



GUIDE DU GESTIONNAIRE

Pour prévenir et régler les situations prévues au
Règlement sur la prévention du harcèlement et de la
violence dans le lieu de travail

Table des matières

Introduction et rôles et responsabilités du représentant de l'employeur (RE)	2
Objectif.....	2
Rôles et responsabilités	2
Créer du respect et prévenir l'escalade des conflits	4
Renforcer la sensibilisation	4
Soyez un modèle à suivre.....	5
Surveiller l'environnement de travail sur le plan interpersonnel I	5
Encourager la sécurité psychologique et l'inclusion	7
Processus de résolution	8
Règlement négocié	9
Conciliation	10
Enquête	10
Évaluation du milieu de travail.....	10
Rétablissement.....	11
Comment puis-je rétablir le milieu de travail?	11
Lignes directrices en matière de rétablissement	12
Éléments clés à prendre en compte lorsqu'on est impliqué dans un processus de rétablissement du milieu de travail	12
1. Compréhension de l'objectif du processus de rétablissement.....	12
2. Résolution des conflits	13
3. Communication.....	13
4. Examen des constatations de l'enquête	13
5. Inclusion de tous les groupes concernés dans le processus de rétablissement.....	14
6. Utilisation des renseignements obtenus pour sélectionner les interventions appropriées.....	14
7. Les employés peuvent avoir besoin d'un soutien continu pendant le processus de rétablissement	14
Considérations importantes.....	14
La vie privée et la confidentialité	14
Inconduite	15
Outils et références.....	15

Ressources.....	15
Renseignements supplémentaires.....	16

Introduction et rôles et responsabilités du représentant de l'employeur (RE)

En janvier 2021, le gouvernement du Canada a introduit le [Règlement sur la prévention du harcèlement et de la violence dans le lieu de travail \(le Règlement\)](#) qui vise à soutenir les employés et les employeurs dans la résolution et la prévention du harcèlement et de la violence dans le lieu de travail.

Objectif

Conformément au [Code canadien du travail](#), partie II, paragraphe 122(1), « harcèlement et violence » veut dire « 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. »

Le processus de prévention et de règlement du harcèlement et de la violence vise à cerner et à régler les problèmes systémiques au sein de l'organisation qui peuvent contribuer à des incidents de harcèlement et de violence en milieu de travail. Une fois le problème cerné, des mesures de prévention seront mises en œuvre pour atténuer le risque de harcèlement et de violence dans le lieu de travail à travers la formation sur le lieu de travail, l'aménagement du lieu de travail et les pratiques administratives.

Rôles et responsabilités

Le destinataire désigné (DD) est responsable de superviser le processus de règlement et de fournir des conseils et des orientations aux employés et aux gestionnaires sur la prévention et le règlement (la résolution) des incidents de harcèlement et de violence en milieu de travail.

Une fois que le DD informe le représentant de l'employeur (RE) qu'il est le RE pour un incident, le RE est tenu de participer au processus de règlement avec la partie principale et le DD. Les RE sont responsables de :

1. Discuter avec le DD à propos :
 - du processus de prévention et de résolution;
 - des détails de l'avis d'incident;
 - de la préparation pour la réunion avec la partie principale (PP).
2. Rencontrer la PP, le PR si nécessaire, et le DD pour clarifier la situation et explorer les options de résolution. Ces réunions sont l'occasion de promouvoir le bien-être et de soutenir le sentiment de confiance et de sécurité des employés en démontrant :
 - une transparence concernant les incidents qu'ils ont vécus;

- une écoute active pour comprendre les enjeux de la situation sans jugement;
 - une empathie et une bienveillance pour démontrer de la sensibilité à l'expérience désagréable et personnelle vécue par la PP.
3. Mettre en œuvre les recommandations (introduites soit par un règlement négocié, soit par les recommandations d'un enquêteur) le cas échéant.

