité des membres de son organisation. Ce document permet cette protection et empêche la contamination de l'enquête qui pourrait être créée par le commérage et les rumeurs.

Aussi, les professionnelles RH ont évoqué l'importance de trouver des endroits plus discrets pour faire les rencontres, loin des regards.

« Personnellement, je vais toujours m'organiser pour que les rencontres n'aient pas lieu directement sur le le travail [...] c'est qu'on a plusieurs sites nous fait que t'sais si, par exemple, moi je suis basé à Longueuil, je veux faire faire une enquête, ou ben un collègue de Contrecœur voudrait une plainte de harcèlement à faire, mais il peut le faire tenir la rencontre à Longueuil, puis s'organiser comme ça et comme ça on on évite trop de questions, trop de regards indiscrets » (Rosalie)

Certaines ont expliqué qu'en ayant plusieurs sites ou installations appartenant à leur organisation, il était plus simple de choisir un lieu de rencontre où les personnes ne peuvent pas être reconnues.

Au niveau des documents, lorsqu'ils sont en version papier (formulaire de plainte, les renseignements recueillis, les rapports, les engagements de confidentialité signés, etc), les professionnelles RH s'assuraient de les mettre dans des endroits protégés. Si les documents sont en version électronique ou virtuelle, ils sont également protégés.

« Ben nous on les gardes au RH, puis en dans nos bureaux physiques des conseillères, puis de la DRH sont sous clé. Puis c'est pas tout le monde qui a la clé, on les conserve. Comme on met, nos poubelles dehors dans la porte est fermée, il ne rentre pas la nuit non plus. Puis on a des dossiers, c'est ça qu'on c'est sûr que nos employés administratifs ont accès à beaucoup de choses au RH, mais il y a des dossiers virtuels qu'on bloque aussi (Laurence).

« Les documents sont codés dans le sens, il y a un mot de passe pour entrer dans ces documents-là » (Rosalie).

Mettre les documents papier dans des endroits sûrs et barrer et protéger les documents virtuels par des mots de passe sont des mesures qui ont été beaucoup discutées lors de nos entretiens.

En ce qui concerne les délais, les professionnelles RH nous ont mentionné ne pas nécessairement avoir des normes de temps, mais elles vont toujours vouloir régler les plaintes le plus rapidement possible. « Le plus rapidement possible, mais t'sais je veux dire non, on n'a pas de, on n'a pas de norme » (Laurence). Pour la plupart, des délais entre cinq (5) à dix (10) jours pour répondre aux plaintes reçues était un délai raisonnable : « notre objectif, ça serait de répondre dans un 5 à 10 jours ouvrables » (Joëlle). « c'est 7 jours pour envoyer une réponse à l'avis d'incident puis 10 jours pour la partie visée par la plainte » (Christine).

Pour ce qui est des organisations fédérales, les normes de temps sont prévues et précises, que ce soit pour la réponse à l'avis d'incident, pour le processus de résolution, pour les suivis durant l'enquête ainsi que pour la remise des mesures disciplinaires ou administratives :

« [...] c'est encore avec les règlements euh l'incident, va être réglé dans l'année, depuis le dépôt de la plainte initiale. Fait que ça je te dirais, c'est rare qu'on se rende là, c'est surtout quand ça va en enquête externe parce que souvent. Ben t'sais outre ça, normalement selon le règlement on a 45 jours pour tenter une résolution » (Anna).

« [...] si je reçois un avis d'incident dans le milieu de travail, j'ai 7 jours pour émettre une première réponse à l'individu [...] je dois clore la plainte dans le 12 mois, donc si je suis allée en enquête, c'est que j'ai reçu le rapport, puis j'ai finalisé toutes les recommandations dans le 12 mois. (Adèle)

« Fait que tous les 30 jours, tu as un suivi mensuel [...] Ils ont comme 10 jours pour discipliner là » (Christine).

Donc, les organisations fédérales semblaient devoir régler l'incident à l'intérieur d'un an. Les professionnel·les RH de ces organisations ont quarante-cinq (45) jours pour tenter de résoudre à l'interne avec les mécanismes informels et si la situation se rend à l'enquête externe, ils ont un an (1) pour effectuer

tout le processus (l'enquête, mettre en place les recommandations et donner les mesures disciplinaires ou administratives).

Or, certaines participantes nous expliquaient qu'elles préféreraient ne pas donner de délais aux personnes pour qu'elles n'aient pas d'attentes puisque parfois, il y avait des facteurs hors de leur contrôle qui pouvaient retarder les processus. L'ajout de témoins en cours d'enquête, des personnes en vacances ou qui sont en arrêt maladie sont des éléments imprévisibles qui prolongent le délai de l'enquête.

« [...] par exemple, si la personne est en invalidité. Mon délai est prolongé. Ce qui fait en sorte que c'est pour ça qu'on « valide » médicalement si la personne est apte [...] Parce que je peux suspendre mon délai puis attendre que ma personne revienne au travail, qu'elle soit apte à participer puis là mon délai va recommencer. (Adèle)

Il y a toujours moyen de prolonger les délais prévus, si les professionnelles RH sont capables d'expliquer les raisons qui les poussent à prolonger le processus.

4.3.3. Le soutien des victimes pendant le processus de plainte

D'abord, nous avons constaté qu'il était important pour les professionnelles RH de donner un retour rapide, après le dépôt de la plainte pour montrer aux personnes qu'elles sont soutenues : « ce qui est important pour moi, bien là ça c'est pas ma politique, là c'est moi c'est que la personne, le premier contact initial avec la personne se fasse rapidement » (Joëlle). Les professionnelles RH vont également, dès les premières rencontres, expliquer leurs droits aux victimes.

« On va aussi les rassurer sur le fait que jamais que le processus est confidentiel [...] Après ça les droits des personnes sont mentionnés. Le fait qu'on peut pas faire de représailles » (Joëlle).

Nous constatons que les professionnelles RH veulent rassurer les victimes qu'elles auront droit à un traitement confidentiel et qu'elles seront protégées contre les représailles.

De plus, la plupart des professionnelles RH nous a mentionné qu'elles tentaient de montrer aux membres de leur organisation que leur porte était toujours ouverte pour les accueillir et les écouter, et ce, tout au long du processus.

« [...] le fait d'avoir une petite organisation t'sais ma porte, si mes employés syndiqués rentrent, les cadres rentrent, la direction générale rentre, t'sais, tout le monde vient me voir [...] Écouter... Plus que parler. Euh... Laisser les gens s'exprimer, t'sais sur ce qu'ils ont

vécu, comment ils l'ont vécu, puis ensuite de ça, de pouvoir les accompagner sur c'est quoi les divers chemins qui peuvent être entrepris (Josée)

Bien qu'elles nous aient expliqué qu'il était parfois difficile pour elles d'instaurer une certaine confiance avec les personnes de l'organisation à cause de leurs différents rôles, nous avons senti lors de nos entrevues qu'il était important pour les participantes de jouer un rôle d'accompagnateur pour les victimes. Cependant, il semblait plus facile de le faire dans les organisations de plus petite taille. En effet, pour une des participantes faisant partie d'une grande organisation, elle nous expliquait qu'elle n'avait pas le temps d'amener un soutien. Pour elle, de séparer les deux (2) personnes concernées était une manière de soutenir la victime :

« C'est comme si je n'avais pas vraiment le temps de supporter les gens, dans le sens où je retire t'sais le contact entre les 2 personnes est évité. Mis à part tenir au courant des étapes qui s'en viennent [...] y'a pas tant de temps que ça à faire du support » (Rosalie)

Cette participante nous expliquait que l'organisation offrait des services de PAE également. Donc, pour elle, ce n'était pas nécessairement son rôle de soutenir la victime, mais plus aux professionnels du PAE. Son rôle était plutôt d'expliquer les différentes étapes du processus de plainte. En effet, pour plusieurs, leur rôle de soutien était plus dans le transfert d'information et les diriger vers les bonnes ressources: « donc, moi je vais leur expliquer, il y a une enquête en cours, je vais les outiller, je vais leur donner accès à la politique » (Adèle).

Les participantes nous ont nommés plus haut qu'il y'avait des suivis mensuels pendant le processus de plainte. D'ailleurs, une des professionnelles RH interrogé nous a indiqué qu'elle tentait d'en faire plus qu'une fois par mois : « on essaie de faire des suivis vraiment réguliers, plus qu'une fois par mois, t'sais la politique c'est une fois par mois, mais nous on essaie d'en faire plus pour que justement il sente qu'il est soutenu » (Anna). Cependant, nous avons compris que dans les organisations fédérales, il s'agissait d'une obligation : « on a une obligation minimalement de faire un rapport mensuel, donc chaque mois, je dois signifier aux individus qui sont impliqués dans la plainte » (Adèle). Aussi, il a également été mentionné qu'il y avait un manque de soutien pour les victimes, après le processus de plainte.

« [...] puis c'est vrai que t'sais quand tu me disais qu'est-ce qui pourrait être amélioré à la politique, c'est de faire peut-être un, une rétroaction. Demander à l'employé plaignant une rétroaction. Peu importe, comment ça s'est consolidé la plainte [...] mettons un mois après la fin de l'incident, ça devrait être obligatoire de rencontrer l'employé. Pour savoir où il en est aujourd'hui. Puis aussi une rétroaction du processus. Est-ce qu'il a été satisfait du processus ? » (Anna)

L'extrait ci-haut nous montre bien que les professionnelles RH ne soutiennent pas suffisamment les personnes impliquées dans le processus de plainte, lorsqu'il se termine, puisque cette dernière nous a spécifié que ce serait une amélioration qu'elle souhaiterait apporter. Elles ne prennent pas nécessairement le temps de faire une rétroaction concernant le processus en tant que tel et comment il s'est déroulé non plus.

4.3.3.1. Programme d'aide aux employés

Lorsque nous évoquions le soutien dans les entrevues, le premier réflexe des répondantes était de nous mentionner la présence du PAE, dans leur organisation. Elles nous ont expliqué les services que leur PAE offrait.

« [...] offrir toute l'aide psychologique via le programme d'aide, autant pour les présumées victimes que pour les personnes témoins et mises en cause [...] en fait, dans le PAE, ce que nous on a c'est je crois 7 rencontres avec euh un psychologue (Marie)

« [...] t'sais nous on offre 12 h à peu près d'accompagnement, de 9 à 12h d'accompagnement. Euh... Service qui est bien évidemment confidentiel, disponible 7 jours sur 7, 24 h sur 24. Pis moi j'ai, j'ai choisi une firme qui qui qui offrait les consultations soit en présentiel ou en virtuel » (Josée).

Nous constatons que le PAE est un service de différents professionnels mis à la disposition des employés de l'organisation et vers lequel les victimes de harcèlement sont dirigées pour obtenir du soutien. Que ce soit sous forme de ligne d'appel ou de séance, les victimes pouvaient rencontrer des professionnels qui pouvaient les écouter de manière neutre. Les participantes mettaient l'accent sur le fait que les services étaient confidentiels et anonymes. Lorsque les participantes nous expliquaient les services, nous avons remarqué qu'il y avait un nombre limité de séances avec les professionnels. La participante du deuxième extrait nous a également partagé qu'elle s'est assurée que le PAE offre les deux (2) méthodes (présentiel ou virtuel), car elles voulaient que les personnes se sentent à l'aise et aient le choix.

Le PAE semblait être très prisé des professionnelles RH puisqu'elles considéraient que les services offerts étaient au-delà de leur champ de compétence :

« Parce que c'est sûr que nous on fait un certain bout avec eux autres, mais en même temps, on n'est pas psychologue, on n'est pas TS, c'est pas notre rôle dans le cadre du traitement [...] on s'assure de les référer presque systématiquement là je te dirais. C'est d'ailleurs dans notre courriel de réponse automatique quand ils envoient une plainte » (Joëlle)

Les personnes présumées victimes ou les personnes victimes sont donc informées de l'existence du PAE, dès le dépôt de leur plainte, puisqu'elles y sont dirigées par les professionnelles RH. Dans le cas de l'extrait précédent, nous pouvons voir que même le courriel envoyé de manière automatique aux personnes qui déposent une plainte, mentionne le PAE.

4.4. Prévention tertiaire

Dans cette section de l'entrevue, nous n'avons pas beaucoup discuter des mesures mises en place, après les évènements. Nos questions étaient plutôt basées sur le soutien des victimes de HP. Cependant, nous avons eu quelques échanges sur comment pouvait se dérouler le retour au travail d'une victime.

4.4.1. Retour au travail

Les professionnelles RH nous ont mentionné que la plupart du temps, les victimes vont quitter en invalidité ou être changées de département pendant le déroulement du processus de plainte. Donc, nous ne pouvons qu'en déduire que les victimes doivent éventuellement faire un retour dans leur travail. Pourtant, lorsque nous étions rendus à la section du soutien dans l'entrevue, les participantes ne semblaient pas penser aux formes de soutien pour les victimes qui revenaient dans leur milieu de travail, à la suite des évènements. Pour elles, le soutien aux victimes était relié aux mesures telles que le PAE. En essayant de creuser un peu plus, certaines ont pu nous nommer qu'un suivi était effectué lors du retour au travail.

« Quand qui a des suspensions comme ça pour fin d'enquête c'est sûr que les employés qui demeurent sur place eux euh, se font rencontrer, se jasant, même s'ils n'ont pas le droit de se jaser, se questionne fact on va aussi travailler avec le PAE, avec quelqu'un qui va venir sur place eum, accompagner les employés t'sais au retour des gens-là » (Marie).

Donc, en sachant que les personnes qui font partie du milieu de travail des personnes impliquées dans une enquête de HP vont parler entre eux, la professionnelle RH veut s'assurer que les personnes impliquées n'aient pas de telles répercussions lorsqu'ils reviennent. Elle semble vouloir que les personnes qui reviendraient à la suite de l'enquête ou un retour d'invalidité puissent le faire dans les meilleures conditions possibles. Pour ce faire, des ressources du PAE semblent venir sur place pour faire des rencontres avec les individus concernés. Une autre participante nous a parlé d'un nouveau poste qui a été créé dans l'organisation afin de faire de meilleur suivi pour les personnes en invalidité : « donc c'est des suivis beaucoup plus approfondis avec les employés absents, parce qu'on en a en CNESST pour des dossiers de harcèlement » (Laurence). Ces suivis semblent être faits pour tous les types d'absences et pas seulement pour les cas de harcèlement spécifiquement. Nous n'avons pas non plus obtenu de détails sur la procédure de ce type de suivi.

Pour les mécanismes qui sont mis en place pour s'assurer que les sources de harcèlement soient éliminées de l'organisation, une participante nous a mentionné que la politique prévoyait un mécanisme de suivi, mais elle ne semblait pas savoir de quoi il s'agissait. Elle a dû tenter de me l'expliquer en lisant dans la politique :

« Évaluation du milieu de travail. [Petit moment, car lit la politique]. Ça je sais même pas c'est quoi là. Je pense qu'ils ont prévu qu'il y allait avoir à toutes les 3 ans, une évaluation du milieu de travail ? Pour identifier les facteurs de risques. Puis élaborer des nouvelles mesures préventives pour minimiser les risques » (Christine).

Nous constatons par cet extrait que même s'il est prévu dans la politique qu'une évaluation du milieu de travail doit être effectuée, les pratiques utilisées pour identifier les facteurs de risques ne sont pas nécessairement connues.

4.5. Le rôle des différents acteurs dans la prévention et les interventions

4.5.1. L'implication des ressources humaines

Comme nous l'avons vu tout au long des résultats, les professionnelles RH ont un rôle à jouer dans la prévention primaire, secondaire et tertiaire. Au niveau primaire, les participantes nous ont mentionné jouer un rôle dans la sensibilisation au harcèlement. Elles vont devoir également sensibiliser les gestionnaires à être alerte et développer des formations pour les aider à gérer les situations problématiques dans leur équipe.

« [...] rappeler aux gens c'est quoi du harcèlement, sensibiliser les gestionnaires aussi au signe de, de de détresse » (Béatrice).

« les formations sur lesquelles je travaille c'est plus donner des outils aux superviseurs puis comment gérer là » (Anna).

Les professionnelles RH n'étaient pas toujours responsables de développer les formations et prenaient des formations déjà créées par des firmes externes, mais leur rôle était de s'assurer que tous les membres de l'organisation l'avaient suivie. Certaines nous ont par contre spécifié que certaines formations étaient développées par elles.

« [...] des formations qui ont été par des firmes externes, offertes par des employés, offertes aux employés ou il y a aussi des formations que de notre service que moi j'ai fait à mettons pour des des corps de métiers spécifiques-là » (Béatrice)

Elles vont également s'assurer que le contenu de la politique reste à jour et conforme aux normes. Ce sont les professionnel·les RH qui vont proposer certaines modifications en lien avec la loi. Leurs suggestions viendront surtout de leurs observations et de leurs constats dans le traitement des plaintes de HP. Les participantes nous ont indiqué que c'était elles qui déployaient et diffusaient la politique et ses mises à jour dans toute l'organisation, du mieux qu'elles pouvaient, avec les ressources qu'elles avaient.

Au niveau de la prévention secondaire, ce sont les professionnel·les RH qui vont recevoir les plaintes et les traiter. Pour les organisations de juridiction fédérale, les participantes ont évoqué le fait qu'elles devaient tout faire pour gérer la plainte de manière informelle. Leur rôle consistait donc à :

« [...] récolter des plaintes euh dans le fond faire des échanges, il y a quand même une stratégie à élaborer, puis ça, je te dirais, ça peut être plus de mes journées, mais élaborer les stratégies pour résoudre la plainte (Anna)

Puisque pour ces organisations, les enquêtes sont à l'externe, les RH joueront un rôle de coordination. Elles vont accompagner les personnes concernées dans la plainte et les diriger vers les bonnes ressources.

« Moi je garde un rôle, je vais dire comme de coordination. Donc la firme externe passe toujours par moi [...] moi je vais leur expliquer, il y a une enquête en cours, je vais les outiller, je vais leur donner accès à la politique, je vais leur expliquer pourquoi ils sont ciblés là dans ce processus-là [...] Fait qu'il y a vraiment un travail qui se fait à l'interne pour embarquer ces gens-là dans le processus avant de les mettre en contact avec les enquêteurs externes. Ça, on le fait là tout au long du processus, c'est nous qui restons le point de contact à l'interne » (Adèle)

Donc, même si l'enquête se fait à l'externe, les professionnel·les RH gardent un rôle important à l'interne.

Pendant le processus de plainte, ce sont également les RH qui vont s'assurer de la sécurité de tous en mettant en place des mesures provisoires.

« [...] on met des mesures provisoires aux besoins durant l'enquête pour des mesures d'apaisement, ça c'est mettons que ça, ça c'est trop intense là entre les 2 parties ou qu'on a peur pour la sécurité de l'un ou l'autre (Joëlle)

Finalement, en prévention tertiaire, pour le soutien des victimes, il était de leur responsabilité de les diriger vers des ressources de soutien comme le PAE et d'effectuer des suivis pour faciliter leur retour au travail.

4.5.2 Le rôle des autres acteurs de l'organisation dans la prévention

Les gestionnaires vont devoir descendre les informations quant à la sensibilisation au harcèlement ainsi qu'à la politique de prévention du harcèlement et s'assurer que leurs employés aient bien fait leurs formations en lien avec le HP. Les gestionnaires sont également les personnes de « terrain » qui vont assurer un environnement de travail sain, en soulevant aux professionnel·les RH les situations problématiques. « Je demande beaucoup à mes gestionnaires par rapport à ça. D'être très présents, très à l'écoute, t'sais de « flaguer » les situations, de pas laisser rien traîner » (Josée).

Les participantes nous ont aussi beaucoup parlé des syndicats, lors de nos entretiens. Elles nous ont expliqué l'importance que les syndicats pouvaient avoir. Elles considéraient les syndicats comme leurs alliés, en matière de prévention. En effet, le syndicat joue un rôle d'influence dans les mécanismes informels de résolution de plainte.

« j'ai essayé une rencontre avec le syndicat pour qu'ils comprennent c'est quoi les bénéfices de la résolution, puis qu'ils puissent influencer leur membre à ce qu'ils puissent collaborer puis à être ouvert d'esprit eum quand, quand ils participent au processus. T'sais pour être sûr de mettre, t'sais l'influence du syndicat, ça peut avoir un gros impact là s'ils poussent à l'enquête externe versus de comme inciter les gens à participer » (Christine)

Selon cette participante, il y avait plus de chance que l'incident se règle en résolution plutôt qu'en enquête externe, si le syndicat les aidait à faire comprendre à leurs membres les bénéfices de la résolution. Les représentants syndicaux peuvent également accompagner les personnes présumées victimes de HP dans le processus de plainte. En effet, ils peuvent les guider dans le dépôt de leur plainte et accompagner leurs membres dans les rencontres reliées à l'enquête. « la personne qui est syndiquée, elle va pas fort probablement aller voir son syndicat puis accompagner de son syndicat, elle va venir nous parler » (Marie).

