



Mémoire déposé dans le cadre des consultations particulières et auditions publiques sur le projet de loi n° 176, *Loi modifiant la Loi sur les normes du travail et d'autres dispositions législatives afin principalement de faciliter la conciliation famille-travail*

Présenté à la Commission de l'économie et du travail
Mai 2018

CRHA

Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés

Sommaire

L'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés **accueille favorablement plusieurs modifications** à la *Loi sur les normes du travail* énoncées dans le projet de loi n° 176 qui vise principalement à faciliter la conciliation travail – vie personnelle. Toutefois, il considère que la **proposition actuelle du gouvernement n'est pas suffisante pour éliminer le harcèlement des milieux de travail.**

Conciliation travail – vie personnelle

De manière générale, l'Ordre salue la bonification et l'ajout de certaines mesures facilitant la conciliation travail - vie personnelle. La capacité de voir au-delà des coûts directs engendrés par les mesures de conciliation travail – vie personnelle est essentielle pour en apprécier les retombées positives tant pour les travailleurs que les employeurs. **Rapidement, les mesures de conciliation se traduisent par un retour sur investissement positif** alors qu'elles réduisent les coûts d'assurances, de santé et de sécurité au travail, le taux de roulement et qu'elles permettent l'amélioration de la santé des travailleurs et de leur productivité.

La troisième semaine de vacances après trois années de service continu ainsi que les deux jours de congé rémunéré pour maladie et obligations familiales engendreront, selon nos membres, un **impact financier relatif, car de nombreuses entreprises** ont déjà adopté ce type mesures.

Agences de placement et de recrutement

L'Ordre **accueille positivement l'encadrement des agences** par l'obligation de détenir un permis ainsi que la notion de responsabilité conjointe entre celle-ci et l'employeur quant aux obligations pécuniaires envers le salarié. Cependant, l'article 41.2. engendrera de **sérieux impacts sur la viabilité de ce secteur d'activité et sur les entreprises clientes.**

En ce qui a trait à la notion de « taux de salaire », l'Ordre estime que les travailleurs qui font le même travail doivent être rémunérés équitablement en fonction de leurs compétences, leur formation, leur expérience, leur rendement et leur ancienneté. Il y a donc une distinction importante à faire entre « égalité » et « équité ». Ainsi, l'Ordre recommande **de ne pas procéder à l'ajout de l'article 41.2.**

Disparité de traitement

Bien que l'Ordre ne puisse qu'endosser une volonté de traitement équitable entre les travailleurs, telle qu'exprimée par le gouvernement par la modification de l'article 87.1 de la *Loi*, il rappelle qu'« équitable » ne signifie pas « identique ». La *Loi ne devrait pas limiter* la flexibilité de l'employeur ni sa capacité d'ajuster son offre en fonction des préférences de ses travailleurs, **tant et aussi longtemps que la rémunération globale demeure équivalente.**

Harcèlement au travail

Par sa mission de protection du public, l'Ordre doit d'intervenir alors qu'il estime que la mesure proposée dans ce projet de loi n'est **aucunement suffisante pour éliminer le harcèlement de nos milieux de travail**. L'ordre interpelle le gouvernement et lui rappelle qu'il est de son devoir d'agir en la matière à l'instar du gouvernement fédéral, de l'Ontario et de sa propre *Loi visant à prévenir et à combattre les violences à caractère sexuel dans les établissements d'enseignement supérieur*. L'Ordre croit qu'il **ne faut pas créer de distinction entre les milieux de travail et que tous les travailleurs ont droit à un milieu sain et exempt de harcèlement**.

Ce sont particulièrement des cas de harcèlement sexuel qui ont été médiatisés depuis l'automne 2017, et toute la société a pu mesurer l'ampleur de la problématique et ses impacts néfastes. L'Ordre est d'avis qu'il faut s'attaquer au harcèlement sous toutes ses formes. En effet, les **conséquences du harcèlement sont désastreuses** pour les **travailleurs** (intégrité physique et psychologique), leur **entourage**, les **collègues**, les **organisations** (perte de productivité, coûts financiers, risque réputationnel et impact sur la valeur de l'entreprise) et de la **société** en général (économie et pression sur le système de santé et judiciaire).

Afin d'assainir les milieux de travail, l'Ordre propose une **stratégie globale reposant sur trois piliers, soient la prévention, le soutien et l'intervention**.

- Prévention :
 - En plus de l'obligation pour les entreprises de se doter d'une **politique et de la diffuser**, le projet de loi devrait **préciser les éléments de contenu** qui doivent se retrouver dans une politique d'entreprise afin d'assurer constance et rigueur.
 - Au-delà d'une politique, la formation et la sensibilisation devraient être exigées ou encouragées puisqu'il s'agit de moyens dont l'efficacité est démontrée pour changer les mentalités et les comportements.
- Soutien :
 - Il est important de prévoir des **mécanismes et des ressources pour offrir du soutien, notamment psychologique**, à la victime ou à celle qui envisage de porter plainte ou qui a déposé une plainte au sein de son organisation, comme auprès de la CNESST ou la CDPJ. Une forme de soutien devrait aussi être envisagée pour la personne mise en cause, qu'elle exerce des fonctions de subordonnée ou de gestionnaire.
- Intervention :
 - L'Ordre recommande fortement que **l'enquête suite à une plainte**, précédée d'une analyse de recevabilité ainsi que de la possibilité de médiation en tout temps, **soit rendue obligatoire pour les employeurs**.
 - Par ailleurs, puisque la tenue d'une telle enquête peut engendrer de **sérieux préjudices** pour toutes les parties concernées si elle n'est pas réalisée adéquatement, **seuls des professionnels compétents et impartiaux, tels que les CRHA et CRIA, devraient pouvoir la réaliser**. Ils ont les compétences nécessaires

pour recommander et poser des actions concrètes afin que la problématique soit réglée et ainsi, assurer un milieu de travail sain.

- D'ailleurs, **depuis plusieurs années**, l'Ordre a ciblé le harcèlement comme problématique sérieuse du monde du travail sur lequel il faut agir et **sensibilise le gouvernement, notamment par l'Office des professions, de la nécessité de réserver les enquêtes à des professionnels qualifiés** en raison du risque important de préjudices.

Les **organisations auraient tout à leur avantage de mettre en place ces mesures** pour assurer un milieu de travail sain et ainsi, assurer leur productivité.

L'Ordre estime que **seule une stratégie globale aurait pour effet d'assainir le monde du travail** et qu'il est primordial que le gouvernement s'y attarde.