Remarque importante : Si vous estimez que certaines des questions soulevées sont liées à d'autres politiques et/ou processus, vous pouvez décider de consulter les Relations de travail et/ou d'autres domaines d'expertise pour obtenir des conseils et un soutien supplémentaires. Si vous choisissez de le faire, cela pourrait entraîner le lancement d'un processus distinct (p. ex. en cas d'une possible violation du Code de valeurs et d'éthique).

Prévention

Lorsque les dirigeants ne parviennent pas à résoudre et à gérer les conflits dès le début, en les laissant s'aggraver, l'environnement de travail peut rapidement devenir empoisonné. Les conflits non résolus peuvent se transformer en problèmes importants, nuisant à la satisfaction du travail l'équipe, la productivité et menaçant la santé et la sécurité des employés.

Tous les fonctionnaires de la fonction publique fédérale, y compris les gestionnaires et les superviseurs, jouent un rôle crucial dans la promotion d'un environnement de travail respectueux et dans la résolution proactive des conflits en milieu de travail. En abordant les questions tôt et de manière constructive, ils peuvent contribuer à prévenir les conflits qui pourraient dégénérer en harcèlement et en violence, garantissant ainsi un environnement de travail plus sain et plus favorable au sein de leur organisation.

En toutes circonstances, la prévention devrait être priorisée même si vous ne voyez aucun signe apparent de harcèlement et de violence. Il est important d'être conscient et vigilant des

En tant que gestionnaire ou superviseur, vous êtes responsable de ce qui suit :

- Représenter les valeurs et l'éthique de la fonction publique fédérale.
- Traiter tout problème lié au lieu de travail et comportement inapproprié qui vous est signalé, même s'il ne semble pas correspondre à la définition du harcèlement et de la violence.
- Soutenir vos employés.
- Favoriser un environnement de travail respectueux.
- Aider à résoudre les conflits de manière précoce et constructive en temps opportun.
- Travailler pour éviter que les situations ne s'aggravent.

facteurs de risque qui peuvent contribuer au harcèlement et à la violence en milieu de travail. Vous êtes encouragés à intégrer ces pratiques dans vos activités quotidiennes.

Il est important de garder à l'esprit que ce document vise à fournir des conseils pour traiter des questions liées au harcèlement et à la violence et le processus prescrit dans le *Règlement*, mais il ne remplace pas d'autres recours pour régler les conflits en milieu de travail. Les gestionnaires sont encouragés à évaluer attentivement les situations afin de déterminer si le processus de règlement du harcèlement et de la violence est le mieux adapté pour traiter la situation. Les collaborations avec d'autres unités comme les relations de travail, la santé et sécurité au travail, la sécurité physique et d'autres peuvent être utiles pour s'acquitter des obligations de l'employeur et garantir des efforts de prévention efficaces.

Créer du respect et prévenir l'escalade des conflits

Les gestionnaires sont responsables de veiller à offrir un milieu de travail sécuritaire et sain, exempt de harcèlement et de violence. Le respect et la prévention de l'escalade des conflits non résolus dans votre milieu de travail commencent par vous, en tant que gestionnaire ou superviseur. Voici quelques mesures que vous pouvez prendre pour favoriser un environnement basé sur la confiance, le soin, l'acceptation, la dignité et le respect.

Renforcer la sensibilisation

Les gestionnaires :

- Discutez, favorisez et donnez l'exemple du Code de valeurs et d'éthique du secteur public, et mettez en évidence le *Règlement sur la prévention du harcèlement et de la violence dans le lieu de travail* et comment soutenir ces valeurs.
- Participez et faites participer vos employés à une formation sur le harcèlement et la violence en milieu de travail tous les trois ans, mais cette formation peut également être suivie plus fréquemment si nécessaire.
- Organisez une formation et discutez de votre politique de harcèlement et de violence en milieu de travail avec vos employés, que ce soit individuellement ou lors de réunions du personnel. Votre personnel devrait savoir :
 - quels comportements (c.-à-d. mesures, commentaires ou conduites) peuvent être considérés comme inappropriés ou constituer du harcèlement et de la violence en milieu de travail;
 - quelles sont les conséquences du harcèlement et de la violence et que peut-on faire pour améliorer la santé et la sécurité au travail;
 - comment créer un environnement de travail inclusif, accessible, respectueux et accueillant pour tous.
- Soyez conscients des formations ou des séances d'information disponibles, encouragez vos employés à y assister et assistez-y vous-même. Par exemple :
 - créer un milieu de travail respectueux et inclusif;