Tableau 4.2. Tableau synthèse des principaux résultats

Prévention primaire		
Sensibilisation au harcèlement	La formation	<p>« [...] c'est quoi le harcèlement, c'est quoi des comportements qui peuvent répondre à la définition versus des comportements qui sont pas du harcèlement. Fait que c'est un rappel de tout ça. Comment prévenir les conflits en milieu de travail » (Adèle).</p> <p>« on a passé tous nos employés en formation, civilité, harcèlement, depuis l'automne dernier » (Laurence)</p>
	La gestion de conflit et le <i>coaching</i>	<p>« [...] nous ben on fait des suivis, mais on donne des outils au gestionnaire pour bien gérer ses équipes et s'assurer ça se passe bien parce que souvent aussi t'sais des fois un conflit là on s'entend quand c'est rendu en HP c'est un conflit qui a dégénéré là, qui aurait pu être géré il y a y a quelques années à la base, là ou quelques mois [...] souvent c'est une situation qui s'est amplifiée [...] ça tombe pas du harcèlement du jour au lendemain [...] il y a une situation qui aurait pu être réglée à la base [...] » (Béatrice).</p>
La politique et son contenu	Le contenu de la politique	<ul style="list-style-type: none"> • Engagement de l'employeur : « [...] promouvoir un environnement de travail prohibant toute forme de harcèlement, de violence ou de toute conduite qui pourrait donner naissance à du harcèlement, en plus de veiller à protéger la dignité et l'intégrité physique et psychologique de son personnel » (politique de l'organisation de Marie). • Les principes de la politique et les personnes visés : « [...] l'ensemble des employés [...], quel que soient leur statut, ainsi qu'aux élus et aux fournisseurs de biens ou de services. Elle régit autant les relations tant entre collègues de travail, supérieures et subalternes, que celles entre les employés, les élus, les citoyens et les visiteurs » (politique de l'organisation de Josée). • Les définitions : « [...] Loi sur les normes du travail, art.81.1 : « Pour l'application de la présente loi, on entend par « harcèlement psychologique » une conduite vexatoire se manifestant soit par des comportements, des paroles, des actes ou des gestes répétés, qui sont hostiles ou non désirés, laquelle porte atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique du salarié et qui entraîne, pour celui-ci, un milieu de travail néfaste » (Politique de

		<p>l'organisation de Joëlle).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rôles et responsabilités : « La responsabilité des différentes parties prenantes dans l'organisation, l'employé, l'employeur, le syndicat, t'sais... Qu'est-ce qu'on doit faire? Quand, où et comment ? Puis qu'on travaille, t'sais collectivement, ensemble. Aussi t'sais à faire en sorte que euh que les que les choses se passent bien dans l'organisation puis qu'on est responsable à cet égard-là » (Josée). • Procédure de plainte : « la politique nous renseigne sur tout le mécanisme, comment déposer une plainte? À qui déposer une plainte ? [...] il y a le processus informel de signalement et le processus formel, ainsi que le formulaire de plainte » (Marie). • Surveillance : : « la présente politique sera révisée de façon périodique ou au besoin ». (Politique de l'organisation de Josée).
	Utilisation de la politique et améliorations	<p>« Donc oui, la politique est très bonne pour gérer au moment où elle survient, mais le bout en amont, faut faire la prévention. C'est sûr que la politique permet [...] de faire de la prévention, mais la politique est surtout pour gérer l'événement quand il vient à notre connaissance » (Adèle).</p> <p>« Moi je l'ouvre pas pour moi, mais c'est sûr que quand un employé me soumet une plainte, je lui demande s'il y a une copie de la politique puis je lui remets et je la révise avec cette personne-là souvent. Fait que t'sais dans le fond, oui je vais comme la consulter, mais pas pour moi (Béatrice).</p> <p>« [...] je trouve qui a beaucoup de définitions. Honnêtement, si c'est moi qui aurais rédigé, y'aurait pas comme, je suis désolée, mais dans le sens que c'est pas clair, on peut pas rapidement voir c'est quoi les définitions ». (Anna)</p>
L'implantation de la mise à jour et les mécanismes de suivi de la politique	Décision d'introduire la politique et sa qualité	<p>« [...] là, la mise à jour de 2023 découlait du changement législatif de 2021 qui était obligatoire » (Christine).</p> <p>« Ben t'sais en ce moment, on est en train de la mettre à jour selon la loi. Je pense, elle est très complète, c'est plus de la manière qu'elle est t'sais, on parle de formation puis d'information dedans. C'est un des nouveaux éléments qu'il faut inclure » (Laurence).</p>
	Vérifier la qualité de la politique	<p>« [...] je vais présenter à ma DRH, pour dire ensuite une présentation à la directrice générale. Parce qu'une politique doit passer au Conseil municipal [...] la</p>

		révision va devoir être adoptée aussi au Conseil » (Laurence).
	L'implication des gestionnaires lors de l'implantation de la politique	« [...] ma vision des choses c'est que ça devrait être descendu dans les équipes puis ça devrait être des des gestionnaires qui s'approprient. T'sais je veux dire, oui on pourrait former le gestionnaire, mais les gestionnaires devraient s'approprier la politique puis ça devrait être eux qui la présentent aux employés » (Béatrice).
	Vérification de la qualité de la mise en œuvre	« ajouté une reddition de compte qu'on n'avait pas à l'époque [...] dans la politique [...] annuellement, il y a une reddition de compte qu'on va avoir à faire » (Josée)
Accessibilité et diffusion de la politique	L'accessibilité	« la politique est sur le portail Intranet là de des employés, donc dès qu'on clique là sur l'onglet des politiques, on voit [...] notre politique, elle est là » (Adèle).
	Diffusion	« Chaque fois qu'il y a un nouvel employé qui rentre, il va prendre connaissance de tous les documents, dont les 3 que je t'ai nommés, puis ils signent comme de quoi il y en a pris connaissance » (Marie). « je ne ferais rien dans la politique en tant que telle eum, mais je la publiciserais plus » (Marie).
Prévention secondaire		
Processus informels	Résolution ou règlement négocié	« [...] je vais avoir une discussion avec la personne et il faut qu'on ait une entente mutuelle. Est-ce que oui ou non, ce qui est allégué dans la plainte ça répond à du harcèlement ? Ça se peut qu'on en vienne au même constat, qu'on dise oui, ça répond à la définition et là on s'entend sur l'action qu'on va prendre [...] On met ça dans un document écrit, on signe. La plainte est réglée de façon satisfaisante puis on ferme le dossier. Puis moi je mets en place l'action qu'on a convenue ensemble » (Adèle).
	La médiation ou conciliation	« Si jamais, on n'arrive pas à trouver des solutions, ben là y'a l'étape de conciliation qui est qui est facultative, qui est volontaire [...] Si jamais, ben c'est rare là que les gens font ça, si jamais ils vont pas là-dedans puis que la partie plaignante, malgré t'sais, comme les efforts de résolution t'sais on lui a proposé des solutions puis la partie intimée s'est impliquée puis elle veut quand même aller en enquête externe, ben là à ce moment-là, on mandate un enquêteur » (Anna).
Procédure formelle de plainte	Dépôt de la plainte	« on a le mécanisme formel où la personne complète une déclaration, un formulaire confidentiel auprès de l'équipe de ressource humaine, ça c'est comme plus cadré là » (Marie).
	Analyse de recevabilité	« C'est ce qu'au provincial on a le droit de faire, ce qu'on appelle une analyse de recevabilité. Puis au fédéral, on ne peut pas faire cette étape-là [...] je ne peux pas analyser la recevabilité, je suis obligé de passer toutes les étapes légales de traitement » (Adèle).

	L'enquête	<p>« Pas mal sûr que même quand je vais être certifié, s'il y a des gestionnaires impliqués, on va aller à l'externe » (Laurence)</p> <p>« on peut suspendre le mis en cause pour faire l'enquête pour qu'il n'ait plus à communiquer avec lui ou elle » (Marie)</p> <p>« [...] la rencontre des acteurs, des t'sais, de de, de la, la personne, la plaignante, la présumée victime euh présumé harceleur, les témoins, les gestionnaires du service, puis c'est ça, puis après ben y'a une analyse, à faire, une rédaction de rapports » (Béatrice).</p>
	Rapport d'enquête et recommandations	« Puis de ce que je vois des autres recommandations, c'est souvent ce que nous on n'a pas bien fait. Est-ce que les gestionnaires auraient dû prendre action plus vite ? Est-ce que t'sais il y a un réaménagement à faire, etc » (Laurence)
	Conclusion et mesures correctives	<p>« Ça va être discuté, moi et les relations de travail. Le l'enquêteur lui a fait son travail, a remis sa conclusion. Après ça, c'est à nous de voir avec nos processus internes, notre jurisprudence interne à jurisprudence externe. Qu'est-ce qu'on fait ? On sanctionne ? Est-ce qu'on déplace la personne, c'est quoi les mesures administratives puis disciplinaires ont besoin » (Joëlle).</p> <p>« [...] une fois l'application des recommandations, le processus est porté comme terminé » (Christine).</p>
	Mesures de confidentialité et normes de délai	« [...] on fait signer des engagements de confidentialité à toutes les personnes impliquées, donc ces gens-là s'engagent à ne pas parler de la plainte ni du processus » (Adèle).
Le soutien des victimes pendant le processus de plainte	Programme d'aide aux employés	« [...] t'sais nous on offre 12 h à peu près d'accompagnement, de 9 à 12h d'accompagnement. Euh... Service qui est bien évidemment confidentiel, disponible 7 jours sur 7, 24 h sur 24. Pis moi j'ai, j'ai choisi une firme qui qui qui offrait les consultations soit en présentiel ou en virtuel » (Josée).
Prévention tertiaire		
Retour au travail		« Évaluation du milieu de travail. [Petit moment, car lit la politique]. Ça je sais même pas c'est quoi là. Je pense qu'ils ont prévu qu'il y allait avoir à toutes les 3 ans, une évaluation du milieu de travail ? Pour identifier les facteurs de risques. Puis élaborer des nouvelles mesures préventives pour minimiser les risques » (Christine).

CHAPITRE 5 : DISCUSSION

Dans ce cinquième chapitre, nous ferons une comparaison des pratiques utilisées par les organisations pour les trois niveaux de prévention, entre nos résultats de recherche et la littérature. Nous ferons ressortir les différences et les similarités. Ce qui permettra de mieux comprendre ce que les organisations font concrètement en termes de prévention et d'intervention afin d'accompagner leur politique de prévention du harcèlement psychologique au travail.

5.1. Prévention primaire

5.1.1. Sensibilisation par la formation et le coaching

Malgré le fait que la littérature mentionne l'importance des campagnes de sensibilisation au HP (Woodrow et Guest, 2014), nos résultats ont montré que les professionnelles RH manquent de temps et de budget alloué à la sensibilisation du HP pour déployer ce type d'intervention dans leur organisation. Elles ont aussi identifié le fait qu'il s'agissait d'un manque et qu'elles aimeraient pouvoir travailler sur des campagnes de sensibilisation sur le HP en tant que tel, mais aussi sur la politique de prévention du HP.

Tenter de mieux comprendre le harcèlement et de savoir reconnaître les comportements qui pourraient s'apparenter à du harcèlement est primordial en termes de prévention primaire (Woodrow et Guest, 2014). Pour ce faire, la littérature met de l'avant la sensibilisation par la formation, pour tous les membres de l'organisation (Salin et *al.*, 2020) ainsi que du *coaching* pour les supérieurs (Zapf et Beitler, 2022).

Les participantes de notre étude ont également nommé la formation comme moyen de sensibiliser les personnes au HP. Pour qu'une formation de sensibilisation au harcèlement soit un succès, Murray et *al.* (2020) ont identifié quatre (4) thèmes principaux: 1) l'infrastructure organisationnelle (l'information transmise lors des formations); 2) l'engagement et la participation de la direction; 3) une approche intégrée et adaptée au contexte et 4) la participation de professionnels compétents et dotés de ressources nécessaires.

Pour le premier thème, la littérature précise que les formations devraient porter sur des sujets précis tels que les causes et les conséquences du harcèlement, les mesures à prendre par la victime ou par les témoins ainsi que les processus de plainte (Gardner et Cooper-Thomas; 2021). Dans notre cas, les professionnelles RH nous ont également évoqués que le contenu des formations portait sur la définition du harcèlement et sur l'identification des comportements du HP en donnant des exemples concrets de qui est considéré du

harcèlement et ce qui ne l'est pas. Par contre, plusieurs participantes nous ont mentionné que d'autres sujets étaient discutés lors de ces formations, tels que la violence, la discrimination et l'incivilité. Nos résultats montrent aussi que les formations reliées aux processus de plainte étaient majoritairement données aux gestionnaires plutôt qu'à tous les membres de l'organisation. Pour la plupart des professionnelles RH, pratiquement tous leurs membres avaient reçu la formation ou c'était sur le point de le faire. Or, elles nous ont expliqué qu'il était souvent difficile de déployer de nouvelles formations de sensibilisation au harcèlement lorsqu'il en avait puisqu'il y a une certaine logistique à prévoir pour que les opérations puissent continuer.

Ensuite, même si ce thème est le deuxième parmi les quatre (4) thèmes importants dans la littérature, l'engagement et la participation de la direction n'ont malheureusement pas été évoqués par nos participantes, lors de nos entretiens. D'ailleurs, elles nous ont mentionné que certaines formations de prévention du harcèlement n'étaient pas obligatoires pour ces derniers.

Pour ce qui est du troisième thème, soit l'approche intégrée et adaptée au contexte, les écrits et nos résultats sont similaires. En effet, dans la littérature, il est spécifié que la formation devrait s'appuyer sur la politique de l'organisation (Gardner et Cooper-Thomas, 2021) et la plupart de nos répondantes ont également mis de l'avant que la formation était normalement structurée comme la politique.

Concernant le dernier thème en lien avec la participation de professionnels compétents dotés de ressources, nos résultats montrent que les professionnelles RH vont effectivement utiliser des professionnelles pour le développement des formations. Parfois à l'interne par l'équipe légale ou à l'externe par des firmes ou des cabinets d'avocats. Elles nous ont en fait expliqué que le but réel de faire développer ces formations par des professionnels était pour s'assurer de répondre aux obligations légales, afin que tout le contenu prévu par la loi s'y retrouve. Aussi, Gardner et Cooper-Thomas (2021) mettent l'accent sur l'importance que le contenu de la formation soit évalué au fil du temps. Lors des entrevues, les professionnelles RH nous ont indiqué qu'elles allaient déployer cette formation tous les trois (3) ans pour se conformer aux obligations prévues par la loi, mais qu'elles n'étaient pas certaines si elles donnaient la même formation ou si une nouvelle formation pouvait être développée. De plus, les résultats de notre recherche montrent que les professionnelles RH qualifient le déploiement de ces formations difficile, long et coûteux. Effectivement, elles nous ont rapporté qu'il n'était pas simple de dégager une équipe complète pour un atelier, car il n'est pas toujours possible de retirer plusieurs personnes salariées en même temps pour les former.

Au surplus, les études nomment l'importance d'intégrer des composantes interactives telles que des discussions, des études de cas, des jeux de rôle et des scénarios et qu'il était primordial d'effectuer un « feedback » sous forme de discussion, de tests ou de *quizz*, à la fin de la formation (Gardner et Cooper-Thomas, 2021). Le but de cette rétroaction est de vérifier si ce qui a été présenté lors de la formation a été acquis par les personnes formées. Du côté de nos résultats, les formations étaient majoritairement données sous forme de capsules vidéo ou sous forme d'ateliers. Les professionnelles RH n'ont pas mentionné qu'il y avait des formations sous d'autres formes et n'ont pas élaboré sur ce qui était fait pendant ces ateliers. Elles n'ont pas non plus donné d'information à l'effet qu'il y est une rétroaction, à la fin des formations. Par contre, pour une des formations aux gestionnaires sur les comportements d'incivilité, une participante nous a nommés qu'il y avait des capsules vidéo ainsi que des discussions en groupe.

Les scientifiques nomment également l'importance d'informer, de sensibiliser et de former les cadres supérieurs, gestionnaires et conseillers RH ainsi que les employés sur les différents mécanismes de plaintes et d'enquête (Burr et Wyatt, 2021). Les participantes ont expliqué que lors des formations, les procédures de plaintes étaient abordées puisque les formations étaient structurées comme la politique et techniquement, la procédure de plainte devrait d'y retrouver. De plus, certaines participantes ont relevé la nécessité de donner des formations sur les formalités de la procédure de plainte puisqu'elle était considérée « technique », « rigide » et « lourde ». Ferris et *al.* (2021) mentionnent que les organisations doivent cibler des personnes-ressources et les former pour qu'elles puissent bien diriger les victimes lors de plainte de harcèlement. Dans tous les cas, les participantes- toutes des professionnelles RH, étaient elles-mêmes les personnes-ressources ou destinataires désignées pour effectuer la gestion des plaintes. Aucune d'entre elles ne nous a mentionné manquer de formation pour bien gérer les plaintes et elles semblaient très à l'aise lorsqu'il venait le temps de nous parler des procédures de plaintes.

Les écrits vont mettre de l'avant le fait que les gestionnaires ont un manque de connaissances en lien avec la gestion de conflit, ce qui les amènerait à être eux-mêmes inadéquats avec leurs employés ou à ne pas savoir comment intervenir lors d'une situation problématique dans leur équipe (Fevre et *al.*, 2012). Le *coaching* est une manière de contrer ce phénomène en accompagnant les gestionnaires et leur donnant des outils qui leur permettent d'identifier les situations problématiques qui peuvent mener au harcèlement (Zapf et Beitler, 2022). Une des professionnelles RH est du même avis, mais considère que les gestionnaires peuvent parfois manquer de courage managérial et pour une autre, elle percevait un manque de temps pour ces derniers, alors il était plus simple pour eux de « fermer les yeux » sur certaines situations. Les professionnelles RH étaient d'accord sur le fait qu'elles devaient *coacher* les gestionnaires et leur donner des outils techniques sur la gestion de crise et de conflit dans le but que les situations

problématiques ne dégénèrent pas. Plusieurs participantes nous ont partagés qu'elles accompagnaient les gestionnaires en leur donnant des pistes de solutions et animaient des ateliers qui donnent des outils aux gestionnaires en termes de gestion de conflits. Elles étaient d'accord pour dire que leur rôle était de les accompagner et de leur offrir des outils, mais qu'il était de la responsabilité des gestionnaires d'utiliser les outils et transmettre les bonnes pratiques dans leur équipe.

5.1.2. La politique de prévention et son contenu

D'abord, les scientifiques s'entendent pour dire que la présence d'une politique de prévention du harcèlement est un élément essentiel de la prévention au niveau primaire (Salin et *al.*, 2020; Vartia et Leka, 2011). Étant donné que les professionnelles RH que nous avons interviewées œuvrent dans des organisations québécoises, où la loi prévoit la présence de la politique de prévention du HP, toutes disposaient donc d'une politique. Certaines organisations ont mis en place la politique pour se conformer à la loi et d'autres l'avaient déjà avant qu'elle ne soit obligatoire. Pour Richard et Daley (2003), la politique de prévention du harcèlement au travail devrait traiter seulement de ce sujet et non d'autres sujets problématiques. Nos résultats montrent que la politique des organisations ratisse un peu plus large que seulement le sujet du harcèlement, car dans plusieurs cas, elle traite également de violence, d'incivilité, de et discrimination.

Richards et Daley (2003) vont dire que même si les organisations sont différentes, toutes les politiques devraient avoir des thèmes de bases communs et leurs travaux énumèrent les éléments qui devraient se retrouver dans la politique de prévention du harcèlement. En ayant en main la politique de prévention des organisations de chacune de nos participantes, nous avons pu constater que le contenu était plutôt similaire d'une politique à l'autre. Selon Richards et Daley (2003), la politique de prévention du harcèlement devrait contenir les sections suivantes : 1) la déclaration d'engagement; 2) les différentes définitions; 3) les devoirs des gestionnaires; 4) le rôle des différents acteurs; 5) les contacts; 6) les procédures de plaintes; 7) formation et information; 8) soutien pour les victimes; 9) la surveillance. Dans la majorité des politiques, les sections de la politique qui s'y trouvait étaient les suivantes : 1) l'engagement de l'employeur; 2) les principes de la politique et les personnes visées par la politique; 3) les définitions; 4) les rôles et les responsabilités et 5) les procédures de plainte. Nous constatons donc que la plupart des sections prévues à la littérature étaient présentes dans les politiques de nos participantes. Malgré le fait qu'il semble manquer des sections, si nous nous basons sur les écrits de Richards et Daley (2003), nous avons remarqué que l'information était présente, mais qu'elle se retrouvait dans des sections différentes de la politique.