Table des matières

Introduction	6
1. Conciliation travail-vie personnelle	7
1.1. Troisième semaine de vacances après trois années de service	7
1.2. Deux congés rémunérés pour maladie et obligations familiales	7
1.3. Communication de l'horaire au moins 5 jours à l'avance	7
1.4. Proche aidant et notion de « parent »	8
1.5. Étalement des heures	8
2. Agences de placement et de recrutement	8
3. Disparité de traitement	9
4. Harcèlement	9
4.1. Mise en contexte	9
4.2. Le harcèlement	11
4.2.1. Formes et causes possibles du harcèlement en milieu de travail	11
4.2.2. Conséquences pour les travailleurs	11
4.2.3. Conséquences pour les organisations	11
4.2.4. Conséquences pour l'État québécois	13
4.3 La solution : une stratégie globale	13
4.3.1. Prévention	13
4.3.2. Soutien	15
4.3.3. Intervention	16
4.3.4. Avantages pour les organisations	21
Conclusion	22

Introduction

Regroupant 10 000 membres, l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (l'Ordre) est la référence en matière de pratiques de gestion des employés. Il est le 7^e ordre en importance quant au nombre de membres sur les 46 qui constituent le système professionnel québécois. L'Ordre assure la protection du public par l'encadrement de la profession, le maintien des compétences des conseillers en ressources humaines agréés (CRHA) et des conseillers en relations industrielles agréés (CRRIA), la préparation de la relève ainsi que par ses interventions publiques qui visent à sensibiliser et outiller tous les acteurs du monde du travail.

Dans le présent mémoire, l'Ordre présente ses recommandations concernant les modifications visant la *Loi sur les normes du travail* annoncées par la ministre responsable du Travail, Mme Dominique Vien. Celles-ci sont notamment basées sur une consultation effectuée récemment auprès des membres de l'Ordre présents partout au Québec. Étant constitué de professionnels issus tant des milieux patronaux que syndicaux, l'Ordre offre une perspective unique et globale sur les grands enjeux touchant les relations humaines. Acteur bien au fait des pratiques en milieu de travail, l'Ordre souhaite enrichir la réflexion du gouvernement.

L'Ordre accueille favorablement plusieurs modifications proposées à la Loi, dont les suivantes :

1. les mesures relatives à la conciliation travail - vie personnelle;
2. la reconnaissance des proches aidants;
3. les exigences relatives à l'obtention d'un permis par les agences de placement.

Toutefois, l'Ordre considère que les mesures visant à contrer le harcèlement en milieu de travail doivent absolument aller plus loin afin d'assurer à tous les travailleurs le milieu de travail sain auquel ils ont droit. Les événements des derniers mois nous ont démontré l'ampleur du fléau et nous ont rappelé qu'aucun milieu de travail n'est à l'abri. Seule une stratégie globale permettrait de réellement assainir nos milieux de travail.

En matière de harcèlement en milieu de travail, l'Ordre recommande fortement que le projet de loi n° 176 prévoit l'instauration d'une stratégie reposant sur trois piliers, soit la prévention, le soutien et l'intervention.

De plus, l'Ordre estime que l'enquête à la suite d'une plainte pour harcèlement en milieu de travail doit être rendue obligatoire pour l'employeur et devrait être menée par des professionnels compétents et impartiaux, comme les CRHA et CRRIA. Nous déplorons que cette mesure concrète ne figure pas au projet de loi.

1. Conciliation travail-vie personnelle

De manière générale, l'Ordre salue la bonification et l'ajout de mesures facilitant **la conciliation travail - vie personnelle**. Nous invitons d'ailleurs le législateur à adopter un vocable plus inclusif en parlant de « vie personnelle » plutôt que de « famille » lorsqu'il évoque les mesures de conciliation.

Plusieurs organisations ont déjà implanté des mesures visant une meilleure conciliation travail-vie personnelle. Ainsi, l'impact financier des nouvelles dispositions prévues au projet de loi devrait être relativement limité pour plusieurs d'entre elles. Ces dispositions permettront d'offrir à l'ensemble des travailleurs une base qui favorisera un meilleur équilibre dans la gestion de leur quotidien.

La capacité de voir au-delà des coûts directs engendrés par les mesures de conciliation travail-vie personnelle est essentielle pour en apprécier les retombées positives chez les employeurs. En effet, les mesures de conciliation produisent un réel retour sur l'investissement pour les organisations, notamment par la réduction des coûts d'assurance-santé et de sécurité au travail, la diminution du taux de roulement, ainsi que l'amélioration de la santé et de la productivité des travailleurs.

1.1. Troisième semaine de vacances après trois années de service

En plus de permettre aux individus et aux familles de prendre du temps de repos, la prise de vacances engendre une augmentation de la productivité des travailleurs.

1.2. Deux congés rémunérés pour maladie et obligations familiales

Plus de 74 % des CRHA sondés par l'Ordre jugent que l'ajout de deux jours rémunérés pour congés de maladie ou obligations familiales aura un impact financier direct négligeable pour les organisations, plusieurs ayant déjà des politiques qui prévoient de tels congés rémunérés. La proposition de deux jours par année faite par le gouvernement nous apparaît donc raisonnable et adéquate.

1.3. Communication de l'horaire au moins 5 jours à l'avance

L'Ordre accueille positivement cette mesure qui permettra aux travailleurs de mieux concilier vie professionnelle et personnelle. Néanmoins, elle pourra difficilement être appliquée dans plusieurs industries. Pour certains secteurs d'activités comme l'agriculture, la foresterie, la pêche et la chasse, l'hébergement et les services de restauration, ainsi que les soins de santé et l'assistance sociale, la charge de travail est parfois difficilement prévisible à l'avance, malgré la bonne volonté de l'employeur. Une approche sectorielle pourrait être adoptée en matière de réglementation de la planification des horaires.

D'autre part, l'Ordre craint que la formulation « sauf lorsque la nature de ses fonctions exige qu'il demeure en disponibilité » entraîne des situations ambiguës. Quels critères exigent d'un travailleur qu'il demeure disponible? De quelle manière cette exigence devra-t-elle être communiquée au travailleur? Le manque de clarté risque d'ajouter de la pression sur les tribunaux qui devront trancher au cas par cas advenant que l'employeur et le travailleur ne

s'entendent pas. Si le gouvernement souhaite aller de l'avant avec cette mesure, il aura tout avantage à clarifier ce passage de la *Loi*.

1.4. Proche aidant et notion de « parent »

L'Ordre salue la reconnaissance du statut de proche aidant dans le projet de loi alors que les mesures proposées soutiendront ces personnes confrontées à des enjeux familiaux. L'élargissement de la notion de « parent » nous semble par ailleurs une reconnaissance de l'évolution de la notion de famille au 21^e siècle.