- les préjugés inconscients;
- régler les conflits et les différends.
- Assurez-vous que les employés savent que toutes les formes de harcèlement et de violence en milieu de travail ne sont pas acceptables et qu'ils doivent vous informer ou informer leur superviseur ou le destinataire désigné pour signaler un incident ou toute préoccupation à cet égard.
- Accompagnez les employés, au besoin.

Soyez un modèle à suivre

Prêcher par l'exemple en matière de prévention du harcèlement et de la violence en milieu de travail encouragera vos employés à vous suivre. Pour être un modèle à suivre, démontrez des comportements appropriés en suivant :

- Comportez-vous de manière éthique et responsable en tout temps.
- Établissez le respect comme l'une de vos valeurs fondamentales.
- Soyez conscient de votre langage et de votre ton en personne, au téléphone et dans les courriels.
- Faites une priorité pour vous de vous rappeler qu'être occupé ne vous empêche pas d'être aimable. Vous pouvez changer la journée de quelqu'un simplement avec un sourire, un bonjour et une attitude positive.
- Soyez conscient de vos propres déclencheurs et de l'impact de vos comportements sur les autres. Si vous n'êtes pas sûr si quelque chose que vous avez dit ou fait a offensé les autres, posez des questions, si nécessaire, présentez vos excuses.
- Faites en sorte de ne pas rester silencieux face à des comportements pouvant être qualifiés de harcèlement et de violence au travail, et de ne pas participer vous-même à des comportements potentiellement inappropriés.
- Exercez votre pouvoir délégué de manière juste et avisée.
- Apprenez et cherchez à promouvoir la diversité dans vos pratiques d'embauchage et assurez-vous de respecter et d'accommoder les différences culturelles.
- Cherchez à promouvoir des pratiques inclusives dans la mise en œuvre quotidienne.
- Soyez sensible aux besoins individuels. Les exigences opérationnelles sont importantes, mais ne doivent jamais nuire au bien-être de votre personnel.
- Soyez informé et à jour sur la façon de répondre efficacement au harcèlement et à la violence en milieu de travail.

Surveiller l'environnement de travail sur le plan interpersonnel I

L'incivilité est souvent le résultat d'une pensée irréfléchie, du stress, d'un préjugé inconscient et de stéréotypes implicitement détenus, ou d'un mauvais jugement des normes du groupe. Les

activités suivantes décrivent ce que les gestionnaires et les superviseurs peuvent faire pour prévenir le harcèlement et la violence en milieu de travail.

- Informez-vous du niveau de satisfaction au travail de vos employés et prenez note de leurs interactions telles que :
 - le ton et le volume des conversations;
 - un employé évitant les interactions ou les cliques qui se forment en excluant certaines personnes (p. ex. pour aller prendre le déjeuner ou la pause-café, les discussions sur TEAMS ou les discussions de groupe);
 - l'augmentation des échanges par courrier électronique, remplaçant la communication verbale;
 - l'accroissement des remarques négatives à propos des collègues ou du milieu de travail;
 - la concurrence en hausse entre collègues lorsque des changements surviennent (p. ex. lors d'une promotion, de l'arrivée d'un nouveau gestionnaire, de la réduction ou de l'augmentation de l'effectif);
 - l'augmentation des chamailleries, des discussions sur des bagatelles ou des blâmes lors des réunions;
 - les rumeurs et potins du bureau.