L'engagement de l'employeur

Les travaux de Richards et Daley (2003) expliquent que la section de « la déclaration d'engagement » est prévue pour déclarer que le harcèlement ne sera pas toléré et que tous les membres de l'organisation ont droit à d'être traité avec dignité et respect et d'exercer leur travail dans un environnement de travail exempt de harcèlement. Les énoncés doivent montrer ce que l'employeur s'engage à faire pour prévenir le harcèlement et ce qu'il compte faire si une situation de harcèlement se produit dans l'organisation (Richards et Daley, 2003). Cette section était généralement la première section de la politique de prévention de l'organisation de nos participantes et tous les énoncés prévus dans la littérature s'y retrouvaient. En effet, nous pouvons voir dans nos résultats que cette section prévoit un énoncé sur le fait que le harcèlement ne sera pas toléré et que l'employeur s'engage à promouvoir un environnement de travail exempt de harcèlement. En visualisant les politiques, nous avons pu constater que l'employeur s'engageait aussi à prendre les moyens pour faire cesser le harcèlement, à soutenir les victimes et mettre en place les mécanismes de règlements des plaintes. Cependant, dans la littérature, Ferris et *al.* (2021) mettent en garde sur la mention de « tolérance zéro », car cela pourrait créer une tension entre les gestionnaires et les employés. Dans nos résultats, il n'y avait pas la mention de « tolérance zéro », mais dans les politiques, il y avait souvent la mention que le harcèlement était « interdit ». Cette partie de la politique de l'organisation des participantes mentionnait aussi l'engagement de l'employeur à traiter et répondre aux plaintes de harcèlement au travail.

Les principes de la politique et les personnes visées

Dans nos résultats, nous avons remarqué que la plupart des politiques contenaient des sections sur les principes de la politique, le but ou l'objectif de la politique ainsi que les personnes visées par la politique. Dans la littérature, le but ou l'objectif est un élément qui se retrouve dans la « déclaration d'engagement ». Aussi, dans l'analyse de nos résultats, nous avons remarqué qu'il y avait souvent un paragraphe, dans la section « principes de la politique » ou « but », sur le fait que l'employeur a des obligations et que la politique a pour objectif de respecter les dispositions de la loi. Donc nous pouvons dire que la structure diffère un peu, mais que les éléments importants prévus dans les écrits se retrouvent dans la politique de nos participantes. Notre recherche nous a permis de détecter un élément qui se retrouvait dans plusieurs politiques de prévention de nos participantes et qui n'est pas mentionné dans la littérature. En effet, il s'agit des personnes visées. Les professionnels RH ont témoigné que dans cette section de la politique, il était important de préciser qui était visé par la politique. La plupart du temps, les employés, les gestionnaires et les partenaires d'affaires étaient nommés. La littérature ne spécifie pas non plus l'importance d'élaborer sur les lieux pour lesquels la politique s'applique. Pourtant, dans nos résultats, nous avons pu remarquer que les politiques prévoyaient cette précision qui permet d'élargir les endroits où

la politique doit être respectée. Le fait de prévoir tous les lieux reliés au travail dans la politique permet de protéger les membres de l'organisation, même lorsqu'ils sont en déplacement ou ont une activité sociale liée au travail, par exemple.

Les définitions

Comme les études l'ont montré, il est important qu'une définition claire du HP se retrouve dans la politique de prévention, en y incluant les éléments qui font en sorte qu'une situation est qualifiée de harcèlement ainsi que des exemples de comportements de harcèlement (Richards et Daley, 2003). Pour nos participantes, il était également évident que la politique devait prévoir une définition claire sur laquelle s'appuyer lors de l'enquête ainsi que des exemples concrets de comportements de harcèlement, car elles nous ont expliqué avoir reçu plusieurs plaintes de harcèlement, qui ne répondait pas à la définition. D'ailleurs, c'est pour cette raison que les auteurs Rayner et Lewis (2020) soulignent que le fait d'utiliser des comportements trop généralisés dans les exemples peut nuire et provoquer un débat. Dans nos résultats, nous avons observé que la plupart des politiques contenaient une liste des exemples de comportements et ils étaient plutôt généralisés. En effet, les exemples de comportements considérés « inacceptable » dans la politique étaient souvent très larges :

« des paroles, des actes ou des gestes hostiles ou non désirés à caractère sexuel ou vexatoire; de l'intimidation, des menaces, de la violence, du chantage ou de la coercition, des insinuations répétés, des accusations sans fondement, des insultes, des humiliations, des tentatives répétées d'exclusion ou d'isolement, des cris ou des hurlements, etc. » (Politique de l'organisation de Josée)

Ce type d'exemples peuvent être interprétés de plusieurs façons et créer une certaine confusion et c'est ce que nous retrouvons dans la majorité des politiques. Par ailleurs, comme nos résultats nous l'ont montré, quelques-unes des politiques mentionnaient les mêmes comportements jugés « inacceptables », mais en y ajoutant des exemples plus concrets. Comme nous l'avons vu plus tôt, Richards et Daley (2003) suggèrent que le harcèlement soit le seul sujet discuté dans la politique. Or, nous avons observé que la section des définitions et des exemples des politiques peut porter à confusion, car le harcèlement et la violence sont nommés ensemble pour les expliquer: « les exemples de harcèlement et de violence en milieu de travail [...] (politique de l'organisation d'Anna et Christine). Nous avons également observé que dans les politiques des professionnelles RH, les organisations mettent des définitions de thèmes qui vont permettre une meilleure compréhension de la politique comme la définition d'un incident, la définition des différentes parties impliquées dans le processus de plainte, la définition du milieu de travail, etc. De plus, comme nous l'avons vu dans le deuxième chapitre de ce mémoire, il est préférable que les définitions utilisées dans la politique prennent en compte la législation de la juridiction de l'organisation (Ferris et *al.*,

2021). Ce que nous avons constaté lors de notre analyse des résultats est cohérent avec ce que les auteurs ont suggéré puisque la définition de harcèlement qui était le plus souvent utilisé était celle qu'on retrouve dans l'article 81.1 de la *Loi sur les normes du travail*.

Les rôles et responsabilités

Dans leurs écrits, Richards et Daley (2003) séparent les devoirs des gestionnaires et le rôle des différents acteurs en deux sections distinctes, tandis que les politiques de l'organisation des professionnelles RH que nous avons interviewés les rassemblent dans une seule section. La section sur les devoirs des gestionnaires devrait expliquer ce qu'ils doivent faire afin d'assurer le respect de la politique par tous et celle sur le rôle des différents acteurs devrait préciser le rôle des syndicats (Richards et Daley, 2003). Nos résultats ont montré que la section « rôles et responsabilités » de la politique prévoyait la même chose que dans la littérature en expliquant ce que les différentes parties prenantes doivent faire en matière de prévention du harcèlement. D'ailleurs, dans nos résultats, les politiques préoyaient le rôle de la direction, des gestionnaires, des membres du personnel, des RH ainsi que du syndicat. Les professionnelles RH ont également mentionné que leur politique précisait leur rôle à elles, en tant que personnes qui traitent les plaintes de HP au travail. Richards et Daley (2003) expliquent également l'importance d'émettre une liste de contacts pour que les personnes qui se croient victimes de HP puissent savoir vers qui aller pour obtenir des informations, dans cette section de la politique. Nous avons observé que cette liste n'était pas vraiment présente dans les politiques. En effet, il était plutôt question de la personne à qui remettre une plainte de harcèlement, dans la section sur les processus de traitement de plaintes. Pourtant, le fait de prévoir des personnes-ressources et de les identifier dans la politique était un élément important de la littérature. D'ailleurs, Harrington et *al.* (2012) expliquaient même que pour prévenir les conflits d'intérêts, il était préférable que ces personnes ne soient pas les RH, mais nos résultats montrent que les politiques ne sont pas munis de cette liste et qu'en cas de harcèlement, la politique prévoit que ce sont les RH qui vont traiter la plainte de harcèlement qui sera déposé.

Procédures de plaintes

Nos résultats montrent que les politiques ont cette section et qu'elle explique exactement ce que la littérature prévoit, soit les mécanismes informels de règlements des plaintes ainsi que la procédure formelle (Richards et Daley, 2003; Ferris et *al.*, 2021). Ce qui se trouvait dans cette section des politiques était différent, dépendamment de s'il s'agissait d'une politique d'une organisation de juridiction provinciale ou d'une organisation de juridiction fédérale. En effet, le processus informel était beaucoup plus expliqué dans les politiques des organisations de juridiction fédérale, car la « résolution négociée » était la méthode à favoriser, avant d'aller en enquête externe. Pour les organisations de juridiction

provinciale aussi, les professionnelles RH nous ont indiqué que la politique prévoyait que les modes collaboratifs étaient à favoriser. Dans nos résultats, les politiques mentionnaient ce que devaient faire les personnes qui se croyaient victimes de HP. Aussi, nous avons remarqué que la littérature suggérait que dans la procédure formelle, les détails de l'enquête ainsi que la manière dont les preuves sont reçues et évaluées devaient se retrouver dans la politique (Ferris et *al.*, 2021), mais ce n'est pas tout à fait ce que nous avons observé. Dans les politiques de l'organisation de nos participantes, il n'y avait pas vraiment de détails sur le déroulement de l'enquête. D'ailleurs, certaines professionnelles RH nous ont mentionné que le processus expliqué dans la politique était clair pour elles puisque traiter des plaintes fait partie de ses tâches, mais que pour les autres membres de l'organisation, le processus pouvait être difficile à comprendre. Plusieurs auteurs de la littérature expliquent l'importance de spécifier la confidentialité dans la politique (Richards et Daley, 2003; Ferris et *al.*, 2021; Rayner et Lewis, 2020) et nos résultats vont dans le même sens puisque les politiques ont toutes une mention sur la confidentialité lors du processus d'enquête. Selon les participantes, la confidentialité faisait partie des engagements intrinsèques de l'employeur et d'ailleurs, dans les politiques, nous pouvions souvent retrouver la section de la confidentialité, dans « l'engagement de l'employeur ».

Mesures de soutien

Comme le suggère Richards et Daley (2003), la politique doit prévoir une section sur la manière dont les victimes seront soutenues. Lors de nos entretiens, les participantes ne nous ont pas dit que des mesures de soutien étaient prévues à leur politique, mais lorsque nous les avons étudiés, nous avons constaté que seulement quelques-unes des politiques faisaient mention du PAE.

Surveillance

Malgré le fait que la littérature prévoit qu'une section de la politique devrait être consacrée sur quand et comment la politique sera réévaluée (Richards et Daley, 2003), ce n'est pas un élément qui a été mentionné lors de nos entrevues, comme étant présent dans la politique. Nous avons dû aller voir dans les politiques que les professionnelles RH nous avaient fournis pour voir que seulement certaines des politiques mentionnaient sa révision. Certaines disaient se coller à la loi en prévoyant « réexaminer » la politique tous les trois (3) ans. De plus, ce qui était écrit ne permettait pas de savoir exactement de quelle manière elle sera revue, quels indicateurs seront utilisés pour faire cette révision et à quel moment la révision était prévue. Les politiques mentionnaient qu'elle allait être revue de manière « périodique » ou « au besoin ». L'utilisation du mot « périodique » ne permet pas de savoir quand elle sera revue et « au besoin » ne permet pas de savoir ce qui fait en sorte que la politique devra être revue.

Somme toute, nous avons constaté que la plupart des politiques avaient ce que la littérature prévoyait en termes de contenu de la politique, malgré certaines différences au niveau de la structure et des sections. Nous avons observé que les politiques n'avaient généralement pas de section sur la formation et les informations qui permet de montrer que tous les membres de l'organisation recevront une formation sur le harcèlement, les procédures de plaintes et les manières d'obtenir du soutien, comme le prévoyait Richards et Daley (2003), dans leurs travaux. Les professionnelles RH ne semblaient pas bien connaître les différents éléments qu'on pouvait retrouver dans leur politique. D'ailleurs, pour certaines, elles l'utilisaient majoritairement dans le but de bien suivre les étapes du processus de plaintes et pouvoir utiliser les définitions du harcèlement qui se retrouvent dans la politique, lors de leur rencontre avec des personnes qui signalent une situation problématique et qui croit être victime de harcèlement. Certaines professionnelles RH ne considéraient pas la politique assez complète et disait qu'elle ne pouvait pas la considérer comme un outil efficace dans le cadre de la gestion de plainte de HP.

5.1.3. L'implantation ou la mise à jour et les mécanismes de suivis de la politique

Dans le modèle de l'implantation d'une pratique RH de Guest et Bos-Nehles (2013), la première étape concerne la décision d'introduire la pratique et de vérifier sa qualité en considérant les facteurs internes et externes de l'organisation. Nos résultats ont pu confirmer une similitude avec la littérature puisque généralement, les professionnelles RH nous ont mentionné que la politique de prévention du HP a été mise en place pour se conformer à la législation et que leur mise à jour est pratiquement toujours en lien avec les modifications apportées dans la loi. Par contre, nous ne pouvons pas considérer la politique efficace en nous basant seulement sur le fait qu'elle est conforme à la législation et Guest et Bos-Nehles (2013) vont dire que les organisations doivent se questionner sur les réels impacts positifs de mettre à jour la politique. C'est pourtant sur ce que les professionnelles RH se basent pour mettre à jour la politique et c'est lorsqu'il y a des changements dans la loi qu'elles apporteront les modifications dans la politique. Lors de nos entretiens, les participantes nous ont mentionné que même si la politique prévoyait qu'elle allait être revue aux trois (3) ans, il pouvait arriver qu'aucun changement ne soit apporté si la loi n'a pas changé. Comme le nomment Richards et Daley (2003), il est important de récolter des données quantitatives et qualitatives pour élaborer la politique ou sa mise à jour. Dans nos résultats, c'est seulement que quelques professionnelles RH qui nous ont indiqué qu'elles allaient vérifier d'autres facteurs que la législation lorsque venait le temps de mettre à jour leur politique en allant voir, par exemple, ce que les autres organisations similaires à leur contexte mettent dans leur politique. Pour savoir ce qui devait être ajouté ou modifié dans la politique, certaines professionnelles RH nous ont également dit qu'elles allaient se fier à leurs observations pour proposer des bonifications lors de la rédaction de la mise à jour de la politique,

puisque ce sont elles qui « vivent le terrain ». Certaines utilisaient également des données qualitatives en lien avec le traitement des plaintes.

Pour la deuxième étape soit, « vérifier la qualité de la pratique RH », Guest et Bos-Nehles (2013) propose que les RH garantissent la qualité et que la politique soit approuvée par les supérieurs hiérarchiques et la haute direction. Ce que les professionnelles RH nous ont expliqué à ce stade-ci est très similaire à ce qui est prévu dans le modèle de Guest et Bos-Nehles (2013). En effet, malgré le fait que ce soit les RH qui proposent des idées pour la nouvelle version de la politique, l'approbation passe par différents niveaux hiérarchiques. Dépendamment le contexte de l'organisation, le nouveau document sera revu et étudié par les RH et parfois même des comités multidisciplinaires pour être ensuite approuvé par la direction générale. Lors de nos entretiens, il était plutôt commun pour les professionnelles RH qui œuvraient dans les organisations de juridiction fédérale de faire vérifier le document par leur avocat ou par une firme d'avocat à l'externe afin de s'assurer qu'ils sont conformes à la législation, avant d'être approuvé par la haute direction.

Comme le modèle de Guest et Bos-Nehles (2013) nous l'indique, l'implantation de la politique est la troisième étape et à ce stade-ci, les gestionnaires doivent poser des actions concrètes pour que l'implantation soit efficace. Le manque de temps, d'engagement ou d'efforts de la part des gestionnaires est souvent les raisons pour lesquelles l'implantation ne sera pas un succès (Guest et Bos-Nehles, 2013). Les résultats de notre étude nous montrent que c'est exactement ce que les professionnelles RH souhaiteraient. Elles nous ont partagés que selon elle, la meilleure manière de faire « descendre » les informations se retrouvant dans la politique était que les gestionnaires s'approprient d'abord la politique et qu'ensuite, ils la présentent à leur équipe. Elles ont également soulevé le même enjeu que dans la littérature, soit le fait que les gestionnaires sont débordés, qu'ils manquent de temps et qu'ils ont d'autres priorités. Nous avons perçu que les professionnelles RH étaient conscientes de l'importance des gestionnaires dans la transmission des informations de la politique à leur équipe, mais que ce n'était pas ce qui était fait réellement, dans leur organisation. D'ailleurs, dans l'analyse de nos résultats, nous avons constaté qu'il était plutôt rare que les gestionnaires étaient formés sur la politique et son contenu. Or, les participantes nous ont exprimé leur désir de former les gestionnaires sur des exemples concrets de harcèlement, du contenu de la politique et comment la faire vivre, l'importance de prendre action ainsi que les attentes que l'organisation a envers eux.

La dernière étape du modèle de Guest et Bos-Nehles (2013) est celle de la vérification de la qualité de la mise en œuvre. Pour que vérifier l'application et les résultats de la politique, Richards et Daley (2003) et

ces auteurs suggèrent de faire, chaque année, une enquête d'opinion auprès du personnel, de publier le nombre de plaintes traitées et d'effectuer une révision de la politique. Lors de nos discussions avec les professionnelles RH, nous avons rapidement constaté que cette étape n'était pas priorisée. D'ailleurs, pour elles, l'important était de se conformer aux exigences réglementaires et d'examiner la politique une fois tous les trois (3) ans. La raison principale d'apporter des modifications à la politique est pour se conformer à la loi lorsqu'elle change. Seulement une des répondantes nous a parlé d'une reddition de compte, prévu à la politique, qu'elle devait faire chaque année en lien avec les mesures de prévention, les activités de formation, le nombre de plaintes reçu et traiter. Pour cette participante, il s'agissait d'une bonne façon de « s'obliger » à regarder les données et de prendre connaissance de ce qui se passait dans son organisation.

Woodrow et Guest (2014) ont conclu que les deux dernières étapes de ce modèle manquaient souvent de cohérence et de qualité d'application et ont expliqué que si elles n'étaient pas faites adéquatement, la pratique mise en place n'a plus d'importance. Nous avons observé cette même tendance puisque les deux dernières étapes étaient celles qui étaient le moins faites dans les organisations. Nous remarquons effectivement que les gestionnaires ne sont pas assez informés ou formés pour bien faire « descendre » l'information quant à la politique, à leur équipe et qu'à part pour se conformer aux exigences réglementaires, il n'y avait pas de mécanismes de vérification de l'implantation de la politique, dans les organisations.

5.1.4. Accessibilité et diffusion de la politique

Rayner et Lewis (2020) avaient établi qu'il fallait promouvoir la politique de prévention du HP si les organisations souhaitent qu'elle fonctionne. Pour ce faire, Ferris et al. (2021) ont proposé que la politique soit disponible en format papier et électronique, qu'elle soit affichée sur les lieux de travail, qu'elle soit écrite dans un langage clair et facile à comprendre pour tous, remettre une copie aux nouveaux employés et qu'ils la signent, envoyer des rappels pour les mises à jour et son emplacement ainsi que la présentant à une personne lors d'un suivi de rencontre disciplinaire. Nous observons que notre étude rapporte des résultats similaires. En effet, les participantes nous ont évoqué qu'il était facile d'accéder à la politique puisqu'elle se retrouvait sur l'intranet. Ensuite, la pratique qui a été nommée par les professionnelles RH, en premier, est de remettre une copie de la politique aux nouveaux employés en leur demandant de signer pour attester qu'ils l'ont lu et compris.

Comme moyens utilisés pour diffuser la politique, Woodrow et Guest (2014) ont proposé une campagne de sensibilisation, des affiches, des pamphlets, des communications par courriel, diffuser dans le manuel du personnel, magazine interne, vidéos, lectures, discussions, rencontres et désignation d'un représentant.

Les résultats de notre étude ont montré que les professionnelles RH considéraient que remettre la politique aux nouveaux employés était une méthode de diffusion, car ils en prenaient connaissance. De plus, elles nous ont expliqué que la politique était remise lors de l'embauche, en même temps que les autres documents remis aux nouveaux employés ainsi que les autres politiques considérés de « tolérance zéro » comme sur la drogue et l'alcool. Les professionnelles RH nous ont également mentionné que la politique pouvait être remise « au besoin » ou « sur demande » et qu'elle était utilisée pour discuter de la définition du harcèlement, lors des rencontres faites dans le cadre d'un signalement d'une situation problématique. Les mises à jour de la politique étaient diffusées par l'envoi d'un courriel. Une seule participante a mentionné une pratique de diffusion différente en faisant référence à des affiches munies d'un code QR⁹ qui mène à la politique lorsqu'on le « scanne » avec notre téléphone. Ces affiches étaient d'ailleurs placées de manière stratégique, comme près de l'endroit où les employés s'enregistrent¹⁰, afin qu'un grand nombre d'employés puisse les voir.