1.5. Étalement des heures

La possibilité d'étaler les heures de travail permettra aux employeurs d'adapter les horaires et de réduire le recours aux heures supplémentaires par les employeurs. De l'autre côté, il s'agit aussi d'une mesure efficace de conciliation qui répond aux attentes des travailleurs d'aujourd'hui.

2. Agences de placement et de recrutement

L'Ordre accueille positivement le renforcement de l'encadrement des agences de placement et de recrutement, afin de mieux protéger les travailleurs contre les abus. Les nouvelles exigences relatives au permis contribueront à éviter les écarts de conduite des agences délinquantes, ce qui nuit à celles qui adoptent de bonnes pratiques.

Les agences et les entreprises clientes seront solidairement responsables des obligations pécuniaires envers le salarié, ce qui fait écho aux recommandations de l'Ordre. Nous souhaitons toutefois soulever que, légalement, l'utilisation du terme « solidairement » dans le projet de loi permettra au travailleur de se tourner vers l'une ou l'autre des parties en cas de recours. Le gouvernement pourrait plutôt envisager d'engager d'abord la responsabilité de l'agence et ensuite, si nécessaire, celle de l'entreprise cliente. En plus des considérations financières, il serait nécessaire qu'un contrat tripartite clarifie également les responsabilités des agences et des entreprises clientes sur les autres aspects, tels que la formation, les outils de travail et la santé et sécurité.

Aussi, l'Ordre considère que la *Loi* devrait interdire la pratique de certaines agences qui imposent des clauses de non concurrence à leurs travailleurs.

En ce qui a trait à l'ajout de l'article 41.2, qui prévoit qu'une agence de placement de personnel ne peut accorder à un salarié un taux de salaire inférieur à celui consenti aux salariés de l'entreprise cliente qui effectuent les mêmes tâches, l'Ordre se doit de soulever l'impact économique prévisible de cette modification.

Il faut s'interroger sur la viabilité des agences de placement à la suite de la mise en vigueur de l'article 41.2. Par ailleurs, plusieurs entreprises québécoises ont intégré le recours à des agences dans leur modèle d'affaires. Par conséquent, il serait prudent de mesurer l'impact économique de cette modification législative pour le Québec avant son adoption définitive. L'apport des agences de placement et de recrutement à l'agilité des organisations est important, et cette

agilité est souvent un gage de compétitivité de nos entreprises, que ce soit à l'échelle locale ou internationale.

En ce qui a trait à la notion de « taux de salaire », l'Ordre estime que les travailleurs qui font le même travail doivent être rémunérés équitablement en fonction de leurs compétences, leur formation, leur expérience, leur rendement et leur ancienneté. Il y a donc une distinction importante à faire entre « égalité » et « équité ». Par exemple, il ne serait pas équitable de payer au même salaire deux travailleurs qui effectuent les mêmes tâches si l'un d'eux compte 10 années d'expérience pertinentes ou d'ancienneté, et l'autre aucune.

Pour ces raisons, l'Ordre recommande de ne pas procéder à l'ajout de l'article 41.2.

3. Disparité de traitement

L'Ordre ne peut qu'appuyer des principes d'équité dans tout ce qui touche à la rémunération globale. Néanmoins, l'interdiction de distinction fondée sur une date d'embauche, relativement à des régimes de retraite ou à d'autres avantages sociaux, qui concerne des salariés effectuant les mêmes tâches dans le même établissement, ne nous semble pas cohérente avec la volonté de modernisation de la *Loi*.

Ainsi, l'ajout à l'article 87.1, s'il est louable dans son intention, enlève la possibilité pour l'employeur d'offrir une rémunération globale différente et adaptée en fonction des préférences de chaque groupe de travailleurs. L'Ordre estime que c'est l'offre de rémunération globale qui doit être équitable. Dans ce contexte, « équitable » ne signifie pas « identique ». En somme, la *Loi* ne devrait pas limiter la flexibilité de l'employeur ni sa capacité d'ajuster son offre en fonction des préférences de ses travailleurs, tant et aussi longtemps que la rémunération globale demeure équivalente.

4. Harcèlement

4.1. Mise en contexte

Afin de remplir sa mission de protection du public, l'Ordre a le devoir d'intervenir avec force pour ce qui est du harcèlement en milieu de travail. L'Ordre estime que ce projet de loi est l'occasion pour l'ensemble des élus, peu importe leur affiliation, de se doter des mécanismes adéquats pour réellement s'attaquer à ce fléau. Cet enjeu a fait l'objet de nombreuses discussions politiques et sociales; le temps est maintenant venu d'agir concrètement pour rendre les milieux de travail exempts de harcèlement.

En matière de harcèlement, la société québécoise a connu des dérapages importants au cours des dernières années. La problématique a atteint un niveau sans précédent à l'automne 2017 avec les révélations médiatiques qui ont fait prendre conscience de l'ampleur du phénomène. Force est de constater que la législation actuelle n'a pas permis d'éviter ce fléau.

La médiatisation des cas de harcèlement depuis l'automne 2017 a surtout mis de l'avant des situations de harcèlement sexuel. Il est toutefois nécessaire de s'attaquer au harcèlement dans son ensemble, car sous toutes ses formes, le harcèlement crée de la détresse psychologique,

des problèmes de santé, de perte de productivité, et a des conséquences dramatiques pour plusieurs personnes impliquées et pour les organisations.

Il est pour le moins surprenant – et décevant – que le projet de loi ne prévoie aucune disposition spécifique pour endiguer le phénomène du harcèlement en milieu de travail. Pourtant, la situation actuelle ne profite à personne. Employeurs comme employés se retrouvent à devoir gérer au mieux de leurs capacités, sans balises ou mécanismes clairs, des situations délicates ayant de profondes répercussions personnelles, sociales et corporatives¹.

En matière de relations humaines, le Québec a pourtant fait figure de précurseur en introduisant la notion de harcèlement psychologique dès 2004. Cette position est maintenant occupée par l'Ontario qui, en septembre 2016, légiférait en exigeant l'enquête dès qu'il y a une plainte de harcèlement. De la même façon, le gouvernement fédéral a récemment décidé d'agir et de modifier le *Code canadien du travail* par le projet de loi C-65, lequel soumettra désormais les entreprises de compétence fédérale à des mesures de prévention et d'intervention en cas de harcèlement. L'Ordre s'inquiète des distinctions qui apparaissent entre les milieux de travail sur une question aussi importante que le harcèlement, surtout que cette distinction désavantage la majorité des travailleurs québécois. Tous les travailleurs ont droit à un milieu de travail sain, sans égard à l'appartenance à une entreprise de compétence fédérale ou provinciale.