Si vous avez vent de rumeurs au sujet de comportements inappropriés, tels que quelqu'un qui interrompt ou roule des yeux de manière répétée, des voix élevées, des portes qui claquent, des insultes ou des farces désobligeantes (même si elles ne semblent être que des taquineries amicales), rencontrez la personne pour aborder le comportement inapproprié. Expliquez comment les comportements sont irrespectueux et devraient cesser, et encouragez la personne à être plus consciente de l'impact de sa conduite sur les autres. Considérez demander conseil et orientation à un conseiller en relations de travail et informez l'employé de la possibilité de présenter un avis d'incident auprès du destinataire désigné.

- Demandez si vos employés se sentent toujours à l'aise, inclus et traités avec équité. Si approprié, demandez à vos employés en privé et respectueusement s'il y a des situations où ils se sentent traités injustement ou inconfortables et, le cas échéant, invitez-les à vous en parler ou à en parler à leur superviseur. Si un employé vous dit qu'il a un problème avec la façon dont un collègue lui parle ou se comporte, ne rejetez pas ses préoccupations parce que vous n'êtes pas d'accord. Au lieu de cela, reconnaissez ses préoccupations et informez-le des options qui s'offrent à lui (parler à la personne, résolution informelle des conflits, avis d'incident, exposé de grief et/ou droits de la personne).
- Encouragez vos employés à communiquer entre eux et à collaborer pour résoudre les conflits à mesure qu'elles surviennent. Rappelez les employés qu'il est de leur

responsabilité de faire tous les efforts raisonnables pour régler les situations de conflit dès le début en commençant par la résolution informelle des conflits.

- Vérifiez régulièrement la satisfaction au travail de vos employés, et soyez attentif à certains signes précurseurs qui pourraient indiquer la présence d'un conflit non résolu dans votre milieu de travail, par exemple;
 - l'accroissement de l'absentéisme ou le grand taux de roulement de personnel;
 - l'augmentation importante des problèmes « mineurs » portés à votre attention, tels qu'une préoccupation excessive au sujet des questions de politiques ou des changements survenant dans le milieu de travail.
 - la baisse de la participation aux réunions.

Il peut être utile de recueillir des renseignements sur la santé générale de votre organisation, par exemple, en examinant le sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF), ou d'autres résultats de sondages auprès des employés de votre région, tel que le Tableau de bord sur la santé mentale, les données d'utilisation du PAE, les évaluations des facteurs de risque psychosociaux.

Agir rapidement en réponse aux signes précurseurs peut permettre de désamorcer avec succès des situations qui pourraient s'amplifier vers des incidents plus compliqués. Certaines mesures peuvent être mal comprises ou involontaires et peuvent éventuellement être résolues de manière informelle par la communication entre les parties. La résolution informelle des conflits devrait être encouragée au sein de votre milieu de travail, si cela est approprié pour la situation. Le soutien pourrait être fourni en ayant une personne compétente dans le processus pour faciliter une discussion entre les employés et aider à résoudre le conflit.

Encourager la sécurité psychologique et l'inclusion

Lorsque les employés se sentent en sécurité, valorisés et soutenus, ils se concentrent sur leur travail, fournissent des commentaires sans craindre les conséquences et sont plus disposés à s'exprimer lorsque des erreurs se produisent. Un manque de sécurité psychologique peut être l'une des raisons pour lesquelles les employés ne viendront pas signaler les incidents de harcèlement et de violence en milieu de travail. Vous pouvez promouvoir la sécurité psychologique et l'inclusion en effectuant ce qui suit :

- Être à la disposition des employés et écouter activement leurs opinions, idées et préoccupations.
- Demeurer réceptif, sans être sur la défensive, aux commentaires des employés sur vos méthodes de gestion.
- Demander à vos employés de leurs expériences et des suggestions pour améliorer la satisfaction au travail, les interactions et la productivité.
- Faire connaissance avec vos employés et en développant des liens personnels.
- Être sensible aux besoins et circonstances des personnes.