Par ailleurs, malgré le fait que certaines des pratiques qu'on retrouve dans la littérature quant à l'accessibilité et la diffusion étaient utilisées dans les organisations de notre étude, il ne faut pas se limiter qu'aux simples pratiques. En effet, pour certaines candidates, il était évident que l'accessibilité, la diffusion et la communication représentaient un élément manquant. L'une d'elle a d'ailleurs qualifié la promotion de la politique comme un « gros morceau déficient ». Certaines ont également mentionné la difficulté de communication causée par le contexte des différents modes de travail. Dans certaines organisations, des équipes sont composées d'employés œuvrant davantage sur le « terrain » et n'ont pas accès à un ordinateur. À l'inverse, dans d'autres organisations, le télétravail est très présent et les professionnelles RH ne savent pas comment adapter leur méthode de communication, puisque, auparavant, la politique ou les affiches étaient publiées sur les lieux physiques sur des babillards ou la cafétéria, par exemple. Même si les professionnelles RH, qui œuvre dans des organisations où le télétravail est plus présent mettent en place de nouvelles manières de diffuser l'information, par le biais d'un portail par exemple, elles nous ont indiqué que plusieurs personnes n'allaient pas sur le portail et ne voyaient donc pas la politique et ne savaient peut-être même pas qu'elle existe. Les témoignages recueillis nous ont permis de constater que la politique, ainsi que son contenu n'étaient pas toujours bien connus au sein des organisations. Les professionnelles RH estimaient qu'une meilleure diffusion et communication de la politique au sein de l'organisation constituaient une amélioration pertinente et importante à apporter.

⁹ Voir note de bas de page 4. Page 105 de ce mémoire.

¹⁰ Terme utilisé pour désigner l'action d'enregistrer son heure d'arrivée ou de départ des lieux de travail en utilisant un système de pointage, souvent électronique.

Dans la section précédente, nous avons compris que les gestionnaires ne recevaient pas nécessairement de formation sur la politique pour qu'ils puissent l'appliquer adéquatement et la transmettre. Pourtant, c'est un point important qui ressort de la littérature. Effectivement, des chercheurs ont affirmé qu'un des facteurs clés de la réussite de l'implantation de la politique était l'engagement et la mobilisation des gestionnaires (Murray et *al.*, 2020) ainsi qu'une formation pour les gestionnaires en lien avec la politique (Rayner et Lewis, 2020). Une meilleure diffusion et communication de la politique était considérée comme une amélioration à apporter pour les professionnelles RH.

5.2. Prévention secondaire

5.2.1. Procédures de plaintes

La littérature sur le processus de plainte et nos résultats montrent qu'il existe des mécanismes informels de règlement et une procédure formelle de gestion des plaintes du HP (Ferris et *al.*, 2021). Comme le souligne la littérature, il est parfois possible de régler une situation problématique par d'autres voies que le processus d'enquête formel (Saam, 2010). Les chercheurs suggèrent d'encourager les méthodes informelles telles que les discussions facilitatrices et la médiation (Ferris et *al.*, 2021).

Notre étude nous a permis de voir qu'au Québec, les processus de gestion de plaintes étaient différents, selon la juridiction de l'organisation. En effet, les organisations de juridiction fédérale, qui doivent se conformer au règlement,¹¹ avaient une ligne directrice beaucoup plus précise quant à leur processus informel. Pour ces organisations, il était primordial de prioriser le « règlement négocié » plutôt que de l'enquête externe. La procédure du « règlement négocié » est similaire au processus de plainte formel établi dans la littérature. En effet, les chercheurs ont identifié que le processus de plainte devait comporter les étapes suivantes : le dépôt de la plainte, l'analyse de recevabilité, la préparation de l'enquête, l'enquête, la rédaction du rapport final et la détermination des solutions (Burr et Wyatt, 2021; Dwoslin et Squire, 2018; Hoel et Einarsen, 2011; Merchant et Hoel, 2002; Thompson et Catley, 2021). Pour ce qui est du « règlement négocié », les étapes sont les suivantes : dépôt de la plainte de la présumée victime, analyse de la plainte, rencontre de la présumée victime et de la partie intimée pour leur version des faits, choix de la résolution. Nous constatons que les premières étapes du processus de plainte dans la littérature sont similaires aux étapes du « règlement négocié », prévu dans les organisations de juridiction fédérale. Les professionnelles RH de ces organisations ont expliqué que le but de ce processus est d'identifier des solutions raisonnables et satisfaisantes pour les deux (2) parties afin de régler l'incident. Elles ont également précisé qu'elle ne faisait pas l'étape de l'analyse de recevabilité. Pour ces professionnelles RH,

¹¹ Voir p. 13 de ce mémoire

le but du « règlement négocié » n'était pas d'évaluer si la situation constituait du harcèlement ou non, mais plutôt de régler la problématique entre les deux parties. Lors de nos entretiens, nous avons discuté des multiples solutions qui pouvaient être proposées dans l'optique de rétablir la relation entre les deux parties. Parmi ces solutions, les professionnelles RH nous ont notamment nommé la discussion, la conciliation, la médiation et la formation. Pour les organisations de juridiction provinciale, les professionnelles RH ont mis de l'avant l'importance d'encourager d'abord les membres de l'organisation à aller discuter directement avec la personne concernée et si cela ne fonctionne pas ou qu'ils ne sont pas à l'aise de le faire, d'aller voir son supérieur hiérarchique ou le service des RH. Ferris et *al.* (2021) encouragent la même chose comme « premier pas » du processus informel c'est-à-dire, encourager la personne à parler à la personne intimidante (sans l'obliger) ou organiser une discussion facilitatrice pour aborder le conflit.

Dans la littérature, la médiation est une approche recommandée dans la gestion de conflit, mais Ferris et *al.* (2021) suggère d'être prudent, car dans certaines situations, le conflit peut escalader davantage (Saam, 2010). Aussi, Jenkins (2021) précise que la médiation est un processus volontaire et que les parties peuvent se retirer quand elles le désirent. Nos résultats montrent que la médiation est une méthode pour laquelle les professionnelles RH sont favorables. Nous avons également constaté qu'il était important pour les participantes de nous spécifier qu'il revenait à la partie plaignante de décider si elle était à l'aise d'aller en médiation ou non et que les deux parties devaient participer aux séances en démontrant une ouverture à reconstruire le lien qui a été brisé. Il est mentionné dans la littérature que la tierce personne qui agit à titre de médiateur doit être impartiale et que ces personnes peuvent être un travailleur social, un médiateur externe ou un supérieur (Saam, 2010). Les médiateurs doivent également être qualifiés et détenir les compétences requises (Jenkins, 2021). C'est d'ailleurs des éléments qui sont ressortis de notre analyse. Pour les professionnelles RH, lorsqu'elles vont de l'avant avec l'approche de la médiation, elles vont faire appel à un médiateur externe afin qu'il soit neutre. Nous avons remarqué l'importance que le médiateur soit neutre pour les professionnelles RH, car elles nous ont même mentionné que même si elles allaient elles-mêmes avoir le titre de médiatrice, elles n'allaient pas jouer ce rôle dans leur organisation.

Lorsque les mécanismes informels ne fonctionnent pas, nous avons vu dans la littérature que le processus formel d'enquête doit être enclenché (Burr et Wyatt, 2021). Nous avons constaté qu'il en allait de même pour les organisations de juridiction provinciale. Par contre, nous devons apporter une nuance en ce qui concerne les organisations de juridiction fédérale puisque dans leur cas, l'enquête peut être déclenchée à la demande de la présumée victime. Effectivement, la présumée victime de HP peut demander qu'une

enquête soit ouverte si elle n'est pas satisfaite des moyens de résolutions utilisés ou même à n'importe quel moment du processus.

Comme nous l'avons vu plus tôt, dans la littérature, la première étape du processus formel de plainte est le dépôt de la plainte. Les principales méthodes pour déposer une plainte ont été discutées par Thompson et Catley (2021) et il s'agit de la plainte, le grief, le signalement (verbal ou écrit) et le « *Whistleblowing* ». Les chercheurs ont également évoqué plusieurs raisons qui découragent les membres de l'organisation à déposer une plainte de HP notamment, la peur que leur situation ne soit pas considérée comme étant du harcèlement (Thompson et Catley, 2021), les enjeux de confidentialité, le risque de représailles et la peur de ne pas avoir assez de preuve (McDonald et *al.*, 2015). Dans notre étude, le dépôt de la plainte se faisait principalement via le formulaire de plainte ou « l'avis d'incident », de manière écrite. Dans le cas où une personne déposait une plainte de manière verbale, elle était invitée à remplir le formulaire. Généralement, nous avons constaté que le formulaire, qui contient les détails de l'évènement, doit être envoyé par courriel aux professionnelles RH. D'ailleurs, nous avons observé que la plupart des organisations avaient créé une adresse courriel exprès pour la réception des formulaires de plainte et que l'accès était limité aux professionnelles RH qui traitaient les plaintes de HP. Les professionnelles RH ont mentionné avoir remarqué une certaine résistance à déposer une plainte de HP, de la part des membres de l'organisation. Cette résistance était, selon elles, reliée au fait que les membres de l'organisation n'avaient pas confiance en elles puisqu'elles étaient perçues comme des « représentantes de l'employeur ». La seule participante qui nous a dit que son organisation prévoyait une méthode de « *Whistleblowing* » semblait dire qu'il ne s'agissait pas d'une méthode de dénonciation efficace. En ce qui concerne le dépôt de la plainte, il est clair dans la littérature que la réception d'une plainte doit générer une prise d'action rapide de la part de l'organisation (Burr et Wyatt, 2021). Les résultats de notre étude ont également montré que la prise en charge rapide, à la suite du dépôt d'une plainte était un élément important pour les professionnelles RH, car elles vont s'assurer d'envoyer un accusé de réception par courriel ou par téléphone, pour que la présumée victime sache qu'elle est prise en charge. Les professionnelles RH nous ont aussi spécifié qu'elle tentait de répondre dans des délais raisonnables. Elles considéraient qu'une réponse devait être envoyée à la personne qui dépose la plainte dans les cinq (5) à dix (10) prochains jours.

Comme nous l'avons vu dans la revue de littérature, l'étape de l'analyse de recevabilité consiste à déterminer si les comportements constituent du harcèlement, en se basant sur la définition du harcèlement prévue dans la politique (Merchant et Hoel, 2002) ainsi que sur la législation applicable (Burr et Wyatt, 2021). Aussi, dans le guide *Pratique professionnelle en matière d'enquête à la suite d'une plainte pour harcèlement au travail* (Ordre des conseillers en ressources humaines agréés [CRHA|CRHA], 2025), les

organisations peuvent choisir de faire cette étape à l'interne ou à l'externe, mais s'ils décident de faire l'enquête à l'externe. Dans le guide, il est indiqué que peu importe le choix, les enquêteurs doivent également vérifier et s'assurer que les parties impliquées font partie du champ d'application, que le délai de la dernière manifestation de harcèlement est moindre que deux (2) ans et qu'ils aient une version écrite et détaillée des événements. Nous sommes arrivés avec des résultats similaires quant à l'analyse de la recevabilité, car nous avons relevé que les professionnelles RH qui traitent les plaintes se basaient sur les cinq (5) critères prévus à la loi et dans la définition de leur politique, afin de déterminer si une plainte est recevable ou non. Lors de nos entretiens, les professionnelles RH ont ajouté un élément important et c'est celui de rencontrer la personne plaignante, lorsque la plainte n'est pas considérée afin de lui expliquer les raisons et lui proposer d'autres alternatives pour régler la problématique qu'elle a soulevée dans le dépôt de sa plainte. Nos résultats ont montré que l'analyse de recevabilité pouvait se faire à l'interne, dans les organisations de juridiction provinciale, même si l'enquête se fera l'externe par la suite.

En matière de préparation à l'enquête, Burr et Wyatt (2021) ont établi que les organisations doivent choisir si l'enquête sera menée par un enquêteur interne ou externe. Dans la littérature, nous retrouvons des avantages et des désavantages pour les deux. Peu importe le choix, il peut être le bon s'il est fait en fonction des facteurs suivants : les circonstances de la plainte, les questions de neutralité et d'objectivité, la formation spécifique à la gestion de plainte et le coût (Burr et Wyatt, 2021). Dvoskin et Squire (2018) ont précisé que les professionnels RH internes sont souvent un bon choix, car elles ont une bonne connaissance de la culture, des politiques internes et détiennent les compétences nécessaires en matière d'enquête et du droit du travail applicable. Nous rappelons que les professionnelles RH des organisations de juridiction fédérale ont confirmé que les enquêtes étaient toujours prévues à l'externe. Pour les organisations de juridiction provinciale, les résultats de notre étude ont révélé que le choix de faire l'enquête à l'interne ou à l'externe va dépend de plusieurs facteurs. En effet, pour s'assurer que la situation ne les met pas dans une position de conflit d'intérêts, les professionnelles RH que nous avons interviewées ont mentionné que dès qu'une gestionnaire ou un supérieur hiérarchique était impliqué dans la situation de HP, elles transféraient automatiquement l'enquête à l'externe. Aussi, nous avons observé que le contexte de l'organisation pouvait également jouer un rôle dans ce choix, car les organisations de plus petite taille avaient tendance à effectuer l'enquête à l'externe afin d'assurer l'impartialité, tout au long du processus. Les professionnelles RH ont aussi expliqué, lors de nos rencontres, qu'un des enjeux liés au fait d'effectuer l'enquête à l'interne était le manque des temps ou de ressources. Les professionnelles RH n'avaient pas toujours le temps d'effectuer tout le processus de l'enquête puisqu'elles avaient d'autres tâches à effectuer. Nous avons constaté que, dans les grandes organisations, même si les professionnelles RH étaient désignées pour traiter les plaintes, il pouvait arriver qu'en période de fort

volume, elles ne parviennent pas à toutes les traiter. À ce moment-là, elle devait confier la tâche à l'externe. Dans son article publié par l'ordre des CRHA, Douville (2025) recommande que les organisations prévoient préalablement une liste d'enquêtrices et d'enquêteurs potentiels afin d'offrir des options diversifiées, neutres et flexibles. Dans notre cas, certaines organisations prévoyaient déjà une liste d'enquêteurs externe, pour s'assurer que le processus ne soit pas prolongé par le choix d'un enquêteur. En ce qui concerne les enquêtes menées à l'externe, les professionnelles RH ont soulevé, lors de nos entrevues, qu'il était parfois difficile d'obtenir des suivis en lien avec le processus, puisqu'elles étaient souvent « écartées » de ce dernier et n'avaient accès à l'information qu'une fois l'enquête terminée, au moment de la réception du rapport et des recommandions de l'enquêteur. Dans la littérature, Hoel et Einasen (2020) expliquent que l'enquêteur doit élaborer sa stratégie d'enquête, selon la procédure et la politique de l'organisation. Par ailleurs, les participantes ne nous ont pas fourni d'information quant à l'élaboration d'une stratégie d'enquête.

Dans la littérature, une fois que le choix de l'enquêteur et l'analyse de recevabilité sont faits, les chercheurs vont dire que l'étape qui suit est de recueillir les preuves de toutes les formes, qu'elles soient documentaires, électroniques ou matérielles (Burr et Wyatt, 2021). Nous avons vu dans les études sur les enquêtes qu'il peut parfois être préférables de suspendre le présumé harceleur (Merchant et Hoel, 202) ou le relocaliser (Richards et Daley, 2003). En ce qui concerne la relocalisation, Richards et Daley (2003) émettent une mise en garde en nommant que si la gestion de la relocalisation est mal faite, le message envoyé pourrait être mal perçu dans l'organisation. De notre côté, nous avons observé que la suspension de la personne mise en cause lors de l'enquête n'était pas automatique. Les professionnelles RH semblaient attendre d'avoir plus d'information sur la plainte avant d'effectuer une suspension. Par ailleurs, elles nous ont mentionné que dans les cas de plainte de harcèlement sexuel, la personne mise en cause était toujours suspendue. Elles nous ont également spécifié que les personnes suspendues pour fin d'enquête étaient toujours suspendues « avec solde ». Les participantes n'ont pas discuté de relocalisation. Aussi, comme nous l'avons vu dans la littérature sur le processus d'enquête, il est dans les droits fondamentaux des personnes d'être accompagnée par la personne de leur choix pour les rencontres en lien avec la plainte de HP (Merchant et Hoel, 2002). C'est également un droit qui était important pour les professionnelles RH et elles ont expliqués que dès le début du processus, elles le mentionnent aux personnes plaignantes qu'elles ont le droit d'être accompagnées pour les rencontres en lien avec le processus de plainte. Même si les personnes ont le droit d'être accompagnées par la personne de leur choix, nous avons remarqué que la plupart choisissent d'être accompagnés d'un représentant de leur syndicat.

Lors des rencontres de version des faits de la personne plaignante, de la personne mise en cause et des témoins, Burr et Wyatt (2021) suggèrent que l'enquêteur de bien documenter tous les éléments fournis, en étant le plus précis et complet possible. Notre étude n'a pas révélé le processus d'enquête en détail et en profondeur. Cependant, nous avons constaté que les étapes d'enquêtes étaient les mêmes que dans la littérature et qu'il était important pour les professionnelles RH de bien documenter les faits, lors de leurs rencontres avec les différentes personnes impliquées.

La recherche sur le processus d'enquête nomme que le rapport final doit confirmer s'il s'agit d'une plainte de HP ou non et il doit comprendre toute la documentation reliée à l'enquête en présentant les preuves recueillies ainsi que les délibérations et les conclusions finales de l'enquêteur (Hoel et Einarsen, 2020). Aussi, les recommandations émises par l'enquêteur doivent être spécifique à des personnes en particulier et diriger l'employeur vers des changements au niveau des politiques et de la mise en œuvre, au niveau des pratiques de gestion et la mise en place de certaines formations (Merchant et Hoel, 2002). Selon Burr et Wyatt (2021), l'employeur est responsable d'évaluer les mesures nécessaires à mettre en place. Concernant le rapport d'enquête, notre étude n'a pas permis d'identifier tous les éléments qui s'y trouvaient en détail, mais nous avons constaté que le rapport était toujours produit par les enquêteurs, à la fin de son enquête. Les professionnelles RH que nous avons rencontrées ont souligné que les recommandations des enquêteurs étaient normalement reliées aux facteurs qui ont mené à la situation de HP et qu'une fois qu'elles avaient reçu les recommandations, elles se questionnaient sur les mesures à mettre en place qui permettraient d'éliminer les facteurs de risques. En ce qui concerne les enquêtes externes, nous avons perçu que pour les professionnelles RH des organisations de juridiction fédérale, l'enquête externe ainsi que les recommandations des enquêteurs étaient inutiles et coûteuses pour rien. En effet, elles nous ont partagés qu'elles mettaient en place les mesures correctives citées dans les conclusions et les recommandations des enquêteurs, bien avant de les recevoir. Hoel et Einarsen (2020) spécifient qu'il est également de la responsabilité de l'employeur de remettre les mesures ou les sanctions disciplinaires appropriées, en fonction de la gravité de l'incident. Nous avons observé que les professionnelles RH évoquaient, sans hésitation, le congédiement de la personne mise en cause lorsque la plainte s'avérait fondée. Dans le cas où la plainte manquait de preuve, mais que les agissements de la personne mise en cause étaient inadéquats, la suspension était également une avenue discutée par les professionnelles RH de notre étude. Dans tous les cas, les participantes nous ont mentionné l'importance de rencontrer toutes les personnes concernées dans l'enquête pour leur faire part des conclusions de l'enquête ainsi que des mesures mises en place, tout en respectant la confidentialité.

Dans la littérature, la confidentialité et la rapidité des processus sont vues comme des facteurs très importants pour permettre une enquête efficace (Merchant et Hoel, 2002). En matière de mesures de confidentialité, Rayner et Lewis (2020) nomment l'importance de communiquer les protocoles de confidentialité à toutes les personnes impliquées dans le processus d'enquête. Il est d'ailleurs nécessaire d'assurer que le contenu de la plainte, les renseignements personnels ainsi que les preuves demeurent confidentiels (Burr et Wyatt, 2021). Aussi, le *Canadian Human Rights Commission* (2023) suggère la signature d'un engagement de confidentialités à toutes ces personnes, incluant les personnes accompagnatrices. Nous pouvons constater par les résultats de notre recherche que les professionnelles RH considèrent la confidentialité comme un élément important du processus de traitement de plainte. Une des mesures qui a été le plus souvent nommée dans nos entretiens est celle de la signature d'engagement de confidentialité pour toutes les personnes impliquées dans le processus de plainte, incluant les personnes qui accompagnent. Nous avons constaté que les personnes qui signent ce document s'engagent à ne pas divulguer les informations reliées à l'enquête. Pour assurer la confidentialité, nous avons découvert que les professionnelles RH mettent en place plusieurs autres mesures notamment, le choix d'un endroit plus discret pour effectuer les rencontres d'enquête, mettre sous clé les endroits où se retrouvent les documents en version papier et mettre des mots de passe ou utilisés des codes pour les documents en version électroniques.