Le gouvernement québécois a pourtant adopté en 2017, la *Loi visant à prévenir et à combattre les violences à caractère sexuel dans les établissements d'enseignement supérieur* qui établit d'excellentes pratiques de prévention et de traitement des cas de harcèlement. L'Ordre avance qu'on retrouve dans les milieux de travail la même dynamique de pouvoir que celle qui régit les rapports professeur-étudiant que le législateur a tenté d'empêcher. Les cas hautement médiatisés au Québec à l'automne 2017 confirment nos allégations. Il ne devrait donc pas y avoir de différence dans la manière d'encadrer les relations en milieu universitaire et celles en milieu organisationnel.

Le domaine de la culture, fortement touché par les scandales de harcèlement, serait à même de témoigner de l'importance d'établir un encadrement législatif clair afin de protéger ses travailleurs, qui ont souvent comme seul filet les assises minimales édictées par la *Loi sur les normes du travail*.

Après une année 2017 éprouvante, notamment sur le plan du harcèlement en milieu de travail, les élus québécois doivent saisir l'occasion de corriger le tir et d'envoyer un message fort : le harcèlement n'est pas toléré.

La proposition actuelle est nettement insuffisante. L'exigence de l'adoption et de la diffusion par l'employeur d'une politique en matière de harcèlement, prévue dans le projet de loi n° 176, est une mesure tiède, loin d'être à la hauteur de l'enjeu, et qui n'atteindra pas son objectif.

¹ Voir la section 4.2.2. du présent mémoire pour plus de détails.

4.2. Le harcèlement

4.2.1. Formes et causes possibles du harcèlement en milieu de travail

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

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

4.2.2. Conséquences pour les travailleurs

Selon la Commission des normes, de l'équité salariale et de la santé et sécurité du travail (CNESST), les impacts du harcèlement se reflètent sur les travailleurs, tant les victimes de harcèlement que leurs collègues, ainsi que sur leur entourage et leur vie personnelle. Les retombées négatives du harcèlement touchent aussi les organisations ainsi que la société en général.

Relativement aux travailleurs, les impacts du harcèlement peuvent se manifester à trois niveaux :

1. **L'intégrité physique** peut être touchée et les manifestations sont nombreuses : troubles du sommeil, céphalées, troubles digestifs, douleurs chroniques et hypertension artérielle;
2. **L'intégrité psychologique** peut être affectée, entraînant des conséquences sur la santé mentale, dont la nervosité, l'irritabilité et l'anxiété. Ces manifestations bouleversent l'équilibre psychologique et peuvent mener à la détresse psychologique, à des problèmes de dépendance, à des troubles de l'adaptation, à des états de stress post-traumatique, à des troubles dépressifs, voire à des idées suicidaires;
3. **La vie professionnelle ainsi que sociale et familiale** s'en trouve ébranlée. Sur le plan professionnel, on assiste à une diminution de la satisfaction au travail, à des cas d'isolement, à une dégradation des relations avec les collègues, ce qui peut provoquer des arrêts de travail et entraver le parcours professionnel. Sur le plan social et familial, l'entourage subira les contrecoups des problèmes physiques, psychologiques et professionnels.

4.2.3. Conséquences pour les organisations

Pour ce qui est des organisations, le harcèlement se répercute aussi sur trois grands axes.

1. **Le climat de travail** est perturbé. Les conséquences néfastes ne se limitent pas à l'employé victime de harcèlement ou à la personne mise en cause, mais touchent aussi l'ensemble de

leur équipe de travail. Il s'en suivra une détérioration du climat de travail, une baisse de l'efficacité et de la productivité, une augmentation des risques d'erreurs et d'accidents ainsi qu'une augmentation de l'absentéisme et du taux de roulement.

En effet, lorsque les victimes ne disposent pas de recours clair au sein de leur organisation, elles finissent généralement par quitter leur emploi, voire le secteur d'activités.

2. **Les enjeux financiers** figurent également parmi les conséquences observables. Ce sont les éléments cités au point précédent qui causent les coûts subis par l'organisation. Parmi ceux-ci, deux semblent assez critiques.

Le premier est celui des absences non planifiées et des coûts qu'elles entraînent. Une enquête estime à 36 % de la rémunération totale le coût des absences des employés². Le rapport explique ce chiffre élevé par l'impact financier des absences, qui se produit à trois niveaux : les coûts directs liés au salaire de l'employé absent, les coûts indirects liés à la perte de productivité ou au remplacement de l'employé absent, et les coûts administratifs.

Un environnement de travail exempt de harcèlement permettrait de diminuer l'absentéisme, en plus de favoriser un milieu de travail positif. En effet, un rapport du *Conference Board du Canada*³ précise que plus les relations employé-employeur et le contexte de travail sont positifs, moins les employés sont susceptibles de s'absenter.

Le deuxième élément qui se présente comme critique pour les organisations est le taux de roulement. Le coût de taux de roulement est non négligeable et peut varier d'une catégorie d'emploi à une autre. Par exemple, il peut constituer de 30 à 50 % de la rémunération annuelle d'un travailleur occupant un poste de niveau d'entrée et s'élever jusqu'à 200 à 400 % de la rémunération d'une personne de la haute-direction⁴. Il est évident que le remplacement d'un employé qui quitte son emploi à la suite d'une situation de harcèlement est très coûteux pour l'organisation.

3. **L'impact sur la réputation** d'une organisation peut être majeur. La réputation d'une organisation est un actif intangible d'une très grande valeur qui est mis à mal dans des cas de harcèlement. Une situation qui jette le doute sur les valeurs profondes de l'organisation et va à l'encontre de l'image projetée par celle-ci peut engendrer une perte de confiance de la part des clients, fournisseurs et investisseurs. Des exemples récents montrent que la réputation d'une entreprise est fragile, et que sa valeur financière peut s'écrouler en l'espace d'une seule journée.

L'impact sur la marque employeur est également notable et peut nuire rapidement et sur une très longue période à l'organisation qui tente d'attirer et de fidéliser ses talents, surtout en ce contexte de pénurie de main-d'œuvre.

² Mercer, *The Total Financial Impact of Employee Absences*, [<https://www.fmlainsights.com/wp-content/uploads/sites/311/2011/09/mercer-survey-highlights1.pdf>], 2008

³ Le Conference Board du Canada, *Absenteeism Trends in Canadian Organisation*, [<http://bit.ly/2IIz8y0>], 2013

⁴ QUÉBEC, MINISTÈRE ÉCONOMIE, SCIENCE ET INNOVATION, *Taux de roulement : n'attendez pas que ça vous coûte cher, agissez maintenant!*, [<http://bit.ly/2wIYMD1>], selon Jack Phillips, du Center for Research.

