

L'après harcèlement ça se gère*

JOURNAL LES AFFAIRES, MONTRÉAL, JANVIER 2009

Par Marie-Josée Douville, CRHA

Vous venez de passer au travers un long et laborieux processus d'enquête en matière de harcèlement. Une conclusion est tombée. Que celle-ci soit favorable ou non à la personne plaignante, il reste que plusieurs personnes ont été atteintes au travers tous les mécanismes qui furent mis en place, et ce, principalement les présumés acteurs. Que faire maintenant? Est-ce que tourner la page et poursuivre ses activités quotidiennes s'avère être une bonne solution?

Ma pratique m'a longuement démontré que les séquelles du harcèlement sont aussi importantes après le verdict que tout au long du processus. Qui a raison? Est-ce que l'enquêteur a bien fait son travail? Reste-t-il toujours des questions sans réponses? La conclusion de l'enquête est-elle à la hauteur des attentes des parties? Voilà que quelques questions qui feront leurs chemins dans la tête de vos employés, qui ont, peut-être, assistés impuissants à tous les efforts mis en place par votre organisation pour contrer le harcèlement. Quand est-il du climat de travail qui résulte de toute cette saga? Et votre rôle dans tout ça... Qu'attendons-nous de vous comme employeur et quelles sont vos obligations à cette étape?

Avant toute chose, rappelons-nous les deux principales obligations qui vous incombent, soit celle de **prévenir** et celle d'**intervenir**. Ces obligations prennent toute leur raison être dans un contexte d'après harcèlement où l'influence des perceptions a fait son œuvre. Comment donc agir sur un climat de travail qui fut ébranlé?

Votre démarche doit d'abord être fondée sur le respect des personnes qui composent cette équipe. Ne vous substituez pas en enquêteur ou encore évitez de faire perdurer certaines rumeurs. Votre objectif est de permettre à vos employés de se doter de moyens efficaces qui leur permettront de poursuivre leur mandat professionnel et de performer dans un environnement de travail favorable à la collaboration. Pour ce faire, vous devrez user de transparence dans vos communications, cela n'implique pas que vous devez tout révéler des conclusions de l'enquête, car n'oubliez pas que vous êtes soumis à une obligation de confidentialité. Lorsque je réfère à la transparence dans vos communications, je vous invite à développer une approche de collaboration basée sur l'ouverture des personnes. Il importe de retenir qu'une problématique a eu cours au sein de cette équipe et qu'à présent vous désirez éviter toutes éventuelles récidives possibles de cette situation.

* Tous droits réservés. Il est strictement interdit de reproduire ou d'utiliser le contenu des présents documents, en tout ou en partie, à des fins publiques ou commerciales sans l'autorisation de l'auteur et/ou l'ordre des CRHA.

Cherchez à identifier les facteurs de risques qui sont actuellement présents dans leur environnement, ciblez les situations qui ont peut-être permis de faire émerger la plainte, questionnez le contexte organisationnel actuel de votre entreprise et campez la position de votre organisation face au harcèlement. Quand est-il de la tolérance zéro?

Pour ce faire, cherchez à identifier les ressources internes qui sont mises à votre disponibilité et utilisez-les. Ne restez pas seul dans cette démarche et sachez vous entourer judicieusement. Le principal piège à éviter est de cesser d'agir, par manque de temps ou de moyens. Ne négligez pas de consulter les services offerts par le programme d'aide aux employés offert chez vous et faites-en la promotion à l'ensemble de votre personnel, sans exception.

Le suivi auprès des parties impliquées demeure primordial, et ce, afin de valider avec celles-ci comment elles se réintègrent à l'équipe après tout ce temps. Voir, il est essentiel de questionner l'impact possible de toute cette saga sur les milieux de vie des personnes directement impliquées.

N'oubliez pas, il ne s'agit pas de porter une conclusion à une plainte pour que la situation se règle. L'expérience nous a bien démontré que le dépôt d'une plainte écrite devrait être le dernier des mécanismes d'intervention à utiliser, car la perception d'injustice sera malencontreusement ressentie pour une partie ou l'autre, voir dans certains cas, pour les deux parties, même après un processus d'enquête juste et équitable.

Pour cela, tentez de revoir les mécanismes de règlements offerts par l'entremise de votre politique organisationnelle et voyez dans certains cas à en élargir les possibilités. Considérez l'opportunité d'offrir la médiation. Ce processus de règlement permettra aux parties de tenter un rapprochement, de se construire une solution et de pouvoir dire et être entendues. Il faut permettre aux parties de se donner les moyens de repartir sur de bonnes bases avec un engagement mutuel élaboré d'un commun accord, sous l'assistance d'une tierce partie.

Il importe de maintenir une communication saine et respectueuse entre les parties. Votre mandat sous-entend la possibilité de renouer la relation professionnelle, avec l'aide des ressources qui vous entoure, sans négliger la contribution de votre syndicat dans la mise en place de telles démarches.

Finalement, ne vous improvisez pas dans une démarche d'après harcèlement. Cela se doit d'être initialement réfléchi et structuré, et ce, en collaboration avec le service des ressources humaines de votre organisation. Les rôles de chacun doivent être clairement définis et **vos attentes doivent être clairement formulées aux parties**. Il ne s'agit pas de revenir comme si rien ne s'était passé ou encore de tourner la page, nous devons apprendre de ce qui est arrivé pour nous permettre d'éviter toute autre récurrence dans le futur.

Par **Marie-Josée Douville**, CRHA, consultante principale et formatrice, chez Drolet Douville et associés inc.