En ce qui concerne la rapidité des processus, Burr et Wyatt (2021) expliquent que la plainte doit être prise en charge rapidement, que l'enquête doit être effectuée dans des délais raisonnables et que les mesures correctives doivent être mises en place rapidement, suite aux conclusions de l'enquête. Du côté de notre recherche, les résultats ont montré que les normes de temps afin de confirmer la réception d'une plainte et de prendre contact avec la personne plaignante variait entre cinq (5) et dix (10) jours. Dans le cas d'une organisation de juridiction fédérale, nous avons compris que l'incident devait être réglé à l'intérieur d'un, incluant les quarante-cinq (45) jours prévus pour tenter de résoudre à l'interne par les mécanismes informels de résolution. Pour les organisations de juridiction provinciale, nous avons observé qu'ils n'avaient pas nécessairement de normes de temps prévu pour régler la plainte. Pour les professionnelles RH, le traitement de la plainte devait se faire dans des délais raisonnables. De plus, lors de nos entretiens, les professionnelles RH ont soulevé que certains délais étaient parfois prolongés en raison de facteur hors de leur contrôle. Par exemple, elles ont mentionné qu'il arrivait qu'une personne impliquée dans l'enquête soit en arrêt de travail ou en vacances.

5.2.2. Le soutien des victimes pendant le processus de plainte

Comme l'étude de Hodgins et al. (2014) l'a montré, lorsqu'ils déposent une plainte, les employés ne se sentent pas soutenus ni écoutés. C'est pourquoi Rayner et Lewis (2011) recommandent que les organisations nomment des personnes-contacts ou personnes désignées qui répondront aux membres qui souhaitent recevoir des informations sur le harcèlement et prendront en charge les victimes dès le début du processus. Dans notre cas, nous avons pu remarquer que la plupart des professionnelles RH que nous avons rencontrées sont ces personnes-ressources. Nous pouvons d'ailleurs le voir par leur titre : « conseillère droit de la personne, harcèlement et violence en milieu de travail » ou bien « personne responsable désignée pour l'application de la politique en matière de situations conflictuelles, d'incivilité et de harcèlement au travail ». Aussi, elles nous ont confirmé qu'un de leur rôle au sein de l'organisation était de mettre en place les mesures de prévention du harcèlement, traiter les plaintes et soutenir les victimes. D'ailleurs, nous avons observé que, puisqu'elles sont les premières à entrer en contact avec la présumée victime au moment de la plainte, les professionnelles RH considèrent qu'il est de leur responsabilité de la prendre en charge, de l'accueillir, de l'écouter et de lui expliquer les prochaines étapes du processus. Il était également nommé dans nos entretiens que les professionnelles RH tentaient du mieux qu'elles pouvaient de donner des réponses assez rapides pour que les victimes se sentent soutenues. Nous avons observé que, lors des premières rencontres avec les victimes, les professionnelles RH jugeaient important de les rassurer et de leur expliquer que le traitement de leur plainte se ferait de manière confidentielle, et qu'elles seraient protégées contre d'éventuelles représailles. De plus, pendant le processus d'enquête, nous avons constaté que les victimes de HP recevaient un suivi de la part des professionnelles RH, afin de les tenir informées de l'avancement des démarches. Ce type de suivi était davantage observé dans les organisations de juridiction fédérale puisqu'il s'agit d'une obligation d'effectuer un suivi au moins une fois par mois. Les professionnelles RH de ces organisations ont spécifié qu'elles tentaient d'effectuer ces suivis plus qu'une fois par mois.

Dans la littérature, Field et Ferris (2021) soulignent l'importance d'intervenir de manière respectueuse, d'informer adéquatement la victime, de reconnaître sa situation et de mettre en place des mesures de sécurité ainsi que des solutions réparatrices. Lors de nos entretiens, les professionnelles RH ont montré qu'elles soutenaient les victimes en prenant le temps de les rencontrer afin de les rassurer, de leur donner les informations concernant le processus et leur expliquer qu'elles auront le droit à un traitement confidentiel pour les protéger contre les représailles. D'ailleurs, le risque de représailles est un des facteurs parmi ceux qui découragent les victimes de porter plainte (McDonald et al., 2015).

Dans le cadre de notre étude, nous avons constaté que les professionnelles RH n'avaient pas toujours le temps de soutenir les personnes concernées, puisqu'elles avaient d'autres tâches. D'ailleurs, certaines ont exprimé qu'elles ne savaient pas quel autre type de soutien elle pourrait fournir à la victime, une fois qu'elles avaient séparé les deux personnes et expliqué les prochaines étapes du processus. Les participantes ont toutes mentionné le PAE comme principale mesure de soutien. En effet, dès que nous avons abordé la question du soutien, leur premier réflexe a été de nous parler du PAE. Toutefois, la littérature montre que le PAE est une solution controversée, en ce qui concerne le harcèlement. Certains auteurs disent que les PAE d'un tiers indépendant est plus efficaces puisqu'il est considéré plus objectif (Joseph et Walker, 2017). D'autres expliquent que le PAE n'est pas une solution suffisante pour soutenir les victimes de harcèlement, car il s'agit d'un phénomène complexe. En effet, souvent, le personnel du PAE n'a pas les connaissances nécessaires en lien avec le harcèlement pour soutenir une victime (Lockhart Bhanugopan, 2020). Paquette (2023) explique également que le harcèlement est trop grave pour que quelques séances de thérapie puissent le « régler » et affirme que le PAE n'est pas une mesure suffisante pour soutenir les victimes. Par ailleurs, nos entretiens ont montré que les professionnelles RH guidaient les victimes vers les PAE, dès le début de processus. Nous avons aussi observé que lorsque les présumées victimes.

5.3. Prévention tertiaire

Selon Rai et Agarwal (2018) soulèvent que les superviseurs et les professionnel·les RH devraient être attentifs aux symptômes des victimes et les diriger vers des consultations psychologiques. Dans leurs études Aarestad et *al.* (2022) ont découvert qu'une thérapie métacognitive ou cognitivo-comportementale axée sur le travail en « clinique externe » pouvait aider les symptômes des victimes de harcèlement qui souffrent de troubles mentaux et faciliter leur retour au travail. Les mesures réparatrices, Becton et *al.* (2016) recommandent un suivi du traitement de la victime. Toutefois, nous avons observé que les professionnelles RH dirigeaient les victimes vers les PAE pour qu'elles obtiennent du soutien. Au surplus, nous avons remarqué que les services offerts par les PAE avaient un nombre de séances maximum pour chaque employé. Par exemple, les employés ont droit à sept (7) séances ou un accompagnement de neuf (9) à douze (12) heures. Aussi, les professionnelles RH ont expliqué qu'elles ne pouvaient pas savoir si une victime utilisait les services du PAE, puisque ces services étaient confidentiels. Nous constatons donc qu'il n'est pas possible pour l'employeur de s'assurer d'un suivi auprès de la victime, puisqu'il ne peut pas savoir si celle-ci a choisi d'utiliser les services offerts par le PAE et même si elle bénéficie des services, le suivi sera limité par le nombre de séances auxquelles elle a droit.

Pour optimiser le retour au travail d'une victime du HP, les chercheurs recommandent une analyse des facteurs de risque du lieu de travail afin d'identifier les objectifs de retour et évaluer s'il est possible que la victime retourne à cet endroit. (Aarestad et *al.*, 2022). Suite à cette évaluation, Aarestad et *al.* (2022) s'il est déterminé que la victime peut retourner au travail, un plan de retour au travail progressif doit être élaboré. Dans la littérature, il est également mentionné que professionnel·les RH doivent accompagner les victimes dans leur retour au travail et mettre à leur disposition tous les outils nécessaires à leurs dispositions, incluant des formations professionnelles et des outils psychologiques (Field et Ferris, 2021). De notre côté, les résultats n'ont pas été très concluants quant aux suivis de retour au travail. Pour l'évaluation des risques, les participantes nous ont surtout parlé de ce qui était prévu de manière générale, à la politique et encore là, elles ne semblaient pas savoir comment les risques étaient à identifier. En ce qui concerne les suivis, les professionnelles RH ont, encore une fois, nommé le PAE ou des suivis effectués dans le cadre de la gestion des employés absents ou en invalidité.

5.4. Le rôle des différents acteurs dans la prévention et les interventions

5.4.1. L'implication des ressources humaines

Au niveau de la prévention primaire, la littérature montre que les RH ont un rôle à jouer au niveau de la sensibilisation au harcèlement ainsi qu'aux formations déployer en matière de prévention du harcèlement (Ritzman, 2016). Becton et *al.* (2017) énumèrent les actions qui doivent être prises en charge par les ressources humaines et pour la prévention primaire, nous retrouvons les suivantes : la communication, la diffusion et la distribution de la politique de prévention du HP; expliquer et donner des exemples de comportements pour tous les types de harcèlement et donner des formations interactives sur le harcèlement. Notre étude a montré des résultats similaires quant au rôle des RH puisque c'est les professionnelles RH qui vont s'assurer que les membres de l'organisation reçoivent les formations requises, en matière de harcèlement. Cependant, nous avons remarqué qu'il y avait un manque apparent quant à la communication, la diffusion et la distribution de la politique de prévention du HP puisque les professionnelles RH ont nommé qu'elles manquaient de temps ou de ressource pour effectuer ce type de sensibilisation. Aussi, selon Ritzman (2016), une des tâches des RH serait de constamment évaluer le niveau de présence de HP dans leur organisation. Toutefois, nous avons pu remarquer que ce type de « vigie » ne se fait pas puisqu'une seule de nos participantes nous a mentionné devoir faire une reddition de compte afin d'évaluer le nombre de plaintes reçu et traités.

En ce qui a trait à la prévention secondaire, les écrits montrent que les RH doivent non seulement prendre en charge les procédures de plainte (Oade, 2018), mais aussi expliquer le processus de plainte; assurer la confidentialité et protéger toutes les personnes impliquées dans le processus de plainte de toute forme de

représailles; et mettre en place les actions correctives (Becton et *al.*,2017). Nos entretiens ont permis de reconnaître que les RH remplissaient bien leur rôle à ce niveau-là. Nous avons pu observer que même lorsque les plaintes sont gérées à l'externe, les RH jouent un rôle de coordination et vont s'assurer que les présumées victimes comprennent bien le processus et elles vont les diriger vers les bonnes ressources.

5.4.2. Le rôle des autres acteurs de l'organisation dans la prévention

Comme nous l'avons vu plus tôt, les gestionnaires ont un rôle à jouer dans la prévention primaire puisqu'ils doivent s'impliquer de manière active dans le processus de diffusion d'une politique, car cela aura un impact sur l'attitude des employés (Staub et *al.*, 2018). Cependant, comme nous avons mentionné plus tôt, nos résultats montrent que ce n'est pas toujours facile de faire participer les gestionnaires à ce niveau puisqu'ils n'ont pas toujours les formations requises pour s'approprier la politique et la faire « descendre » dans leur équipe de travail.

Les syndicats peuvent également jouer un rôle pour accompagner et guider leurs membres dans la compréhension de leurs droits ainsi que dans le processus de plainte (Cox et Lippel, 2020). Notre étude présente des résultats similaires puisque les professionnelles RH ont expliqué que les syndicats sont impliqués dans le processus de plainte et qu'ils vont souvent accompagner leurs membres lors des rencontres d'enquête. Nous avons également observé que les professionnelles RH collaboraient avec les syndicats dans le but de trouver des solutions satisfaisantes dans le règlement d'une plainte.

CONCLUSION

Malgré la présence de politique de prévention du harcèlement au travail dans les organisations québécoises, le harcèlement continue de faire des victimes. En effet, les études montrent que le harcèlement psychologique au travail est toujours bien présent et que les victimes de ce phénomène doivent vivre avec les cicatrices que celui-ci leur a laissées. Même une fois les événements passés, certains d'entre elles souffrent de symptômes reliés à leur expérience, qui perdurent dans le temps. Pour les organisations, les coûts rattachés au HP sont également à prendre en considération. Se pencher sur la prévention du HP devient un incontournable afin de réduire les chances de le voir apparaître dans l'organisation.

Dans les dernières années, les impacts désastreux du HP sur les victimes et les organisations ont davantage été reconnus. Nous avons même remarqué que des changements législatifs ont été apportés afin de mieux encadrer la prévention du HP. Pour se conformer à la loi, les employeurs sont désormais dans l'obligation de se doter d'une politique de prévention du harcèlement en milieu de travail. Récemment, les organisations de juridiction fédérale doivent se conformer aux différentes mesures de prévention qui leur sont imposées par le *Règlement sur la prévention du harcèlement et de la violence en milieu de travail*.

Or, les études montrent que la politique à elle seule ne suffit pas à prévenir efficacement le harcèlement. Elle doit être accompagnée d'un ensemble de pratiques déployées aux différents niveaux de prévention : primaire, secondaire et tertiaire. C'est dans cette optique que nous nous sommes intéressés à l'identification des pratiques qui accompagnent la politique et qui contribuent concrètement à la prévention et au traitement du HP au travail, dans les organisations québécoises.

Dans le cadre de ce mémoire, nous nous sommes intéressés à l'expérience de dix (10) professionnelles RH qui gèrent et traitent les plaintes de harcèlement au sein de leur organisation. Nous les avons rencontrées dans d'entrevues semi-dirigées, au cours desquelles elles ont partagé leur manière de prévenir et gérer le HP. Elles nous ont également remis une copie de la politique de prévention du harcèlement de leur organisation, ce qui nous a offert un appui visuel concret afin de mieux comprendre les éléments abordés lors des entretiens. Le document nous a aussi permis de compléter et de valider certaines informations recueillies pendant les rencontres. Le fait d'avoir rencontré des professionnelles RH provenant de contextes organisationnels variés nous a également permis de constater certaines différences dans les pratiques utilisées, notamment entre les petites et grandes organisations, ainsi qu'entre les organisations de juridiction provinciale et celles de juridiction fédérale.

Apport à la recherche

Notre étude offre une contribution théorique aux trois (3) niveaux de prévention, mais plus particulièrement aux deux (2) premiers niveaux. D'abord, malgré le fait que la littérature ait nommé la campagne de sensibilisation au HP comme étant une pratique importante de la prévention primaire, puisqu'elle permet d'informer les membres de l'organisation sur les différentes composantes du HP, nos résultats montrent certaines difficultés liées à cette activité. En effet, le manque de temps et de budget alloué à cette campagne a été soulevé. Même si les professionnelles RH souhaiteraient déployer une campagne de sensibilisation au HP chaque année, elles avaient des tâches plus prioritaires qui passaient toujours avant. Elles ont également mentionné que ce type d'activité coûte cher et que leur budget alloué à la sensibilisation du HP n'était pas suffisant.

Ensuite, en sachant que les écrits mettent de l'avant la formation comme un élément primordial de la prévention primaire, nos résultats ont montré que les organisations avaient mis en place des formations de sensibilisation au HP pour tous les membres du personnel de leur organisation. Or, en se basant sur les quatre (4) thèmes favorisant le succès d'une formation de sensibilisation du HP de Murray et *al.* (2020), nous avons constaté certaines lacunes. En effet, au niveau de l'infrastructure organisationnelle de la formation, il est recommandé que la formation porte seulement sur le sujet du harcèlement en élaborant sur les causes et les conséquences du harcèlement, les mesures à prendre par la victime ou par les témoins ainsi que les processus de plainte (Gardner et Cooper-Thomas; 2021). Toutefois, bien que les définitions et les exemples de comportements de HP sont identifiés et discutés lors de la formation, les organisations intègrent d'autres sujets à cette dernière telles que la violence, la discrimination et l'incivilité. Malgré le fait que les participantes nous ont expliqué que leur formation était structurée comme la politique de prévention du HP, les formations qui discutaient de processus de plainte étaient généralement données qu'aux gestionnaires et ces dernières n'étaient pas obligatoires. L'engagement et la participation de la direction quant à cette formation n'ont pas été des éléments qui sont ressortis de l'analyse de nos résultats. Concernant le dernier thème, nous avons pu constater qu'il était plutôt respecté puisque la formation était généralement développée par l'équipe légale de l'interne ou par des firmes d'avocats externes qui s'assuraient que les formations répondaient aux obligations légales. Par contre, nos résultats ont montré que les formations qui étaient développées par des firmes externes ne permettaient pas nécessairement l'adaptation de la formation au contexte de l'organisation puisqu'ils utilisaient des canevas déjà créés. L'importance de l'évaluation du contenu et de la conception de la formation au fil du temps afin de vérifier si des modifications doivent être apportées, évoquées par Gardner et Cooper-Thomas (2021) est un élément qui n'était pas tout à fait présent. Lors de nos entretiens, les professionnelles RH ont qualifié le déploiement de ces formations difficile, long et coûteux. Nos résultats ont en effet montré qu'il était

parfois difficile de s'assurer que tous les membres de l'organisation aient reçu la formation dans les grandes organisations.

Le *coaching* des gestionnaires en matière de gestion de conflit était un élément bien présent dans la littérature puisqu'il permet de donner des outils aux gestionnaires afin qu'ils soient en mesure de reconnaître les situations problématiques, avant qu'elles dégénèrent en harcèlement (Zapf et Beitler, 2022). Nos données ont montré que ce type de *coaching* était important pour les professionnelles RH et que cela faisait partie de leurs tâches quotidiennes. Il était intéressant de voir que certaines professionnelles RH développaient et animaient des ateliers qui permettent de donner des outils aux gestionnaires afin qu'ils puissent mieux identifier les problèmes dans leurs équipes et agir.

Notre recherche va dans le même sens que les écrits de Richards et Daley (2003) quant au contenu de la politique de prévention du HP au travail. En effet, la structure et les thèmes de base se retrouvaient dans les documents de l'organisation de nos participantes. Nous avons identifié que le problème de la politique n'était donc pas relié au contenu en tant que tel, mais plutôt à son implantation, sa diffusion et sa communication. Une des lacunes de l'implantation est reliée au fait que le contenu de la politique ne soit revu que lorsqu'il y a des modifications dans la loi. En agissant ainsi, les organisations ne réévaluent pas le contenu de leur politique en fonction de leurs besoins réels en matière de HP et n'adaptent pas le contenu à leur contexte organisationnel. D'ailleurs, seulement une des professionnelles RH nous a mentionné qu'elle devait faire une reddition de compte chaque année en lien avec les formations données et le nombre de plainte reçue et traités. Ce type de reddition lui permettait d'avoir un portrait réel concernant la prévention du harcèlement dans son organisation et de mettre en place des mesures aux endroits où il y avait des lacunes. Aussi, malgré le fait que l'engagement des gestionnaires soit un élément important du modèle d'implantation de la politique de Guest et Bos-Nehles (2013), nous avons observé qu'en réalité, leur implication dans le processus était plutôt limitée. En effet, par manque de temps et de connaissance en lien avec la politique, les gestionnaires ne « descendaient » pas suffisamment les informations reliées à la politique.

Nos résultats ont montré que la communication et la diffusion de la politique représentaient des manques importants dans les organisations. Même si la politique était remise à l'embauche et qu'elle était présente sur l'intranet, cela ne semblait pas suffisant, selon les professionnelles RH. En effet, nous avons observé qu'elles n'étaient pas certaines que les employés savaient où trouver la politique sur l'intranet.

Dans un deuxième temps, en ce qui concerne la prévention secondaire, nous avons observé plusieurs aspects importants entourant les différents mécanismes de traitement de plainte de HP, dans les organisations. Il a d'abord été intéressant de constater les différences quant à la gestion de plaintes entre les organisations de juridiction provinciale et celles de juridiction fédérale. Le signalement d'une plainte était normalement fait via un formulaire de plainte du côté des organisations de juridiction provinciale et ce document était plutôt appelé « avis d'incident » dans les organisations de juridiction fédérale. Du côté des organisations de juridiction fédérale, les professionnelles RH mettaient davantage l'emphase sur leurs mécanismes informels, en occurrence, le « règlement négocié ». Pour elles, après avoir reçu l'avis d'incident, il était primordial de tenter de régler la situation en offrant des solutions aux deux parties. Tout comme les organisations de juridiction provinciale, parmi ces solutions informelles, nous retrouvons la discussion facilitatrice et la conciliation ou la médiation. Nous avons observé que le but des professionnelles RH était de régler de manière satisfaisante l'incident afin d'éviter d'aller vers l'enquête externe. Nous avons constaté que les présumées victimes de harcèlement pouvaient demander l'enquête externe en tout temps. D'ailleurs pour ces organisations, l'enquête était toujours menée à l'externe tandis que pour les organisations de juridiction provinciale, le choix de mener l'enquête à l'interne ou à l'externe dépendait de la situation. En effet, dans les plus petites organisations, les professionnelles RH ont exprimé qu'il était préférable d'aller à l'externe afin d'éviter les conflits d'intérêts. Notre recherche a également montré qu'en cas de plainte de harcèlement sexuel, l'enquête allait directement à l'externe. Par contre, l'analyse de la recevabilité était seulement faite dans les organisations de juridiction provinciale. Pour cette étape, nos résultats ont montré que les professionnelles RH se basent sur les critères prévus à la loi et dans la politique, comme le suggèrent Burr et Wyatt (2021). Aussi, dès que des gestionnaires ou des cadres supérieurs étaient impliqués dans la plainte, l'enquête était transférée à l'externe. Elles pouvaient choisir d'aller à l'externe si elles n'avaient pas les ressources nécessaires pour prendre en charge l'enquête. Pour les rencontres reliées à l'enquête, nos résultats ont également montré l'importance de nommer leur droit d'être accompagné aux présumées victimes. Nos résultats vont également dans le même sens que Merchant et Hoel (2002) concernant l'importance de la confidentialité et la rapidité des processus. En effet, notre étude montre que les professionnelles RH mettent tous les efforts nécessaires pour assurer la confidentialité en faisant signer une entente de confidentialité à toutes les personnes impliquées dans le processus d'enquête et en protégeant les documents. Elles tentaient également d'effectuer un retour rapide aux présumées victimes, dès la réception de la plainte afin de leur transmettre les informations concernant les prochaines étapes de leur plainte.