- Adapter votre style de communication et en reconnaissant que certains employés préfèrent ne pas s'exprimer devant les autres, mais plutôt avoir une communication individuelle.
- Aborder les situations avec une mentalité d'apprentissage, considérant les erreurs comme des occasions d'apprentissage.
- Traiter les employés de manière équitable en leur offrant une opportunité équitable de contribuer, pour leur développement professionnel et leur développement.
- Apprendre à connaître vos préjugés. Éviter le favoritisme et la discrimination.
- Montrer de l'appréciation pour les efforts déployés, non seulement pour les résultats, et encourager les employés à reconnaître les contributions des autres, accorder le crédit là où il est dû.
- Être transparent, partager vos difficultés et admettre vos propres erreurs.

Ces comportements peuvent maximiser la confiance entre les employés et les gestionnaires ou les superviseurs, qui est nécessaire pour une communication ouverte et honnête.

Processus de résolution

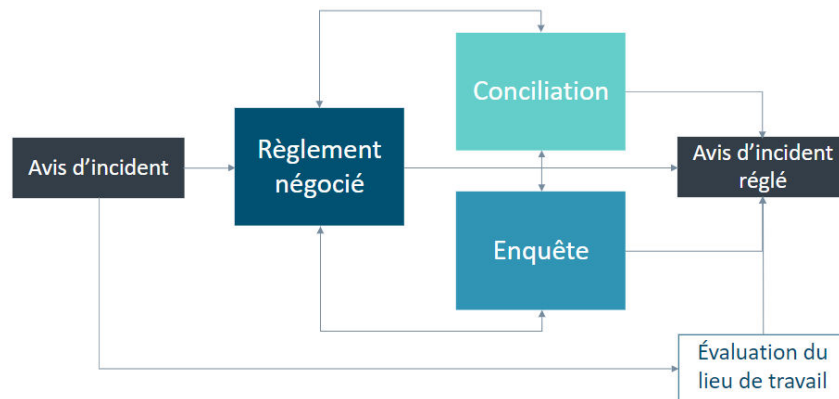
La partie II du *Code canadien du travail* « a pour objet de prévenir les accidents, les incidents de harcèlement et de violence et les blessures et maladies, physiques ou psychologiques, liés à l'occupation d'un emploi régi par ses dispositions. » En gardant à l'esprit l'intérêt de la partie principale, vous devez toujours tenir compte de l'obligation générale en matière de santé et de sécurité en vertu du Code.

Il s'agit de deux principes clés que toutes les ressources doivent garder à l'esprit en communiquant avec les employés – la sécurité et la sûreté d'abord. La priorité lors de l'exécution de ce travail est de s'assurer que la personne ou les personnes qui vous contactent sont en sécurité. Le présent guide ne comprend pas toutes les procédures d'urgence des organisations en cas de danger imminent. Veuillez-vous référer à vos procédures internes d'urgence et vous assurer que vous et vos employés en êtes conscients. Aussi, il peut y avoir des situations difficiles et complexes qui peuvent nécessiter des conseils d'experts. Il est important de reconnaître la limite de votre rôle et de suggérer de consulter d'autres ressources, au besoin, dans certaines circonstances, par exemple, [l'Outil sur la violence familiale et conjugale](#)

Selon le processus interne de votre organisation en matière de harcèlement et de violence, votre rôle peut varier tout au long des étapes requises par le *Règlement*. Veuillez consulter le destinataire désigné pour obtenir plus de conseils.

Il s'agit d'une procédure de haut niveau, mais lorsque l'avis d'incident est reçu, plusieurs options s'offrent à la partie principale.

Processus de règlement simplifié



Il est important de garder à l'esprit que les options de règlement négocié et de conciliation peuvent ne pas être appropriées selon la situation, par exemple en cas d'urgence, de harcèlement sexuel ou de violence domestique, et plus encore.