4.2.4. Conséquences pour l'État québécois

Les impacts négatifs du harcèlement ne se limitent pas au milieu de travail. Ils se propagent malheureusement au niveau plus large de la société.

En effet, lorsque la réputation d'une entreprise est entachée, des impacts financiers peuvent survenir sur tout son écosystème, y compris ses fournisseurs et partenaires. Les répercussions se reflètent même sur l'État. On observe par exemple des impacts sur la santé publique. Nul n'ignore que le harcèlement, à travers la détresse psychologique, les congés de maladie et les frais d'assurance, entraîne des coûts considérables sur le système de santé. Les coûts associés à la CNESST pour le traitement de plus de 4000 plaintes en matière de harcèlement par année ajoutent aussi au fardeau à l'État.

4.3. La solution : une stratégie globale

Pour remédier à l'enjeu sociétal important lié au harcèlement en milieu de travail, à ses conséquences sur les individus, les organisations et l'État québécois, l'Ordre propose une solution globale qui repose sur trois piliers, à savoir la prévention, le soutien et l'intervention

4.3.1. Prévention

Les solutions proposées par l'Ordre en matière de prévention du harcèlement s'articulent principalement autour de deux volets :

1. l'adoption et la diffusion d'une politique claire et complète;
2. la formation et la sensibilisation.

4.3.1.1. Adoption et diffusion d'une politique claire et complète

Pour que la mesure relative à l'adoption d'une politique contre le harcèlement soit pertinente et efficace, l'Ordre propose au législateur d'en préciser les éléments constitutifs par règlement, plutôt que d'en faire un énoncé général à la LNT. Le projet de loi C-65 modifiant le *Code canadien du travail* prévoit les éléments constitutifs de la politique contre le harcèlement dans le *Règlement canadien sur la santé et la sécurité au travail*. Cette loi serait un exemple à suivre.

La plupart des entreprises ont des politiques en matière de harcèlement, mais force est de constater qu'elles ne sont pas à elles seules suffisantes. Ces politiques restent aussi souvent au stade de l'énoncé général de principe. Une politique qui ne prévoit pas clairement les attentes envers chacun, les personnes ou entités désignées pour recevoir les plaintes ni le mécanisme de traitement de celles-ci aura peu d'impact. Une politique efficace doit déclarer l'importance de l'enjeu, clairement communiquer les comportements inappropriés, préciser l'approche de « tolérance zéro », en plus de prévoir une démarche claire et confidentielle pour déposer une plainte, le cas échéant.

Nous savons qu'une des difficultés pour faire cesser le harcèlement est la peur des victimes de porter plainte. Une victime qui n'ose pas parler de ce qu'elle vit au sein de son organisation a comme seule balise la politique de son employeur. En l'absence de politique, on peut imaginer

que la décision de porter plainte sera encore plus difficile, car la victime est placée devant l'inconnu. De la même façon, une politique trop générale, qui ne prévoit pas clairement les chemins à suivre par une victime en cas de plainte, qui n'aborde pas les garanties de confidentialité et de rigueur du processus de traitement, pas plus que les délais de traitement raisonnables, ne contribue pas à faciliter les dénonciations ni à permettre aux organisations de faire cesser le harcèlement.

À l'instar du mécanisme de publication prévu par la *Loi sur l'équité salariale*, le règlement provincial qui serait adopté en vertu de la *Loi sur les normes du travail* devrait prévoir la publication de la politique de prévention du harcèlement psychologique et de traitement des plaintes, en déterminant une durée d'affichage et une période de questions, clarifications ou suggestions de la part des travailleurs. La politique devrait être révisée aux deux ans et rediffusée à tous.

Afin de fournir une base de travail, l'Ordre prend l'initiative de proposer un gabarit de politique destiné aux employeurs qui s'articule autour de huit points :

1. Objectifs : engagement formel de l'organisation
2. Champ d'application :
 - Cibles : clients, fournisseurs et travailleurs autonomes
 - Lieu : établissement, médias sociaux
 - Horizon temporel
3. Définition du harcèlement
4. Responsabilités partagées:
 - Employeur, gestionnaires, employés, partenaires
5. Mécanisme de dénonciation :
 - Comment et à qui dénoncer, et ce selon la présence ou non d'un CRHA ou CRIA au sein de l'organisation, le poste occupé ou la relation avec la personne mise en cause.
 - Mesures de soutien accessibles
6. Prévoir à qui/comment dénoncer si la personne mise en cause est le superviseur direct ou un haut dirigeant.
7. Processus de traitement des plaintes :
 - Premier filtre de recevabilité
 - Cadre et étapes de l'enquête
 - Médiation possible
 - Délais de traitement
 - Confidentialité
8. Mesures correctives
9. Responsable de l'application de la politique : interprétation, mise à jour, diffusion.

4.3.1.2. Sensibilisation et formation

Le deuxième volet de prévention proposé par l'Ordre est la formation et la sensibilisation. Il s'agit d'un moyen efficace, sachant la grande complexité et la sensibilité de l'enjeu. Les gens ignorent souvent l'étendue des impacts pour la victime et les organisations, les diverses manifestations du harcèlement et les différences entre le droit de gérance et le harcèlement. Les changements de mentalité et de comportements passeront principalement par la formation, moyen le plus efficace pour le faire.

L'Ordre considère deux possibilités en la matière. Tout d'abord, il n'est pas exclu de rendre obligatoire une formation pour tous les travailleurs. Dans ce cas, l'Ordre est d'avis qu'il faut prévoir des mécanismes pour assurer le respect de cette exigence. À cet égard, l'Ordre, seul ou en collaboration avec la CNESST, serait prêt à fournir gratuitement une formation en ligne à l'ensemble des travailleurs du Québec. L'Ordre pourrait aussi former les formateurs pour les entreprises qui voudraient privilégier les formations en salle. Cette approche permet de s'assurer de la qualité du contenu de la formation et de sa constance à travers le Québec.

Une autre solution qui éviterait d'alourdir inutilement les exigences pour les employeurs serait d'utiliser un mécanisme déjà en place comme celui de la déclaration concernant la *Loi sur la formation de la main-d'œuvre* (« loi du 1 % »). On pourrait y ajouter une stratégie d'encouragement, en doublant, par exemple, la valeur des frais de formation pouvant être déclarés pour les entreprises qui formeront leurs employés sur tout sujet pertinent relatif à la prévention du harcèlement et au traitement des plaintes en milieu de travail.

4.3.2. Soutien

L'engagement contre le harcèlement nécessite également des mécanismes et des ressources pour soutenir les personnes concernées, directement ou indirectement, par le harcèlement.