En ce qui concerne le soutien des victimes pendant le processus de plaintes, notre recherche montre que la recommandation de Raynar et Lewis (2011) quant aux « personnes-ressources » est appliquée, surtout

dans les plus grandes organisations puisqu'ils disposent d'une ou des personnes qui sont dédiés à gérer et traiter les plaintes de harcèlement. Nos résultats ont également montré que le PAE était la forme de soutien la plus utilisée, malgré le fait qu'elle soit jugée insuffisante, dans la littérature pour soutenir les victimes de harcèlement (Lockhart Bhanugopan, 2020). En effet, les professionnelles RH ont mentionné que, dès le début du processus de plainte, les présumées victimes étaient dirigées vers les services du PAE de leur organisation, même s'il n'était pas possible de savoir si elles avaient recouru aux services ou non. Il n'était donc pas possible pour les professionnelles RH de savoir si les présumées victimes recevaient réellement du soutien. Nous avons également observé que les professionnelles RH tentaient d'effectuer un suivi régulier aux présumées victimes pendant le processus de plaintes afin de les tenir informés des différentes étapes et tenter de les rassurer.

Finalement, pour la prévention tertiaire, nous avons remarqué qu'encore une fois le PAE était le service offert aux victimes. De plus, en sachant que les services du PAE sont confidentiels et limités par un nombre de séances ou un nombre d'heures, nous constatons qu'il ne permet pas d'effectuer un suivi adéquat de la victime, comme il est recommandé par Becton et *al.*, (2016). Même si la thérapie métacognitive ou cognitivo-comportementale axée sur le travail en « clinique externe » est la mesure reconnue pour favoriser la diminution des symptômes de la victime ainsi qu'un meilleur retour au travail (Aarestad et *al.*, 2022), nous n'avons pas eu d'informations à savoir si les professionnelles RH dirigeait les victimes vers ce type de thérapie à l'externe.

Apport aux organisations

Le but de notre étude était d'apporter une contribution théorique, certes, mais nous désirions également apporter une contribution pratique pour les professionnelles RH qui souhaitent optimiser leurs pratiques de prévention du harcèlement dans leur organisation. Nous avons donc élaboré des recommandations pour chaque niveau de prévention, en les présentant par ordre d'importance et de faisabilité (court terme, moyen terme, long terme).

Notre recherche nous a permis de reconnaître que la plupart de pratiques recommandées dans la littérature aux différents niveaux de prévention étaient présentes dans les organisations québécoises. Par contre, nous avons reconnu qu'il y avait certaines lacunes au niveau de l'implantation et de la mise en œuvre de ces pratiques.

D'abord, en matière de prévention primaire, certaines recommandations peuvent se faire à plus court terme. Il nous semble évident que les gestionnaires doivent être davantage impliqués dans le processus de

suivi de la formation. Notre recherche va dans le même sens que la littérature en montrant que les professionnel·les RH considèrent les gestionnaires comme les meilleures personnes pour faire « descendre » l'information, puisqu'ils sont sur le « terrain » et en contact direct avec leur équipe. De plus, nos résultats ont montré qu'il était difficile pour les professionnel·les RH de s'assurer de donner la formation à tous les membres de l'organisation à cause des enjeux de logistiques liés aux différents quarts de travail (jour/ soir/ nuit), du contexte des différentes équipes (en télétravail ou en présentiel) et du contexte des opérations ou du service (opération ou service 24h, 7 jours sur 7). Donc, en sachant qu'il est primordial que la formation de sensibilisation au harcèlement psychologique au travail ainsi que ses mises à jour soient données à tous les membres de l'organisation, nous proposons d'établir un mécanisme de suivi de la formation en demandant la collaboration des gestionnaires. En sachant que les gestionnaires connaissent mieux que quiconque leur contexte, il sera plus simple pour eux d'organiser un horaire de formation qui respectera les enjeux de logistique. La tenue d'un registre permettrait aux gestionnaires de s'assurer que tous les membres de leur équipe ont suivi la formation. Ce registre pourrait ensuite être transmis annuellement aux professionnel·les RH pour qu'elles en fassent l'audit dans le but de repérer les employés n'ayant pas encore participé et effectuer un suivi avec le ou les gestionnaires concerné. De cette manière, les gestionnaires pourront recevoir de l'accompagnement et des outils afin d'atteindre l'objectif, soit que tous les membres de leur équipe aient complété la formation. Aussi, l'accessibilité et la diffusion de la politique ont été reconnues comme étant un « manque » dans les organisations et nos résultats montrent que la principale manière de faire connaître la politique est d'en remettre une copie aux nouvelles recrues afin qu'elles la lisent et la signent. D'ailleurs, les professionnel·les RH nous ont nommés que la politique était remise lors de l'accueil, en même temps que plusieurs autres documents et informations et qu'il était donc difficile pour les membres de l'organisation de se souvenir de son existence. Nous suggérons donc que la remise de la politique lors de l'accueil ne soit pas la seule manière de diffuser et rendre accessible la politique de prévention du HP. Nous conseillons que les professionnel·les RH s'assurent que l'accessibilité à la politique soit adaptée au contexte de leur organisation. Notre recherche a mis en évidence que le contexte des organisations est différent d'une organisation à une autre et il faut s'assurer d'adapter les pratiques de prévention en conséquence. En effet, si les employés sont majoritairement en présence, mais qu'ils n'ont pas accès à des ordinateurs, la politique devrait être accessible en format papier. Si les employés sont majoritairement en télétravail, la politique devrait être accessible en format électronique. La création d'un code QR¹² qui mène à la politique, placé à un endroit stratégique fréquenté par un grand nombre de membres de l'organisation, qui a été nommé par une de nos participantes, semble être une solution intéressante, innovante et assez simple à réaliser.

¹² Voir note de bas de page 4. Page 105 de ce mémoire

À moyen terme, nous recommandons de revoir le contenu des formations de sensibilisation au harcèlement, afin de l'orienter exclusivement sur ce sujet. Nous conseillons de retirer de ces formations les autres sujets problématiques comme la violence, la discrimination et l'incivilité. De plus, en sachant que les facteurs qui découragent les personnes qui se croient victimes de harcèlement sont la peur du conflit, les enjeux de confidentialité et le risque de représailles (Thompson et Catley, 2021), il serait intéressant d'ajouter certaines composantes à la formation de sensibilisation au harcèlement. En effet, afin de mieux diriger les personnes qui souhaitent déposer une plainte, nous recommandons d'ajouter des éléments d'informations quant aux personnes-contacts ainsi qu'aux mécanismes informels et formels de plaintes. Les personnes pourraient donc savoir qu'il existe d'autres avenues de règlement qui pourrait éviter les conflits et elles pourront connaître les mesures qui sont mises en place afin de protéger la confidentialité des informations entourant les plaintes. En ce qui concerne la politique, tout comme la formation de sensibilisation, nous suggérons que le contenu porte uniquement sur le harcèlement. Les définitions et les exemples du harcèlement devraient être plus élaborés et adapter au contexte de l'organisation pour assurer une meilleure compréhension. Il est également important de réévaluer le contenu des formations afin de s'assurer qu'elles répondent toujours aux besoins de l'organisation et qu'elles soient bien adaptées au contexte. Aussi, nos résultats nous ont montré que la politique était revue dans le but de se conformer aux obligations de la loi. La politique ne doit pas être mise à jour seulement lorsqu'il y a des modifications dans la loi. Le contenu de la politique doit être réévalué, en se basant sur les réels besoins internes de l'organisation. Comme le recommandent Richards et Daley (2003), nous proposons de faire cette révision, chaque année, en se basant sur une enquête d'opinion auprès du personnel ainsi que du nombre de plaintes reçues et traitées. Nous conseillons que ce suivi soit fait par les professionnel·les RH et que la fréquence des mises à jour soit ajoutée dans la politique de prévention du HP, afin de rendre officiel le mécanisme de suivi. Dans l'optique où les gestionnaires doivent s'impliquer davantage dans la prévention du HP et en sachant que notre recherche a montré que les employés sont d'abord encouragés à parler à leur gestionnaire lorsqu'ils vivent une situation problématique, nous conseillons l'élaboration d'une formation et d'outils pour les gestionnaires. En effet, il est important que les gestionnaires connaissent les différentes avenues de traitement de plainte et qu'ils sachent diriger adéquatement leurs employés. Pour ce faire, les professionnel·les RH doivent élaborer une formation destinée aux gestionnaires ainsi que des outils qui leur permettent de les accompagner adéquatement. En plus de la formation de sensibilisation au HP donné à tous les membres de l'organisation, les gestionnaires doivent recevoir cette formation. Comme le mentionnent Zapf et Beitler (2022) dans la littérature, les professionnel·les RH doivent accompagner les gestionnaires pour qu'ils développent des outils qui leur permettront d'identifier les situations de harcèlement et les facteurs de risque qui peuvent mener au harcèlement, savoir aborder les situations et jouer un rôle de vecteur dans la gestion des conflits. Nous

recommandons donc que cette formation permette d'accroître les connaissances des gestionnaires en matière d'identification des comportements à risque, des processus de gestion de plainte (processus informels et formels) ainsi que de leur rôle (les attentes de l'organisation envers eux en matière de prévention du HP). À la suite de cette formation, les gestionnaires doivent être en mesure de mettre en place des stratégies qui permettent un environnement de travail respectueux pour tous, reconnaître une situation problématique et l'aborder et savoir comment soutenir ses employés en les dirigeant vers les bonnes ressources lorsqu'ils vivent une situation problématique ou qu'ils croient être victimes de HP.

À plus long terme, il serait pertinent que les organisations allouent des budgets qui permettraient aux professionnel·les RH de déployer des campagnes de sensibilisation au HP. Bien que la littérature indique que les campagnes de sensibilisation au HP représentent un élément clé de la prévention primaire (Woodrow et Guest, 2014), nos résultats montrent que le manque de budget et de ressources mène à une négligence de ce type d'intervention. Or, en sachant, que les cas de harcèlement peuvent engendrer des coûts importants pour les organisations, il nous paraît pertinent de mettre de l'avant la prévention par le biais d'une campagne de prévention. Nos résultats ont montré l'enthousiasme des professionnel·les RH à créer cette campagne de promotion de la sensibilisation du harcèlement au travail. Nous conseillons de prévoir une ressource supplémentaire afin d'assurer l'exécution des tâches quotidiennes et ainsi libérer un ou plusieurs professionnel·les RH qui pourraient se consacrer à la réalisation et au déploiement de ce projet. Cette campagne pourrait inclure des activités qui permettent de rappeler les différents éléments de la formation de sensibilisation au HP, un rappel de l'existence de la politique et les façons d'y accéder, des affiches de sensibilisation au HP, des capsules vidéo informatives qui dirigent les membres de l'organisation vers les ressources, etc. Si une campagne de sensibilisation est réalisée annuellement ou tous les deux (2) ans, le matériel conçu peut servir de base et être bonifié, selon les nouvelles tendances. De cette manière, il ne sera pas nécessaire de repartir de « zéro », il suffira d'apporter quelques modifications et ajustements. Donc, si les organisations sont capables d'assurer que la campagne soit faite de manière périodique, les coûts et les ressources qui y sont associés deviendront plus raisonnables, au fil du temps.

En ce qui concerne la prévention secondaire, nos résultats montrent que les mécanismes informels de plainte sont différents dépendamment de s'il s'agit d'une organisation de juridiction provinciale ou de juridiction fédérale. Pour les organisations de juridiction fédérale, elles doivent suivre une ligne directrice qui est prévue à leur politique. Par contre, pour les organisations de juridiction provinciale, nous avons remarqué qu'il existe des mécanismes informels, mais qu'ils ne sont pas nécessairement mentionnés dans la politique. D'ajouter les mécanismes informels qui sont utilisés dans la politique est une solution plutôt

faisable à court terme. Aussi, nos résultats montrent qu'il est important de mettre en place les mesures correctives nécessaires proposées par l'enquêteur et remettre les mesures disciplinaires et administratives rapidement, s'il y a lieu. Pour ce faire, nous pensons qu'il est primordial que les professionnel·les RH qui traitent les plaintes de HP aient une marche à suivre claire incluant des étapes qui suivent la conclusion de l'enquête. Aussi, nous pensons qu'il est primordial de réduire les craintes liées à la circulation interne de l'information lors du dépôt de plainte. Pour ce faire, il serait pertinent de préciser certains éléments concernant la confidentialité dans la politique et les procédures entourant les plaintes afin de renforcer la confiance envers le processus notamment, les étapes de traitement de l'information, les personnes ayant accès au dossier, dans quelles circonstances et les limites légales de la confidentialité. La possibilité de recourir à un bureau externe pour le dépôt de plainte peut également être une avenue intéressante puisqu'elle permettrait de réduire les inquiétudes quant aux conflits d'intérêts internes, augmenter le sentiment d'impartialité et de neutralité, puis favoriser un climat de confiance propice aux signalements. De plus, nous proposons également que les rencontres se fassent dans des endroits plus discrets, que tous les documents reliés à l'enquête soient protégés, dans un endroit sous clé pour les documents format papier et par un mot de passe pour les documents électroniques. Il est donc important de prévoir d'avance des locaux dédiés aux enquêtes et des endroits précis pour les documents. Nous recommandons également d'établir des normes de temps raisonnables et de les ajouter dans la procédure de gestion de plainte, afin d'assurer un retour rapide aux présumées victimes qui déposent une plainte. En sachant que les syndicats sont souvent les personnes accompagnatrices lors des rencontres d'enquête, nous trouvons important que les professionnel·les RH collaborent avec les représentants syndicaux et s'assurent qu'ils transmettent les bonnes informations quant au processus de plainte, à leurs membres.

Aussi, nous considérons que certaines solutions peuvent être mises en place à moyen terme. En effet, en sachant qu'il est important que l'analyse de la recevabilité soit faite selon les critères de harcèlement prévu dans la loi et la politique de l'organisation, nous trouvons pertinent que ces critères soient clairement identifiés dans la politique afin de montrer aux membres de l'organisation sur quoi les professionnel·les RH se basent pour procéder à l'analyse d'une plainte. Si ces critères sont davantage connus et compris, les gestionnaires ainsi que les employés pourront savoir mieux reconnaître une situation qui s'apparente à du HP et qui est considéré comme tel dans l'organisation. Les gestionnaires pourront donc mieux diriger leurs employés. Puis, les personnes qui se croient victimes de HP pourront évaluer leur situation en fonction de ces critères et se diriger vers les bonnes ressources. C'est pour cette raison que nous recommandons d'ajouter clairement ces critères à la formation qui est donnée à tous les membres de l'organisation ainsi que dans la politique et la procédure de plainte.

De plus, notre recherche montre que pour les organisations de juridiction provinciale, le choix d'effectuer l'enquête à l'externe ou à l'interne devrait être basé sur différents facteurs. En effet, les professionnel·les RH devraient prendre en considération la taille de l'organisation, le contexte de la plainte, les individus impliqués et les ressources disponibles pour prendre en charge tout le processus. Nous recommandons aux organisations d'établir à l'avance pour quelles situations l'enquête se fera à l'interne ainsi que celles qui nécessiteront le recours à une enquête externe. Par souci de transparence, nous suggérons également d'ajouter ces informations dans la politique de prévention du HP.

Pour la prévention tertiaire, en sachant que le PAE n'est pas considéré comme une mesure de soutien suffisante, nous proposons de s'assurer que les victimes de harcèlement aient bien reçu le traitement psychologique nécessaire, avant de retourner au travail, afin qu'elles soient aptes à travailler. Si les professionnel·les RH jugent qu'il n'y pas suffisamment de ressources à l'interne pour assurer un retour au travail optimal pour la victime, elles devraient s'informer sur des ressources externes qui offrent le type de soutien nécessaire en cas de harcèlement, afin de pouvoir diriger les victimes vers ces ressources. Il faut également s'assurer que tous les risques soient éliminés. En constatant que les participantes de notre étude ne nommaient pas d'autres ressources que le PAE comme mesure de soutien psychologique aux victimes ni de procédure de retour au travail, nous proposons qu'une procédure soit élaborée à moyen ou long terme. Cette procédure pourrait comprendre les ressources disponibles (autres que le PAE) pour un suivi psychologique tout au long du retour au travail de la victime, les moyens concrets qui permettent d'éliminer les risques pour la victime et les étapes à suivre pour un retour au travail optimal, en commençant par une évaluation des besoins de la victime qui permettra l'élaboration d'un plan de retour personnalisé.

Limites de la recherche

Malgré ses contributions, nous trouvons important de reconnaître les limites de notre recherche. D'abord, cette étude a été basée sur les résultats recueillis d'un échantillon de dix (10) professionnelles RH. Un nombre plus grand de participants aurait permis une meilleure représentativité des résultats que nous avons obtenus.

De plus, le contexte des organisations aurait dû être pris en considération. Notre recherche a été effectuée auprès de professionnelles RH provenant d'organisations de juridiction provinciale et d'organisation de juridiction fédérale. En sachant qu'ils ont des obligations différentes en matière de prévention du harcèlement, il aurait été bénéfique de se concentrer sur les organisations de juridiction provinciale ou les organisations de juridiction fédérale.

Aussi, nous constatons que nous avons recueilli des données riches d'informations pertinentes permettant une vue d'ensemble intéressant des différentes interventions qui peuvent être mises en place par les organisations, afin de prévenir le HP. Toutefois, nous étions confrontés à un choix méthodologique important : si nous avions d'approfondir chaque aspect des aspects abordés dans les entrevues, l'ampleur de notre recherche aurait été de trop grande envergure. Par exemple, en matière de prévention primaire, nous n'avons examiné en profondeur le contenu spécifique d'une formation ou d'une campagne de sensibilisation du HP, ce qui ne nous permet pas de déterminer les éléments contribuant à leur efficacité. De même, pour la prévention secondaire, nous n'avons pas pu évaluer les procédures de plainte ainsi que leur efficacité.

Finalement, nous nous sommes concentrés sur les niveaux de prévention primaires et secondaires puisque nous tentions d'identifier les pratiques qui permettent d'accompagner la politique de prévention du HP. Nous voulions savoir comment les organisations font pour prévenir et gérer le phénomène. Nous n'avons donc pas retiré beaucoup d'informations sur la prévention tertiaire. De ce fait, les résultats sont limités en matière de mesures de soutien pour les victimes et les conditions dans lesquelles elles font leur retour au travail.

Pistes de recherche futures

Les contributions et les limites de notre recherche nous ont menés à nous questionner sur différentes pistes de recherche. En effet, pour chaque niveau de prévention, il serait d'abord intéressant de comparer les pratiques et les interventions des organisations de juridiction provinciale avec celles des organisations de juridiction fédérale afin d'identifier des similitudes et des différences.