Règlement négocié

Le règlement négocié permet une exploration conjointe des options pour résoudre l'incident. La partie principale peut formuler des propositions tout comme vous, en tant que représentant de l'employeur (le cas échéant), la partie intimée si elle est impliquée, entre autres. C'est à cette étape que le gestionnaire peut examiner les solutions sans exiger la participation de la partie intimée. C'est également là où vous pouvez sortir des sentiers battus. À ce stade, la relation que vous entretenez avec la partie peut avoir un impact considérable sur le règlement sans la partie intimée.

La confiance est très importante, tout comme votre capacité à influencer et à expliquer clairement le résultat du Processus de règlement du harcèlement et de la violence en vertu du *Règlement*. Le but ici est d'agir rapidement sur une situation, de prendre des mesures préventives, d'écouter les parties et de tenter de rétablir le milieu de travail. Veuillez noter que selon la situation, il peut être résolu en ne faisant intervenir que la partie principale à cette étape.

Vous pouvez proposer des solutions qui aborderont les causes profondes identifiées par les parties, le cas échéant. Cela peut aller d'une lettre d'excuse à la mise en place d'une nouvelle initiative visant à améliorer un milieu de travail spécifique. Parmi d'autres exemples plus étroitement liés au rétablissement du milieu de travail, on peut envisager de lancer des initiatives telles que réaliser une évaluation 360° pour la direction, mener des entretiens avec les employés, faire appel à des spécialistes pour restaurer les relations, et autres. Veuillez consulter le destinataire désigné pour vous aider dans cette phase du processus.

Conciliation

La conciliation est un processus de règlement qui nécessite l'aide d'une tierce partie neutre qui conseillera et guidera les parties dans la recherche de solutions/résolutions appropriées.

L'utilisation de mécanismes de résolution des problèmes – tels que le coaching, la médiation, le counseling et la discussion facilitée – permet souvent de régler le problème et d'éviter que des incidents similaires ne se produisent. Ces mécanismes peuvent compléter ou servir de porte d'entrée à l'étape de conciliation. Les situations doivent être évaluées en fonction d'un éventail de cas allant de ceux où l'intervention d'un conciliateur professionnel peut être requise, à d'autres qui peuvent faire l'objet d'un règlement avec l'appui d'un autre employé, d'un superviseur ou d'un professionnel des ressources humaines. La partie principale doit décider si la conciliation n'est pas appropriée ou si elle n'a pas abouti et devrait prendre en considération tous les points de vue ou considérations soulevés par le destinataire désigné sur les options de résolution. Il peut y avoir des situations où le conciliateur détermine que la situation n'est pas appropriée pour procéder.

Le règlement négocié et la conciliation sont deux mécanismes de résolution disponibles dans le cadre du *Règlement* et offrent des avantages significatifs. Ils offrent tous deux un large éventail de résultats possibles qui pourraient être avantageux pour la partie principale, le milieu de travail ou les deux parties. Il est important de se rappeler que le *Règlement* ne limite pas ce qui peut être négocié dans le cadre de ces deux processus. Toutes les parties peuvent proposer des solutions potentielles aux autres parties dans le cadre des négociations.

Enquête

L'objectif ultime d'une enquête en conformité avec le *Règlement* est de formuler des recommandations visant à éliminer ou à réduire au minimum la récurrence ou la survenue future d'incidents de harcèlement et de violence en milieu de travail. Il est important de noter que l'enquête n'est pas menée pour des fins disciplinaires et n'a pas pour but de fournir un recours personnel à une partie.

Veillez noter que les faits concernant un avis d'incident peuvent être partagés à tout moment dans le processus si, par exemple, il y a une violation du Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique. Cependant, chaque processus nécessite sa propre analyse. Le rapport en vertu du *Règlement* ne devrait pas être utilisé pour imposer une mesure disciplinaire à un employé. Dans le cas d'inconduite potentielle, référez-vous à un spécialiste des relations de travail pour qu'il s'en occupe par le biais d'une procédure administrative distincte (conformément au paragraphe 4.1.10.4 de la Directive du CT).