Il est important de prévoir du soutien, notamment psychologique, à la victime ou à celle qui envisage de porter plainte ou qui a déposé une plainte, que ce soit au sein de son organisation, auprès de la CNESST ou la CDPJ. Bien que souvent négligée dans les débats sur la question du harcèlement, la personne mise en cause devrait aussi avoir accès à du soutien psychologique, qu'elle exerce des fonctions de subordonnée ou de gestionnaire.

L'intervention et un accompagnement de l'équipe de travail et du gestionnaire, sous la supervision duquel la situation s'est produite, sont souvent pertinents puisqu'il ne faut pas minimiser l'ampleur des impacts collatéraux.

Il serait opportun que la Loi réaffirme la protection des travailleurs qui déposent des plaintes, afin qu'ils ne subissent pas de représailles, et par la même occasion, qu'elle clarifie que cette garantie s'applique autant pour une plainte faite à la CNESST, à la CDPJ pour harcèlement sexuel que pour une plainte déposée auprès de leur employeur.

Le suivi des dossiers pendant une période donnée est aussi nécessaire pour s'assurer que tout se déroule normalement et qu'il n'y ait pas d'impact sur leur rémunération ou les possibilités de

promotion, comme prévu par le projet de loi C-65 modifiant le Code canadien du travail, duquel le gouvernement québécois pourrait s'inspirer.

4.3.3. Intervention

La principale mesure d'intervention que l'Ordre recommande est l'exigence d'une enquête interne obligatoire. Dans ce qui suit, les fondements de l'enquête interne et de son caractère obligatoire préconisé par l'Ordre sont détaillés. Les risques qui y sont associés, tout comme les exigences et compétences propres à la conduite d'une enquête, sont également abordés.

4.3.3.1. Distinction entre le traitement des plaintes par les entreprises et les mécanismes prévus par la CNESST

Avant de présenter la proposition de l'Ordre en matière d'enquête obligatoire, il est important de souligner que les propos de l'Ordre quant au traitement des plaintes de harcèlement ne visent pas les mécanismes prévus par la CNESST. L'Ordre s'intéresse principalement au traitement des plaintes par les entreprises. Les mécanismes comme ceux qu'offre la CNESST sont importants à préserver afin de rendre accessible à tous un processus de résolution.

Nous sommes par ailleurs d'avis que si la *Loi sur les normes du travail* allait plus loin dans ses exigences pour les employeurs, le nombre de plaintes de harcèlement à la CNESST serait réduit et, mieux encore, les entreprises québécoises auraient les moyens de véritablement résoudre les problèmes de harcèlement au sein des organisations. En effet, dans une majorité de cas, les individus qui déposent une plainte fondée en matière de harcèlement auprès de la CNESST ne sont déjà plus à l'emploi. De la même façon, s'il est vrai que le processus de médiation de la CNESST permet que la majorité des cas se règle avant de se rendre au tribunal, nous constatons que la résolution d'une plainte dans le cadre d'une médiation entre l'employeur et la victime à la CNESST n'est souvent que financière et que les comportements de harcèlement au sein de l'entreprise ne sont souvent pas modifiés.

4.3.3.2. L'enquête

Ainsi, lorsqu'on s'intéresse au traitement des plaintes par les entreprises et conformément au Code de conduite de l'Ordre en la matière⁵, une enquête interne est effectuée par quelqu'un à l'interne ou à l'externe de l'organisation qui soit un professionnel compétent mandaté pour le faire. L'enquête comprend, d'une part, l'examen de documents par l'enquêteur comme les courriels et les politiques organisationnelles et, d'autre part, des rencontres avec les personnes impactées (témoins ou gestionnaires mis en cause) selon un plan d'enquête établi. L'enquêteur parvient finalement à une conclusion et rédige un rapport qui en fait état et émet des recommandations pour veiller à ce que la situation ne se répète plus.

En effet, il est important de bien saisir que l'Ordre voit le processus d'enquête non seulement comme une intervention spécifique, mais aussi comme un levier important de prévention visant à corriger la dynamique interne d'une organisation et prévenir d'autres comportements inappropriés. Le rapport de recommandation rédigé à la suite de l'enquête permet aussi de

⁵ Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, *Code de conduite : enquête interne à la suite d'une plainte pour harcèlement au travail*, [http://www.portailrh.org/protection/codes/codeconduite_harcelement.pdf], 2013

mettre de l'avant des mesures correctives qui dépassent le cadre de la relation entre le plaignant et la personne mise en cause et qui ont souvent un impact positif sur les changements de comportements dans l'ensemble de l'organisation.

Les modalités de mise en place de l'exigence de l'enquête

L'enquête passe tout d'abord par le traitement de la plainte, qui doit être reçue au moyen d'un processus clair qui précise autant la forme de la plainte que la personne autorisée à la recevoir.

Étape 1 : Analyse de recevabilité

Une analyse de recevabilité permettant d'écartier les plaintes frivoles ou qui relèvent directement du droit de gérance de l'employeur.

Étape 2 : Pertinence de procéder à une enquête

Si la plainte est non recevable, l'enquête n'est pas déclenchée. Toutefois, agir sur la situation pourrait tout de même être préconisé, car une plainte non recevable pourrait refléter une situation problématique autre que du harcèlement.

Si la plainte est recevable, le processus d'enquête doit être déclenché et un mandat est attribué à la personne compétente, mandat dont le contenu est détaillé dans le Code de conduite de l'Ordre.

La médiation comme une option : le déclenchement de l'enquête ne doit pas exclure la possibilité de médiation volontaire entre les parties, et ce, en tout temps. Dans ce cas, soit l'enquête ne sera pas initiée au profit d'une tentative de médiation, ou elle sera suspendue si les parties confirment vouloir procéder à une médiation. Il sera toujours pertinent de privilégier la médiation afin d'aider à préserver les relations de travail, car souvent, la personne plaignante et celle mise en cause devront continuer de travailler ensemble.

Étape 3 : Enquête

À la suite du déclenchement de l'enquête, l'enquêteur fait un plan d'enquête qui identifie les personnes à rencontrer et les documents à analyser. Toute la démarche doit être documentée par écrit. La préparation des canevas d'entrevues et les convocations aux entrevues précèdent les rencontres avec les parties identifiées, lesquelles se font toujours de façon confidentielle.

Étape 4 : Analyse, rapport et recommandations

L'enquêteur analyse par la suite les informations recueillies pour rédiger le rapport dont la structure est prévue au Code de conduite de l'Ordre. Finalement, le rapport est déposé selon les modalités prévues au mandat.