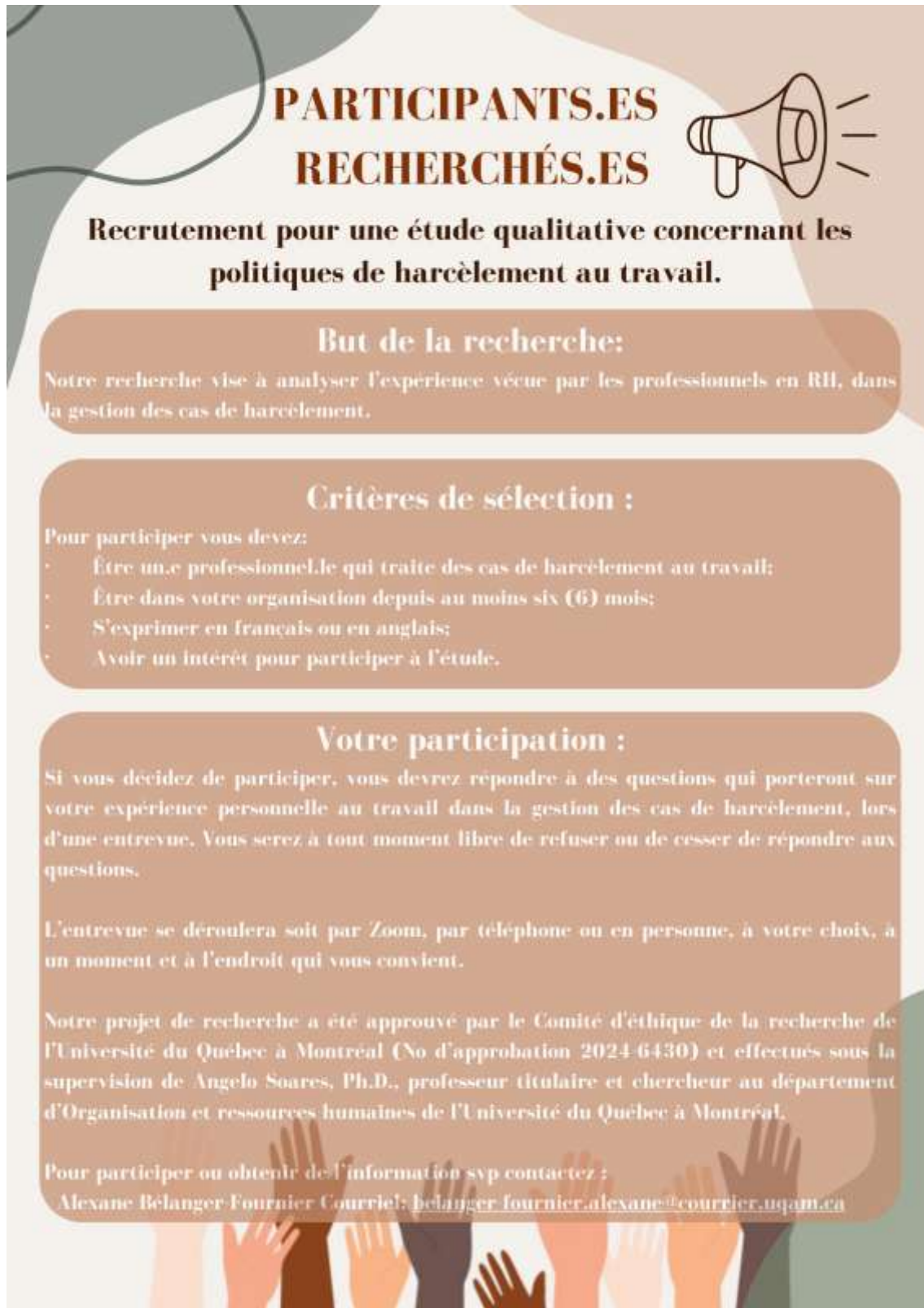
En ayant constaté que la formation et les campagnes de sensibilisation au HP sont deux aspects très importants au niveau primaire de la prévention, une avenue de recherche future pourrait être d'approfondir ces deux interventions. La littérature ainsi que notre étude nous ont permis de voir que les organisations sont souvent limitées par le manque de ressources. Du côté de la formation, nous avons constaté qu'il n'y a pas nécessairement de suivi de son efficacité. Puis, les campagnes de promotion à la sensibilisation du HP ne sont pratiquement pas utilisées comme initiative de la prévention primaire dans les organisations. Donc, il serait intéressant de mener une recherche beaucoup plus ciblée qui permettrait d'explorer la manière de concevoir des formations adaptées aux réalités des organisations, tout en identifiant les éléments clés d'une formation ou d'une campagne efficace. Une recherche portant sur le contenu, le mode de diffusion, la fréquence et l'évaluation de ces interventions permettrait de présenter un cadre pratique pour les professionnel·les RH afin de développer des formations durables et évaluer leur impact réel sur la

prévention du HP. Cette étude proposerait aux organisations, des alternatives innovantes et créatives qui les aideraient à concevoir des formations ou des campagnes de sensibilisation, tout en utilisant efficacement les ressources qui sont disponibles à l'interne.


Comme autre piste de recherche future, nous pensons qu'il pourrait être intéressant d'explorer en profondeur les interventions de la prévention tertiaire. En effet, tout comme dans la littérature, nos résultats sont très limités en ce qui concerne les mécanismes de soutien et le retour au travail des victimes. Une recherche pourrait donc s'intéresser plus spécifiquement aux procédures mises en place par les organisations pour accompagner les victimes, de la manière que les professionnel·les RH évalueront la capacité de retour au travail, ainsi que les mécanismes qui sont à déployer pour éliminer à la source les risques de récidives. Une telle recherche contribuerait à mieux comprendre ce qui privilégie un retour durable, sécuritaire et optimal pour la victime, mais aussi pour l'organisation.

Finalement, dans le cadre de notre étude, nous nous sommes penchés sur l'expérience des professionnel·les RH dans les différentes interventions de prévention du harcèlement. Par contre, il s'agirait d'un angle intéressant si une recherche avait comme objectif de connaître la perception et le vécu des victimes de HP elles-mêmes, concernant les différents niveaux de prévention. La recherche permettrait de documenter leur expérience en lien avec la formation de sensibilisation, la politique de prévention du HP, le processus de plainte ainsi que les mécanismes de soutien mis en place tout au long du processus ainsi qu'à leur retour au travail. Une étude comme celle-là permettrait d'effectuer une comparaison entre le discours des professionnel·les RH ainsi que l'expérience des victimes. Ensuite, des recommandations pourraient être élaborées en identifiant les mesures qui favorisent la confiance des victimes envers l'organisation, dans le processus de gestion de plainte.

Explorer ces pistes de recherche permettrait d'approfondir notre compréhension des pratiques mises en place par les organisations pour accompagner la politique de prévention du HP, ainsi que de mieux saisir la manière dont ces pratiques sont adaptées à leur propre contexte organisationnel.



PARTICIPANTS.ES RECHERCHÉS.ES



Recrutement pour une étude qualitative concernant les politiques de harcèlement au travail.

But de la recherche:

Notre recherche vise à analyser l'expérience vécue par les professionnels en RH, dans la gestion des cas de harcèlement.

Critères de sélection :

Pour participer vous devez:

- Être un.e professionnel.le qui traite des cas de harcèlement au travail;
- Être dans votre organisation depuis au moins six (6) mois;
- S'exprimer en français ou en anglais;
- Avoir un intérêt pour participer à l'étude.

Votre participation :

Si vous décidez de participer, vous devrez répondre à des questions qui porteront sur votre expérience personnelle au travail dans la gestion des cas de harcèlement, lors d'une entrevue. Vous serez à tout moment libre de refuser ou de cesser de répondre aux questions.

L'entrevue se déroulera soit par Zoom, par téléphone ou en personne, à votre choix, à un moment et à l'endroit qui vous convient.

Notre projet de recherche a été approuvé par le Comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Montréal (No d'approbation 2024-6430) et effectués sous la supervision de Angelo Soares, Ph.D., professeur titulaire et chercheur au département d'Organisation et ressources humaines de l'Université du Québec à Montréal.

Pour participer ou obtenir de l'information svp contactez :

Alexane Bélanger-Fournier Courriel: belanger_fournier.alexane@courrier.uqam.ca

ANNEXE III : FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

TITRE DU PROJET

Quelles sont les pratiques utilisées par les organisations du Québec qui permettent une application efficace de leur politique de prévention du harcèlement psychologique au travail ?

IDENTIFICATION

Étudiant.e-chercheur.se responsable du projet : Alexane Bélanger-Fournier
Maîtrise ès sciences de la gestion, spécialisation ressources humaines, ESG Université du Québec à Montréal
Courriel : belanger-fournier.alexane@courrier.uqam.ca
Téléphone : 514-609-8812

BUT GÉNÉRAL DU PROJET ET DIRECTION

Vous êtes invité.e à prendre part au présent projet visant à vérifier si les politiques de prévention du harcèlement psychologique au travail qui sont mises en place dans les organisations du Québec permettent réellement de prévenir et d'intervenir lors d'une situation de harcèlement au travail. Plus spécifiquement, il vise également à évaluer le contenu, la mise en œuvre ainsi que l'application de la politique de prévention du harcèlement psychologique. Ce projet est réalisé dans le cadre d'un mémoire, réalisé sous la direction d'Angelo Dos-Santos Soares, professeur du département d'organisations et ressources humaines de l'ESG. Il peut être joint au (514)-987-3000 (poste 2089) ou par courriel à l'adresse : soares.angelo@uqam.ca.

AVANTAGES ET RISQUES

Votre participation contribuera à acquérir de nouvelles connaissances sur l'efficacité des politiques de prévention contre le harcèlement psychologique au travail et permettra de proposer des pistes de solutions aux organisations du Québec quant à la prévention des comportements de harcèlement au travail. La présente recherche traite d'un sujet délicat, mais n'implique aucun risque puisque nous n'interrogerons pas des victimes de harcèlement psychologique au travail. Les entrevues s'adresseront à des professionnels en ressources humaines qui traitent les plaintes de harcèlement au travail. Vous demeurez libre de ne pas répondre à une question que vous estimez embarrassante ou de vous retirer en tout temps sans avoir à vous justifier. Il est également important de mentionner que tous les noms d'organisations actuelles ou passées ainsi que les noms des individus seront effacés. Des noms fictifs seront utilisés afin de s'assurer qu'il

n'y ait pas de risque de représailles. Il est de la responsabilité de la chercheuse de suspendre ou de mettre fin à l'entrevue si elle estime que votre bien-être est menacé.

ANONYMAT ET CONFIDENTIALITÉ

Il est entendu que les renseignements recueillis lors de l'entrevue sont confidentiels et que seuls, le responsable du projet et son directeur de recherche, Angelo Dos-Santos Soares auront accès à l'enregistrement de votre entrevue. La chercheuse conservera les données numériques sur un disque dur externe qui seront conservées avec la documentation papier ainsi que le formulaire de consentement, sous clé, dans son bureau de travail à son domicile personnel. L'information se trouvant sur l'ordinateur de la chercheuse sera protégée par un mot de passe. Les données ainsi que les formulaires de consentement seront conservés jusqu'à ce que le mémoire soit complété et pour un maximum de 5 ans, ensuite, ils seront détruits. La documentation papier sera détruite à la déchiqueteuse par la chercheuse et les données numériques seront détruites à l'aide d'un logiciel prévu à cet effet.

PARTICIPATION VOLONTAIRE ET RETRAIT

Votre participation à ce projet est volontaire. Cela signifie que vous acceptez de participer au projet sans aucune contrainte ou pression extérieure, et que par ailleurs vous êtes libre de mettre fin à votre participation en tout temps au cours de cette recherche. Dans ce cas, les renseignements vous concernant seront détruits. Votre accord à participer implique également que vous acceptez que le responsable du projet puisse utiliser aux fins du présent mémoire, les renseignements recueillis à la condition qu'aucune information permettant de vous identifier ne soit divulguée publiquement à moins d'un consentement explicite de votre part.

COMPENSATION FINANCIÈRE

Votre participation à ce projet est offerte gratuitement. Un résumé des résultats de recherche vous sera transmis au terme du projet.

DES QUESTIONS SUR LE PROJET OU SUR VOS DROITS

Pour toute question additionnelle sur le projet et sur votre participation, vous pouvez communiquer avec les responsables du projet : Angelo Dos-Santos Soares (514-987-3000 poste 2089 ou soares.angelo@uqam.ca); (Alexane Bélanger-Fournier (514-609-8812 ou belanger-fournier.alexane@courrier.uqam.ca).

Des questions sur vos droits ? Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE) a approuvé le projet de recherche auquel vous allez participer. Pour des informations concernant les responsabilités de l'équipe de recherche au plan de l'éthique de la recherche avec des êtres humains ou pour formuler une plainte, vous pouvez contacter la coordination du CERPE plurifacultaire (cerpe-pluri@uqam.ca; 514 987-3000, poste 3642).

REMERCIEMENTS

Nous vous remercions pour votre participation à ce projet de recherche.

CONSENTEMENT

Je déclare avoir lu et compris le présent projet, la nature et l'ampleur de ma participation, ainsi que les risques et les inconvénients auxquels je m'expose, comme présenté dans le présent formulaire. J'ai eu l'occasion de poser toutes les questions concernant les différents aspects de l'étude et de recevoir des réponses à ma satisfaction.

Je, soussigné(e), accepte volontairement de participer à cette étude. Je peux me retirer en tout temps sans préjudice d'aucune sorte. Je certifie qu'on m'a laissé le temps voulu pour prendre ma décision.

Une copie signée de ce formulaire d'information et de consentement doit m'être remise.

Prénom Nom

Signature

Date

Engagement du chercheur.se

Je, soussigné(e) certifie

- (a) avoir expliqué au signataire les termes du présent formulaire ;
- (b) avoir répondu aux questions qu'il m'a posées à cet égard ;
- (c) lui avoir clairement indiqué qu'il reste, à tout moment, libre de mettre un terme à sa participation au projet de recherche décrit ci-dessus ;
- (d) que je lui remettrai une copie signée et datée du présent formulaire.

Alexane Belanger-Fournier

Prénom Nom

Signature

Date

Guide d'entrevue- Professionnel en ressources humaines qui traite des plaintes de harcèlement

1. Début de l'entretien

Merci beaucoup d'avoir accepté de me rencontrer et répondre à mes questions. L'objectif de ma recherche est d'identifier les pratiques de prévention qui accompagnent la politique de prévention du harcèlement psychologique au travail, dans les organisations québécoises. Je veux tenter d'identifier ce que la politique de prévention du HP des organisations prévoit ainsi que les interventions mis en place aux différents niveaux de prévention (primaire, secondaire et tertiaire).

J'ai besoin d'enregistrer notre entrevue car je ne veux pas oublier, perdre de l'information ou pire déformer ce que vous allez me dire. Tout est confidentiel et anonyme et tous les noms seront effacés. Personne ne sera en mesure de vous identifier.

Est-ce que vous êtes d'accord que j'enregistre notre entrevue?

[Débuter l'enregistrement]

J'aimerais commencer par les questions difficiles

- 1) Quel est votre âge?
- 2) Il faut noter le sexe pas besoin de poser la question

Votre travail

- 3) Depuis combien de temps travaillez-vous dans la GRH? Depuis combien de temps dans l'organisation actuelle? Et dans votre poste actuel ?
- 4) Pourquoi avez-vous choisi de travailler dans la GRH ?
- 5) Comment trouvez-vous le travail en GRH ? Pourquoi?
- 6) Qu'est-ce que vous faites pendant une journée de travail typique?

- 7) Quels sont les principaux problèmes auxquels vous devez faire face pendant une journée de travail?
- 8) Est-ce qu'il y a quelque chose que vous pouvez faire pour passer à travers ces situations ?
- 9) Qu'est-ce que vous aimez le plus, qu'est-ce que vous détestez le plus dans votre travail?
- 10) Comment décriviez-vous le climat de travail dans votre organisation ?

Le contenu de la politique de prévention contre le harcèlement

- 11) Est-ce que dans votre organisation, il y a une politique organisationnelle pour la prévention du harcèlement? Depuis quand?
- 12) Est-ce que c'est possible d'avoir une copie de la politique?

Si ce n'est pas possible posez les questions :

Pouvez-vous me décrire ce qu'on retrouve dans la politique de prévention contre le harcèlement de votre organisation?

De quelle manière est-elle structurée ?

- 13) Est-ce que la politique de prévention contre le harcèlement de votre organisation vous permet d'intervenir dans une situation de harcèlement ?
- 14) Avez-vous déjà utilisé la politique pour gérer un ou des cas de harcèlement dans votre organisation?
- 15) Si on vous donnait carte blanche comment améliorerez-vous votre Politique de prévention contre le harcèlement de votre organisation?

La mise en œuvre ou la révision de la politique de prévention contre le harcèlement

16) Quels sont les différents acteurs qui participent à la mise en œuvre de la politique de prévention contre le harcèlement au travail ?

17) Selon vous, comment peut-on s'assurer que la politique de prévention contre le harcèlement est adaptée au contexte de l'organisation ?

18) Quelles sont les mesures que vous utilisez pour sensibiliser les membres de l'organisation à la politique de prévention du harcèlement ?

19) Pouvez-vous me parler des pratiques utilisées dans votre organisation afin de faire connaître la politique de prévention du harcèlement au travail (diffusion) ?

20) Est-ce qu'il y a des mécanismes de suivi mis en place pour évaluer l'efficacité de la politique.? Pouvez-vous m'expliquer?

21) Une autre fois, si on vous donnait carte blanche, tous les pouvoirs quelles améliorations apporteriez-vous à la politique de prévention du harcèlement de votre organisation pour maximiser son efficacité ?

Procédure de plaintes de harcèlement psychologique au travail

22) Pouvez-vous m'expliquer les procédures qu'une personne, qui croit être victime de harcèlement, peut entamer dans votre organisation?

23) De quelle(s) manière(s) une personne qui croit être victime de harcèlement sera soutenue dans votre organisation ? Pouvez-vous me donner des exemples?

24) Qui sont les personnes qui jouent un rôle dans le soutien d'un individu de votre organisation qui croit être victime de harcèlement au travail.

25) Quelles sont les étapes qu'auront à suivre les individus qui souhaitent déposer une plainte de harcèlement au travail ?

26) Comment peut-on assurer la confidentialité dans la gestion d'une plainte de harcèlement au travail ?

27) Concernant les enquêtes à propos de harcèlement, pouvez-vous m'expliquer vos protocoles d'enquête. (À l'interne ou à l'externe?)

28) Comment faites-vous pour régler une situation de harcèlement entre deux ou plusieurs individus dans votre organisation ?

29) Est-ce qu'il existe dans votre organisation des normes de temps à respecter dans la gestion d'une situation de harcèlement au travail.

Fin de l'entretien

30) Est-ce qu'il y a quelque chose que vous trouvez important dont nous n'avons pas parlé pendant l'entrevue par rapport à la gestion des cas de harcèlement dans votre organisation?

Merci beaucoup

Réaction du répondant et prendre un moment pour répondre aux questions du répondant s'il en a.

LISTE DES RÉFÉRENCES

- Aarestad, S. H., Harris, A., Hjemdal, O., Gjengedal, R. G. H., Osnes, K., Sandin, K., Reme, S. E., Hannisdal, M., & Einarsen, S. V. (2022). Healing the wounds of workplace bullying : Evaluating mental health and workplace participation among victims seeking treatment for common mental disorders. *WORK*, 73(4), 1379-1391. <https://doi.org/10.3233/WOR-210920>
- Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24(3), 452–471. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.2202131>
- Aquino, K., & Thau, S. (2009). Workplace Victimization : Aggression from the Target's Perspective. *Annual review of psychology*, 60, 717-741. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163703>
- Becton, J., Gilstrap, J., & Forsyth, M. (2016). Preventing and correcting workplace harassment : Guidelines for employers. *Business Horizons*. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.09.005>
- Bernstein, C., & Trimm, L. (2016). The impact of workplace bullying on individual wellbeing : The moderating role of coping : original research. *SA Journal of Human Resource Management*, 14(1), 1-12. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v14i1.792>
- Berridge, J., Cooper, C. L. and Highley-Marchington, C. (1997) *Employee assistance programmes and workplace counselling*. Chichester: Wiley.
- Brodsky, C. M. (1976). *The harassed worker* (p. xiv, 174). D. C. Heath & Co.
- Burr, C., & Wyatt, A. (2021). Investigation of workplace bullying and harassment complaints. *Dignity and Inclusion at Work*, 147-180.
- Canada, E. et D. social. (2021, février 23). *Liste des industries et milieux de travail sous réglementation fédérale* [Règlements]. <https://www.canada.ca/fr/services/emplois/milieu-travail/milieux-reglementation-federale.html>
- Canadian Human Rights Commission. (2024, 5 avril). *Human rights-based approach to workplace investigations : Guidance and good practices* (Cat. no. HR4-107/2023E-PDF) [PDF]. https://www.chrc-ccdp.gc.ca/sites/default/files/2024-04/human-rights-based-approach-to-workplace-investigations_1.pdf
- Catley, B., Blackwood, K., Forsyth, D., Tappin, D., & Bentley, T. (2017). Workplace bullying complaints: Lessons for "good HR practice". *Personnel Review*, 46(1), 100-114. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2015-0107>
- Chappell, D. et Martino, V. (2000). *La violence au travail*. Genève : BIT.
- Chesler, J. C. (2014). *The impact of workplace bullying on employee morale, job satisfaction and productivity within nonprofit organizations* (Order No. 3627713). Available from ABI/INFORM Collection; ProQuest Dissertations & Theses Global. (1559970437). Retrieved from <https://www.proquest.com/dissertations-theses/impact-workplace-bullying-on-employee-morale-job/docview/1559970437/se-2>