Évaluation du milieu de travail

L'évaluation du milieu de travail dans le processus de résolution s'applique dans deux contextes :

- Lorsque la partie principale décide de ne pas poursuivre le processus (voir l'article 18 du *Règlement*).

- Lorsque la partie intimée n'est ni un employé ni l'employeur. (voir le paragraphe 6(1) du *Règlement*).

Il est important de garder à l'esprit que le harcèlement et la violence peuvent être très sensibles et doivent être traités en utilisant une approche tenant compte des traumatismes, en mettant l'accent sur l'empathie et le respect de la confidentialité et de la vie privée.

Rétablissement

Comment puis-je rétablir le milieu de travail?

Ce guide a pour but de vous aider, à favoriser le rétablissement du milieu de travail après l'achèvement du processus de résolution d'un incident de harcèlement et de violence. Plus précisément, il est conçu pour vous aider à gérer des situations difficiles et complexes liées au harcèlement en milieu de travail dans le but de rétablir un environnement de travail respectueux, non seulement pour les parties en cause, mais également pour l'équipe tout entière.

La participation au rétablissement du milieu de travail dès les premières étapes est une responsabilité importante de la direction.

Après un incident allégué de harcèlement et de violence sur le lieu de travail, peu importe le résultat, il peut être nécessaire d'améliorer la satisfaction au travail et les relations.

Que les allégations soient fondées ou non, les employés concernés pourraient se sentir blessés ou mal à l'aise l'un en présence de l'autre et envers d'autres employés, mais ils peuvent quand même travailler ensemble. Même si un cas est jugé infondé, sans réparation, d'autres problèmes peuvent survenir. La tension peut se propager à d'autres membres de l'équipe; ceux qui ont été informés du problème et ceux qui ont été témoins. Le rétablissement est une composante intégrale du processus.

Le rétablissement du milieu de travail n'est pas une solution rapide ou facile, car des problèmes profondément enracinés peuvent être présents. Chaque situation doit être évaluée séparément, car la stratégie adoptée dépendra des circonstances particulières. Les objectifs du rétablissement du milieu de travail comprennent ce qui suit :

- Citer les facteurs de risque qui contribuent au harcèlement et à la violence en milieu de travail.
- Apprendre à mieux travailler ensemble et à communiquer de façon efficace.
- Accroître la prise de conscience de soi-même et des styles, forces et faiblesses des autres, ainsi que de l'impact potentiel sur autrui indépendamment des intentions.
- Adresser le préjudice causé à la relation entre les personnes concernées et chercher à rétablir cette relation.

- Élaborer un plan prospectif, qui peut être créé et mis en œuvre par les personnes concernées.

Lignes directrices en matière de rétablissement

Un facteur clé de réussite d'un processus de rétablissement du milieu de travail est d'adopter une approche axée sur la résolution de problèmes et le renforcement des relations, ce qui permet aux employés en conflit de gérer leurs propres préoccupations de manière soutenue et productive. Les plans de rétablissement devraient impliquer la partie principale, la partie intimée, les superviseurs et, occasionnellement, les équipes de travail.

L'approche que vous adoptez pour rétablir le milieu de travail dépendra des circonstances spécifiques de l'incident et du résultat du processus de résolution. Les plans d'action pourraient inclure, sans toutefois s'y limiter, des interventions telles que :

- une formation sur un milieu de travail respectueux;
- une formation sur les techniques de communication, l'encadrement des performances et/ou la gestion de la résistance au changement;
- des séances d'encadrement individuelles pour aider les personnes impliquées dans l'incident à comprendre leurs droits, leurs responsabilités et à gérer leurs attentes pour l'avenir;
- des stratégies pour soutenir les employés à répondre aux attentes;
- des séances de médiation facilitée entre la partie principale et la partie intimée par le biais des services de gestion informelle des conflits (SGIC) ou d'un autre intervenant de confiance;
- des exercices de promotion du travail d'équipe prévus et animés par un facilitateur expérimenté en rétablissement ou conciliation.