4.3.3.3. Impacts de l'enquête

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

Dans un premier temps, l'enquête permet aux personnes touchées de relater leur version des faits à une personne impartiale, ce qui peut se révéler salutaire. Dans un deuxième temps, la rigueur du processus permet de favoriser la confiance des membres du personnel à l'égard des mécanismes en vigueur dans l'organisation pour mettre au jour les situations de harcèlement et les faire cesser. Cela peut inciter à signaler toute situation conflictuelle et à encourager l'adoption de comportements empreints de civilité. Dans un troisième temps, le rapport de recommandations permet de doter l'organisation de pistes d'action précises, non seulement pour faire cesser le harcèlement, mais aussi pour améliorer le climat de travail, prévenir d'autres situations conflictuelles et promouvoir la civilité en milieu de travail.

À l'opposé, une enquête menée de manière inappropriée peut entraîner des préjudices pour les personnes impliquées et pour l'organisation. Les exemples d'enquêtes bâclées⁶ sont dépeints dans la jurisprudence et les principales failles enregistrées sont les suivantes :

1. le manque d'équité ou d'objectivité de l'enquêteur qui prend parti pour la personne plaignante ou la personne mise en cause au cours du processus;
2. le non-respect des principes d'impartialité et de neutralité de la part de l'enquêteur, qui porte un jugement empreint de favoritisme et d'impressions personnelles sur la situation décrite dans la plainte;
3. l'existence de situation de conflits d'intérêts dans laquelle peut se retrouver l'enquêteur;
4. le non-respect de la confidentialité du processus d'enquête;
5. le non-respect du processus d'enquête et des étapes qui le composent où, par exemple, les entrevues peuvent être omises, ou des conclusions hâtives sont émises en réponse à la lecture de la plainte, sans avoir recueilli toutes les preuves au préalable;
6. la non-communication des allégations énoncées contre la personne mise en cause, laquelle reste dans l'incertitude quant à ce qui lui est reproché.

Ces failles peuvent être à l'origine de préjudices majeurs autant pour la personne plaignante que pour celle mise en cause et pour l'organisation sur un plan global.

⁶ St-Amand et Alliance des syndiquées interprofessionnelles du CHUQ (FIQ) (C.R.T., 2010-07-07), 2010 QCCRT 0342
Gendron et Agence du revenu du Québec (C.R.T., 2015-02-18), 2015 QCCRT 0095
Union des agents de sécurité du Québec, Métallurgistes unis d'Amérique, section locale 8922 et Sécurité Kolossal Inc. (A.F.), (T.A., 2009-01-22)
Alliance de la Fonction Publique du Canada c. Procureur Général du Canada, 2014 CF 1066

Pour la personne plaignante : une enquête dont la confidentialité n'est pas préservée peut entacher sa réputation et mettre en doute sa crédibilité, ce qui peut entraver son parcours professionnel et la progression de sa carrière. La personne peut aussi subir des représailles de la part de collègues qui prennent parti pour la personne mise en cause, ce qui mène parfois à de la stigmatisation, de l'isolement, de l'hostilité et des menaces. Celle-ci pourrait en conséquence ressentir de la peur, du stress, de la honte et de la culpabilité. Elle peut donc s'isoler de ses collègues, avoir de la difficulté à assumer ses responsabilités professionnelles et s'absenter du travail.

Dans le cas où la situation de harcèlement est jugée, à tort, comme n'en étant pas une, les préjudices pour la personne plaignante peuvent impliquer une désillusion par rapport à l'efficacité des mécanismes en vigueur dans l'organisation pour mettre au jour les situations de harcèlement et les faire cesser. La personne peut même continuer à être victime des conduites vexatoires qui l'ont amenée à formuler une plainte au départ.

Pour la personne mise en cause : les préjudices associés à une enquête dont la confidentialité n'est pas préservée peuvent aussi entacher sa réputation, nuire à son cheminement professionnel et porter atteinte à sa dignité. Celle-ci peut aussi subir des représailles de la part de collègues qui prennent parti pour la personne plaignante. La personne mise en cause peut également être considérée comme fautive par les membres du personnel de l'organisation, y compris l'employeur, peu importe les conclusions de l'enquête. Ceci pourrait avoir des conséquences sur son équilibre psychologique et son parcours personnel.

Plus particulièrement, lorsque la plainte est jugée à tort comme du harcèlement, les préjudices pour la personne mise en cause provoquent un désillusionnement par rapport à la crédibilité du processus d'enquête, d'autant plus que la personne peut se voir imposer des sanctions injustifiées. Celle-ci peut subir des conséquences dévastatrices sur sa réputation et sa crédibilité, ce qui peut porter atteinte à sa dignité, à son intégrité physique et psychologique et à son parcours professionnel, conduisant ainsi à des absences répétées ou à une démission.

Pour l'organisation : une enquête bâclée peut causer une détérioration du climat de travail puisque la situation conflictuelle à l'origine de la plainte n'est pas résolue et peut s'aggraver. Cette situation peut entraîner la démotivation des membres du personnel, des difficultés de communication ou de collaboration, l'augmentation de l'absentéisme et la baisse de productivité et de la qualité du travail. Les enquêtes menées de façon inappropriée peuvent aussi porter atteinte à l'image et à la réputation de l'organisation, ce qui peut faire augmenter le roulement du personnel et les difficultés de recrutement. Finalement, la menace de poursuites judiciaires contre l'organisation n'est pas à négliger. Ceci risque non seulement d'occasionner des frais juridiques importants, mais aussi de miner la crédibilité de la preuve pour l'organisation si la plainte fait l'objet d'un arbitrage ou est portée devant un tribunal.

4.3.3.4. La compétence de l'enquêteur

Cette analyse exhaustive des risques et des limites d'un processus d'enquête non normé démontre hors de tout doute l'importance de confier cette responsabilité à des professionnels qui possèdent la formation et les compétences nécessaires à la conduite d'une enquête. Les cas de harcèlement au travail sont trop lourds de conséquences pour les victimes, les personnes mises en cause et les organisations pour se passer d'un encadrement professionnel approprié.

Depuis plusieurs années, l'Ordre travaille avec l'Office des professions pour réserver l'enquête en matière de harcèlement et le rapport de recommandations à ses détenteurs de permis d'exercice. Les CRHA et les CRIA possèdent en effet les compétences nécessaires pour effectuer une enquête en matière de harcèlement au travail et effectuer les recommandations nécessaires pour faire cesser le harcèlement et trouver une solution aux problématiques présentes dans l'organisation. Le CRHA ou le CRIA est devenu la personne-ressource pour les enquêtes en matière de harcèlement au travail et l'expertise des membres de l'Ordre en matière de connaissances et de compétences est reconnue sur le marché du travail.