- CNESST. nd. « Obligation de l'employeur en matière de harcèlement ». <https://www.cnesst.gouv.qc.ca/fr/prevention-securite/milieu-travail-sain/harcelement-au-travail/obligations-lemployeur-en-matiere-harcelement#:~:text=Politique%20de%20pr%C3%A9vention%20et%20de,200%20%24%20%C3%A0%206%20000%20%24> [Consulté le 19 mai 2023]
- Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST). (n.d.). *Harcèlement psychologique ou sexuel au travail*. CNESST. <https://www.cnesst.gouv.qc.ca/fr/prevention-securite/milieu-travail-sain/harcelement-au-travail/harcelement-psychologique-sexuel-au-travail>
- Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST). (n.d.). *Politique de prévention et de prise en charge du harcèlement psychologique*. CNESST. <https://www.cnesst.gouv.qc.ca/fr/prevention-securite/milieu-travail-sain/harcelement-au-travail/politique-prevention-prise-en-charge-harcelement>
- Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST). (2023, février). *Statistiques sur la violence, le stress et le harcèlement en milieu de travail (2018-2021)* (Portrait-violence-stress-harcèlement-2018-2021). <https://www.cnesst.gouv.qc.ca/site/s/default/files/documents/portrait-violence-stress-harcelement-2018-2021.pdf>
- Code canadien du travail, Partie II, article 122*. (s. d.). [Gouvernemental]. Gouvernement du Canada, Site web de la législation (justice). <https://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/L-2/>
- Cowan, R. L. (2011). "Yes, we have an anti-bullying policy, but..." HR professionals' understandings and experiences with workplace bullying policy. *Communication Studies*, 62(3), 307-327. <https://doi.org/10.1080/10510974.2011.553763>
- Cox, R., & Lippel, K. (2020). Legal frameworks for preventing work-related bullying and harassment and ensuring access to remedies for targets. In *Bullying and harassment in the workplace* (pp. 649-674). CRC Press.
- D'Cruz, P., & Noronha, E. (2016). Organizational governance: A promising solution for varieties of workplace bullying. In *Emotions and organizational governance* (Vol. 12, pp. 409-444). Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1746-979120160000012013>
- Dejours, C. (2003). Critique et fondements de l'évaluation. L'évaluation du travail à l'épreuve du réel : Critique des fondements de l'évaluation (p. 9-56). Éditions Quæ. <https://shs-cairn-info.proxy.bibliotheques.uqam.ca/l-evaluation-du-travail-a-l-epreuve-du-reel--9782759224609-page-9?lang=fr>.
- Di, M. V., Hoel, H., & Cooper, C. L. (2003). *Preventing violence and harassment in the workplace*. Eurofound.
- Douville.M.-J. (2025, 16 avril). *Le processus d'enquête en matière de harcèlement*. Carrefour RH. <https://carrefourrh.org/ressources/rerelations-travail/2025/04/processus-d-enquete-harcelement>
- Dwoskin, L. B., & Squire, M. B. (2018). Best Practices in Conducting Internal Workplace Investigations of Discrimination and Harassment Complaints. *Employee Relations Law Journal*, 44(2), 20–38.
- Einarsen, K., Nielsen, M. B., Hetland, J., Olsen, O. K., Zahlquist, L., Mikkelsen, E. G., ... & Einarsen, S. V. (2020). Outcomes of a proximal workplace intervention against workplace bullying and

- harassment: A protocol for a cluster randomized controlled trial among Norwegian industrial workers. *Frontiers in Psychology*, 11, 2013.
- Einarsen, S., & Skogstad, A. (1996). Bullying at work: Epidemiological findings in public and private organizations. *European journal of work and organizational psychology*, 5(2), 185-201. <https://doi.org/10.1080/13594329608414854>
- Escartín, J. (2016). Insights into workplace bullying: psychosocial drivers and effective interventions. *Psychology research and behavior management*, 157-169. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S91211>
- Ferris, P. A., Deakin, R., & Mathieson, S. (2021). Workplace bullying policies: A review of best practices and research on effectiveness. *Dignity and inclusion at work*, 59-84. https://doi.org/10.1007/978-981-10-5338-2_3-1
- Fevre, R., Lewis, D., Robinson, A., & Jones, T. (2012). *Trouble at work* (p. 272). Bloomsbury Academic.
- Field, E. M. (2012, June). *Diagnosis— Standardized labels or evidence-based symptoms?* Paper presented at the 8th international conference on workplace bullying and harassment, Copenhagen.
- Field, E. M., & Ferris, P. A. (2021). Diagnosis and treatment: Repairing injuries caused by workplace bullying. In P. D’Cruz, E. Noronha, N. Yamada, & D. Keashly (Eds.), *Dignity and inclusion at work* (pp. 231–264). Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-13-0218-3_13.
- Fox, S., & Cowan, R. L. (2015). Revision of the workplace bullying checklist: The importance of human resource management’s role in defining and addressing workplace bullying. *Human Resource Management Journal*, 25, 116–130. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12049>
- Fox, S., & Stallworth, L. (2009). Building a framework for two internal organizational approaches to resolving and preventing workplace bullying: Alternative dispute resolution and training. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 61(3), 220–241.
- Gardner, D., & Cooper-Thomas, H. D. (2021). Addressing workplace bullying: the role of training. *Dignity and Inclusion at Work*, 85-107.
- Gilin Oore, D., Leiter, M. P., & LeBlanc, D. E. (2015). Individual and organizational factors promoting successful responses to workplace conflict. *Canadian Psychology/psychologie canadienne*, 56(3), 301. <http://dx.doi.org/10.1037/cap0000032>
- Gouvernement du Canada. (2020). *Règlement sur la prévention du harcèlement et de la violence dans le lieu de travail*, DORS/2020-130. <https://laws-lois.justice.gc.ca/fra/reglements/DORS-2020-130>
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human resource management journal*, 27(1), 22-38. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>
- Guest, D. E., & Bos-Nehles, A. C. (2013). HRM and performance: The role of effective implementation. In *HRM and performance: Achievements and challenges* (pp. 79-96). Wiley-Blackwell.
- Harrington, S., Rayner, C., & Warren, S. (2012). Too hot to handle? Trust and human resource practitioners' implementation of anti-bullying policy. *Human Resource Management Journal*, 22(4), 392-408. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12004>

- Harrington, S., Warren, S., & Rayner, C. (2015). Human resource management practitioners' responses to workplace bullying: Cycles of symbolic violence. *Organization*, 22(3), 368-389.
- Hirigoyen, M. F. (2017). *Le harcèlement moral au travail : « Que sais-je? »* n° 3995. Que sais-je.
- Ho, J. (2015). Landmines to avoid in conducting workplace investigations. *Employee Relations Law Journal*, 41(1), 55+. <https://link-gale-com.proxy.bibliotheques.uqam.ca/apps/doc/A411615965/LT?u=mont47771&sid=bookmark-LT&xid=58850858>
- Hodgins, M., MacCurtain, S., & Mannix-McNamara, P. (2014). Workplace bullying and incivility: a systematic review of interventions. *International Journal of Workplace Health Management*, 7(1), 54-72. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-08-2013-0030>
- Hodgins, M., MacCurtain, S., & Mannix-McNamara, P. (2020). Power and inaction: Why organizations fail to address workplace bullying. *International Journal of Workplace Health Management*, 13(3), 265-290. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-10-2019-0125>
- Hoel, H., & Einarsen, S. (2011). Investigating complaints of bullying and harassment. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. Cooper (Eds.), *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice* (2nd ed., pp. 341–357). Boca Raton: CRC Press.
- Hoel, H., & Einarsen, S. V. (2020). Investigating complaints of bullying and harassment. In *Bullying and Harassment in the Workplace* (pp. 541-561). CRC Press.
- Hurley, J., Hutchinson, M., Bradbury, J., & Browne, G. (2016). Nexus between preventive policy inadequacies, workplace bullying, and mental health: Qualitative findings from the experiences of Australian public sector employees. *International journal of mental health nursing*, 25(1), 12-18. <https://doi.org/10.1111/inm.12190>
- Institut de la statistique du Québec. (2023, 16 mai). *Enquête québécoise sur la santé de la population 2020-2021*. <https://statistique.quebec.ca/fr/document/enquete-quebecoise-sur-la-sante-de-la-population-2020-2021>
- International Labour Organization. (2019). Convention concerning the elimination of violence and harassment in the world of work (Convention No. 190). Adopted 21 June 2019; in force 25 June 2021. NORMLEX. Retrieved [20 août 2025], from https://normlex.ilo.org/dyn/nrmlx_en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C190
- International Labour Organization. (2021). Violence and harassment in the world of work: A guide on Convention No. 190 and Recommendation No. 206. Retrieved [20 août 2025], from <https://c190guide.ilo.org/en/>
- Jenkins, M. (2021). Mediating workplace bullying and harassment complaints: A risk management perspective. In *Dignity and Inclusion at Work* (pp. 181-208). Singapore: Springer Singapore.
- Joseph, B. and Walker, A. (2017), "Employee assistance programs in Australia: the perspectives of organisational leaders across sectors", *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 55 No. 2, pp. 177-191. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12124>

- Khilji, S. E., & Wang, X. (2006). 'Intended' and 'implemented' HRM: the missing linchpin in strategic human resource management research. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(7), 1171-1189. <https://doi.org/10.1080/09585190600756384>
- Leon-Perez, J. M., Medina, F. J., Arenas, A., & Munduate, L. (2015). The relationship between interpersonal conflict and workplace bullying. *Journal of Managerial Psychology*, 30(3), 250–263. <https://doi.org/10.1108/JMP-01-2013-0034>
- Leymann, H. (1996). *Mobbing: la persécution au travail*. Paris : Seuil.
- Lewis, D., & Rayner, C. (2003). 22 Bullying and human resource management. *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace*, 370.
- Lockhart, P., & Bhanugopan, R. (2020). The “Too hard basket”: Managing workplace bullying. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(2), 507-522. <https://doi.org/10.1108/IJOA-12-2018-1603>
- McDonald, P., Charlesworth, S., & Graham, T. (2015). Developing a framework of effective prevention and response strategies in workplace sexual harassment. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 53(1), 41-58. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12046>
- Meloni, M., M. Bus, & Austin, M., PhD. (2011). Implementation and outcomes of a zero tolerance of bullying and harassment program. *Australian Health Review*, 35(1), 92-4. Retrieved from <https://www.proquest.com/scholarly-journals/implementation-outcomes-zero-tolerance-bullying/docview/857747465/se-2>
- Merchant, V., & Hoel, H. (2002). Investigating complaints of bullying. In *Bullying and emotional abuse in the workplace* (pp. 277-287). CRC Press
- Murray, J. P., Branch, S., & Caponecchia, C. (2020). Success factors in workplace bullying interventions: From foundational to high-level evidence. [Workplace bullying interventions] *International Journal of Workplace Health Management*, 13(3), 321-339. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-11-2018-0143>
- N-1.1—Loi sur les normes du travail, Article 81.18. (s. d.). [Gouvernemental]. Légis Québec, Source officielle.
- N-1.1—Loi sur les normes du travail, Article 81.19. (s. d.). [Gouvernemental]. Légis Québec, Source officielle.
- Nicole J. Saam (2010) Interventions in workplace bullying: A multilevel approach, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19:1, 51-75. <https://doi.org/10.1080/13594320802651403>
- Nielsen, M. B., Glasø, L., & Einarsen, S. (2017). Exposure to workplace harassment and the five factor model of personality: A meta-analysis. *Personality and Individual Differences*, 104, 195-206. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.08.015>
- Nielsen, M. B., Harris, A., Pallesen, S., & Einarsen, S. V. (2020). Workplace bullying and sleep—A systematic review and meta-analysis of the research literature. *Sleep medicine reviews*, 51, 101289. <https://doi.org/10.1016/j.smrv.2020.101289>

- Nielsen, M. B., Tangen, T., Idsoe, T., Matthiesen, S. B., & Magerøy, N. (2015). Post-traumatic stress disorder as a consequence of bullying at work and at school. A literature review and meta-analysis. *Aggression and violent behavior*, 21, 17-24. <https://doi.org/10.1016/j.avb.2015.01.001>
- Oade, A. (2018). Responding to an incident of bullying at work: An opportunity to create a zero-tolerance culture. *The Psychologist-Manager Journal*, 21(1), 75–83. <https://doi.org/10.1037/mgr0000065>
- Oppenheimer, A. (2004). Investigating workplace harassment and discrimination. *Employee Relations Law Journal*, 29(4), 56+. <https://link-gale-com.proxy.bibliotheques.uqam.ca/apps/doc/A114128466/LT?u=mont47771&sid=bookmark-LT&xid=ec109b79>
- Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (CRHA | CRIA). (février 2025). *Guide d'encadrement : pratique professionnelle en matière d'enquête à la suite d'une plainte pour harcèlement au travail* [PDF]. Carrefour RH. <https://carrefourrh.org/getmedia/5bdf356e-929c-4202-b2a7-bfff7f0870df/ordre-crha-cria-harcelement-guide-fevrier-2025.pdf?pageGuid=0b1a29fd-c753-4a89-9982-bf47ce571e99&pageType=article>
- Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (CRHA). (2024, 25 janvier). *Résultats du sondage auprès des travailleurs sur le harcèlement en milieu de travail (décembre 2023)* [PDF]. Carrefour RH. <https://carrefourrh.org/getmedia/c9463f08-6696-4276-9f16-6ca42de5b437/crha-sondage-harcelement-travailleurs.pdf?pageGuid=ceae9164-62c3-4d33-912f-549a7f851824&pageType=article>
- Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (CRHA | CRIA). (janvier 2024). *Sondage : le harcèlement psychologique en milieu de travail (résultats CRHA | CRIA)* [PDF]. Carrefour RH. <https://carrefourrh.org/getmedia/9fee5310-975f-4075-a3c4-9ebc71f26ab7/crha-sondage-harcelement-crha-cria.pdf?pageGuid=ceae9164-62c3-4d33-912f-549a7f851824&pageType=article>
- Paquette, V. H. (2023). *The Role of Support Following Workplace Harassment Experiences* (Master's thesis, The University of Western Ontario (Canada)).
- Patton, M. Q. (2014). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice*. Sage publications.
- Pelletier, M., Lippel, K., Vézina, M. (nd). *Harcèlement psychologique au travail*. Institut national de santé publique du Québec. <https://www.inspq.qc.ca/risques-psychosociaux-du-travail-et-promotion-de-la-sante-des-travailleurs/harcelement-psychologique-au-travail>
- Perry, J. A., Berlingieri, A., & Mirchandani, K. (2020). Precarious work, harassment, and the erosion of employment standards. [Erosion of employment standards] *Qualitative Research in Organizations and Management*, 15(3), 331-348. <https://doi.org/10.1108/QROM-02-2019-1735>
- Poyet, M., Caulier, E., Soares, A., Cremniter, D., Roullière-Le Lidec, C., Baron, P., ... & Sallat, G. *Sortir du harcèlement moral*.
- Rai, A., & Agarwal, U. A. (2018). Workplace bullying and employee silence: A moderated mediation model of psychological contract violation and workplace friendship. *Personnel Review*, 47(1), 226-256. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2017-0071>

- Rayner, C., & Lewis, D. (2011). Managing workplace bullying: The role of policies. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice* (2nd ed., pp. 327–340). New York: Taylor & Francis.
- Rayner, C., & Lewis, D. (2020). Managing workplace bullying: The role of policies. In *Bullying and harassment in the workplace* (pp. 497-519). CRC Press.
- Rayner, C., & McIvor, K. (2008). Research report on the dignity at work project. Portsmouth: Portsmouth University.
- Richards, J., & Daley, H. (2003). Bullying policy: Development, implementation, and monitoring. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice* (pp. 247–258). London, UK: Taylor and Francis.
- Ridley-Duff, R., and Bennett, A. (2011). ‘Towards mediation: developing a theoretical framework to understand alternative dispute resolution’. *Industrial Relations Journal*, 42(2), 106-23.
- Ritzman, M. E. (2016). A phenomenon we can't ignore: Performance improvement interventions to address workplace bullying. *Performance improvement*, 55(1), 14-22. <https://doi.org/10.1002/pfi.21545>
- Rivest, R. L., & Fréchette, H. (2004). Les nouvelles normes de protection en cas de harcèlement psychologique au travail: une approche moderne. Cowansville, Québec: Éditions Y. Blais.
- Rousseau, N., Voyer, D., Mercure, C., & SAVOIE-ZAJC, L. (2021). Les outils de collecte de données à exploiter dans le cadre d’une recherche-développement en contextes éducatifs. In L. BERGERON & N. ROUSSEAU (Eds.), *La recherche-développement en contextes éducatifs: Une méthodologie alliant le développement de produits et la production de connaissances scientifiques* (1st ed., pp. 45–64). Presses de l’Université du Québec. <https://doi.org/10.2307/j.ctv224v0vg.10>
- Royer, I. et Zarlowski, P. (2014). Chapitre 8. Échantillon(s) Dans Thiétart, R. (dir.), *Méthodes de recherche en management - 4ème édition*. (4e éd., p. 219 -260). Dunod. <https://doi-org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.3917/dunod.thiet.2014.01.0219>.
- Rudkjoebing, L. A., Bungum, A. B., Flachs, E. M., Eller, N. H., Borritz, M., Aust, B., ... & Bonde, J. P. (2020). Work-related exposure to violence or threats and risk of mental disorders and symptoms: a systematic review and meta-analysis. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 46(4), 339. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3877>
- Salin, D. (2008). The prevention of workplace bullying as a question of human resource management: Measures adopted and underlying organizational factors. *Scandinavian journal of Management*, 24(3), 221-231. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2008.04.004>
- Salin, D., Cowan, R. L., Adewumi, O., Apospori, E., Bochantin, J., D’Cruz, P., ... & Zedlacher, E. (2020). Prevention of and interventions in workplace bullying: A global study of human resource professionals’ reflections on preferred action. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(20), 2622-2644. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1460857>
- Salin, D. (2009) Organisational responses to workplace harassment an exploratory study. *Personnel Review*, 5S(1-2). 26-44.

- Samnani, A.-K., & Singh, P. (2016). Workplace Bullying: Considering the interaction between individual and work environment. *Journal of Business Ethics*, 3, 537- 549. doi:10.1007/s10551-015-2653-x
- Schein, E. Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- Schwickerath, J., & Zapf, D. (2011). Inpatient treatment of bullying victims. *Workplace Bullying: Developments in Theory, Research and Practice*. London & New York: Taylor & Francis, 2011, 397-421.
- Schwickerath, J., & Zapf, D. (2020). Inpatient psychotherapy of bullying victims. In *Bullying and Harassment in the Workplace*(pp. 593-625). CRC Press.
- Smith, K. L. (2021). *Strategies human resources professionals use to address workplace bullying complaints* (Order No. 28721029). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global Closed Collection; Publicly Available Content Database. (2572552028). Retrieved from <https://www.proquest.com/dissertations-theses/strategies-human-resources-professionals-use/docview/2572552028/se-2>
- Soares, A. (2002). *Quand le travail devient indécent: le harcèlement psychologique au travail*. Montreal: Université du Québec à Montréal.
- Soares, A. (2004). *Comme 2+ 2: le harcèlement psychologique chez les ingénieur (e) s d'Hydro-Québec*. Université du Québec à Montréal.
- Soares, A. (2007). Le harcèlement psychologique a-t-il un âge. Tremblay, D.-G. D'une culture de retraite vers un nouveau management des âges et des temps sociaux. Québec: Presses de l'Université du Québec, 153-166.
- Soares, A. (2020). *Le harcèlement au travail expliqué aux gestionnaires*. ADmA, pp.77
- Straub, C., Vinkenburg, C. J., van Kleef, M., & Hofmans, J. (2018). Effective HR implementation: The impact of supervisor support for policy use on employee perceptions and attitudes. *The International Journal of Human Resource Management*, 29, 3115-3135. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1457555>
- Thill, A.-S. (2020, 14 juillet). Un « climat de terreur » chez Ubisoft Montréal. Le Devoir. <https://www.ledevoir.com/societe/582423/un-climat-de-terreur-chez-ubisoft-montreal>
- Thompson, N., & Catley, B. (2021). Managing workplace bullying complaints: Conceptual influences and the effects of contextual factors. In *Dignity and inclusion at work* (pp. 109-145). Singapore: Springer Singapore.
- Tuckey, M. R., Zadow, A., Li, Y., & Caponecchia, C. (2021). Prevention of workplace bullying through work and organizational design. *Dignity and Inclusion at Work*, 29-58.
- Vartia, M., & Leka, S. (2011). Interventions for the prevention and management of bullying at work. *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice*, 2, 359-379.
- Woodrow, C., & Guest, D. (2014). When good HR gets bad results: Exploring the challenge of HR implementation in the case of workplace bullying. *Human Resource Management Journal*, 24, 38–56. doi:10.1111/1748-8583.12021

- Yamada, D. C. (2008). Workplace bullying and ethical leadership. *Journal of Values-Based Leadership*, 1(2), 49.
- Zapf, D., & Beitler, L. A. (2022). Bullying as a Topic in Coaching. *In International Handbook of Evidence-Based Coaching: Theory, Research and Practice* (pp. 99-110). Cham: Springer International Publishing.
- Zapf, D., & Vartia, M. (2020). Prevention and treatment of workplace bullying: An overview. *Bullying and harassment in the workplace*, 457-495. <https://doi.org/10.1201/9780429462528>