Il est à noter que l'enquête en matière de harcèlement est une activité complexe qui nécessite des connaissances et des compétences à la fois pointues et diversifiées.

Sur le plan éthique, la conduite d'une enquête exige du CRHA ou du CRIA d'agir en respectant les règles de l'éthique professionnelle, en s'appuyant sur les principes de l'équité et de la justice interpersonnelle et en appliquant la rigueur nécessaire dans la conduite de ses activités professionnelles, tel que dicté par son Code de déontologie. Les principes d'équité procédurale, d'impartialité, de neutralité et de confidentialité sont nécessaires. Le CRHA ou le CRIA doit adopter une réflexion fondée sur les enjeux éthiques en tenant compte du contexte organisationnel et juridique de la plainte de harcèlement, en respectant les limites de son mandat, en portant attention à toute situation qui pourrait devenir une source de conflit d'intérêts, ainsi qu'en s'appuyant sur l'intégrité, l'objectivité, la neutralité, l'indépendance et le désintéressement dans les relations avec autrui.

Sur le plan des compétences, le CRHA ou CRIA dispose des habiletés nécessaires pour interpréter de façon globale les faits relatifs au dossier, pour produire des synthèses interprétatives et factuelles, pour statuer sur la présence de harcèlement et pour émettre des recommandations visant l'assainissement du climat de travail. En effet, l'enquête n'est pas suffisante pour régler les problématiques; il faut également mettre en place des mesures dans l'organisation. En tant que spécialistes en matière de relations du travail ou en ressources humaines, les CRHA et CRIA ont pour mission principale de rétablir un climat sain en mettant en œuvre diverses actions et mesures préventives et correctives dans le but de protéger le public.

En conclusion, l'Ordre recommande d'exiger une enquête dès qu'il y a une plainte de harcèlement en milieu de travail, et ce, en s'inspirant des modalités décrites précédemment, et de s'assurer que ces enquêtes soient réalisées par des professionnels qualifiés. Les professionnels qui dirigent les enquêtes doivent avoir les compétences nécessaires afin d'enrayer les préjudices que peut subir la personne plaignante, la personne mise en cause et les organisations. Les CRHA et CRIA sont les plus outillés à cette fin. Ils maîtrisent les connaissances et les compétences nécessaires pour tenir une enquête et effectuer des recommandations, et leur implication permettra aux travailleurs d'avoir confiance dans les processus mis en place par les organisations.

4.3.4. Avantages pour les organisations

Plutôt que d’être laissées à elles-mêmes pour gérer l’enjeu hautement délicat du harcèlement en milieu de travail, la stratégie globale proposée par l’Ordre leur fournit les balises qui font cruellement défaut à l’heure actuelle.

Certains pourraient y voir uniquement un fardeau administratif additionnel : la formation, la médiation et la tenue d’une enquête sérieuse engendrent des coûts pour les organisations. Les derniers mois nous ont toutefois démontré à quel point l’inaction coûte encore plus cher. Les propositions de l’Ordre auraient des retombées considérables et positives sur les organisations :

- Sur le sentiment de justice organisationnelle, en envoyant le message aux employés qu’ils sont pris au sérieux. On sait déjà que les décisions juridiques statuant que l’employeur n’a rien fait dans des situations de harcèlement peuvent impliquer de grandes sanctions pour l’organisation⁷.
- Sur la diminution des recours juridiques, en conduisant une enquête interne sérieuse et bien balisée qui augmente les probabilités que les résultats de l’enquête soient acceptés par les parties impliquées.
- Sur un meilleur environnement de travail, en favorisant un climat harmonieux qui contribue à l’amélioration de la productivité et du moral des employés, à la diminution de l’absentéisme, au recours moins fréquent aux congés de maladie et à la diminution du taux de roulement, tous économiquement très avantageux pour l’organisation.

Dans la mesure où le Québec désire sérieusement s’attaquer au harcèlement en milieu de travail, l’Ordre a proposé dans ce mémoire divers mécanismes pour ouvrir la voie à un véritable changement de culture. Ce n’est qu’une partie du travail qui attend les organisations. Selon Sérieux et Riendeau (2018), une organisation de confiance « *saura certes mettre en place les contrôles, les encadrements et une gestion des risques appropriés, mais [...] saura également s’élever au-dessus de ces concepts en créant d’abord un environnement de confiance, puis en outillant l’organisation et ses acteurs afin de construire et de renforcer cette confiance* ».

C’est en visant ce modèle d’organisation de confiance que l’Ordre recommande une stratégie globale basée sur les trois piliers que sont la prévention, le soutien et l’intervention, cette dernière comprenant une enquête interne obligatoire menée par un professionnel compétent, comme un CRHA ou un CRIA.

Ce qu’il faut pour **enrayer le harcèlement et assainir les milieux de travail** c’est une stratégie globale basée sur la prévention, le soutien et l’intervention. Rendre obligatoire l’enquête par un professionnel compétent est un geste concret qui aura des impacts positifs et réels pour faire cesser le harcèlement dans les milieux de travail. Ce n’est pas un luxe ni un fardeau; c’est un devoir pour assurer la protection du public.

⁷ Voir notamment la décision de la cour en Ontario Boucher v. Wal-Mart Canada Corp.

Conclusion

Les modifications apportées par le projet de réforme de la *Loi sur les normes du travail* touchent plusieurs thématiques centrales au milieu du travail. Certaines d'entre elles ciblent convenablement des enjeux pressants comme la conciliation travail-vie personnelle, l'encadrement des agences de placement ou l'élargissement de la notion de famille. L'Ordre doit toutefois déplorer l'absence de certains éléments pourtant liés à des problèmes urgents et hautement médiatisés.

Sur la question du harcèlement, l'Ordre se serait attendu à ce que le gouvernement donne suite à son engagement envers le bien-être des travailleurs, ce qui n'est malheureusement pas le cas. L'analyse exhaustive des impacts individuels, organisationnels et sociétaux du harcèlement présenté par l'Ordre milite en faveur d'une législation plus exigeante, à l'image de ce qui se fait dans les entreprises de compétence fédérale. Le Québec doit se donner les moyens nécessaires et suffisants pour garantir des milieux de travail sains et exempts de harcèlement.

La prévention contre le harcèlement et le soutien offert aux acteurs reliés à cette problématique sont au centre de la solution globale proposée par l'Ordre. Mais il faut aller plus loin pour espérer un changement de culture. La proposition formulée par l'Ordre suggère une enquête interne obligatoire réalisée par des professionnels compétents et impartiaux, dont les CRHA et CRIA, afin de démontrer le sérieux que mérite cet enjeu sociétal et de limiter les préjudices causés aux personnes plaignantes, à celles mises en cause, à l'entourage et à l'organisation.