Il est important que toutes les parties concernées fassent partie du processus de rétablissement, selon le cas, car cela augmentera ses chances de réussite.

Éléments clés à prendre en compte lorsqu'on est impliqué dans un processus de rétablissement du milieu de travail

1. Compréhension de l'objectif du processus de rétablissement

L'accent est mis sur la reconstruction et le rétablissement, ce qui nécessite de reconnaître comment les gens se sentent et cela ne concerne pas qui a été jugé avoir raison ou tort.

Il est important de noter que le processus de rétablissement peut être appliqué dans n'importe quelle circonstance liée à un avis d'incident, et il n'est pas limité à une enquête.

Le fait qu'une allégation de harcèlement en milieu de travail ne soit pas étayée ne change pas ce que ressent un employé. Ainsi, même lorsque l'allégation est fondée, l'accent n'est pas mis sur

l'attribution de blâme ou la punition. Appliquer un processus punitif dans ce contexte pourrait saper le processus de rétablissement.

2. Résolution des conflits

Dans un lieu de travail qui a été touché par un incident de harcèlement et de violence, les conflits peuvent rapidement s'intensifier. Il est très important de résoudre rapidement et efficacement les conflits pour le processus de rétablissement d'un environnement de travail sain.

Les interventions en groupe sont volontaires. Elles doivent être menées de façon à aider et non à causer du tort. Avant toute réunion, il est important de garantir le soutien des participants.

Reconnaissez que le rétablissement du milieu de travail est un processus continu. Après la mise en œuvre de toute intervention, il sera important de surveiller et d'évaluer s'il y a une amélioration et si cette amélioration est maintenue. Prenez régulièrement des nouvelles des employés pour vous assurer que des relations de travail harmonieuses ont été rétablies et que les mesures prises sont maintenues. Avec un travail de rétablissement efficace, vous pouvez vous attendre à une croissance et à un apprentissage qui mènent à de meilleures façons de travailler et de se rapporter les uns aux autres – un endroit sain où les gens veulent aller travailler!

3. Communication

Un objectif clé du processus de rétablissement du milieu de travail est de rétablir la confiance. Limitez la communication à l'information relative au processus de résolution et non à la teneur des allégations.

Votre rôle consiste à demeurer impartial tout en gérant la situation. Lorsque vous communiquez les décisions et les mesures prises, faites-le de façon respectueuse.

Le respect de la vie privée des parties impliquées dans un incident de harcèlement et de violence est essentiel. Afin de minimiser les dommages à l'environnement de travail et de protéger l'intégrité du processus, les discussions doivent être limitées à ceux qui ont besoin de savoir et qui ont un rôle à jouer dans le processus de rétablissement. Cela pourrait inclure des représentants syndicaux, votre destinataire désigné, les Services d'aide aux employés (SAE), des conseillers et/ou des praticiens de résolution informelle des conflits. Il est important de démontrer le respect de la confidentialité, car cela aidera à instaurer la confiance dans le processus de résolution. Collaborez avec votre équipe pour identifier les activités susceptibles de favoriser le rétablissement de la confiance.

4. Examen des constatations de l'enquête

Dans le cas où une enquête aurait lieu, une copie du rapport final d'enquête est partagée avec les parties principales impliquées dans l'incident à la fin de l'enquête. Lorsqu'il y existe une volonté d'impliquer les parties dans un processus de rétablissement, il peut être nécessaire de revoir les constatations de l'enquête et les recommandations avec les parties.

Sachez qu'à la suite d'une enquête, une partie (et parfois toutes les parties) peut être insatisfaite du résultat. Cela peut entraîner un manque de confiance dans un processus de rétablissement.

Il pourrait également y avoir une situation où les mesures prises à la suite d'une enquête devront être expliquées aux autres employés de l'unité de travail. C'est généralement le cas où les faits de l'enquête sont largement connus et où l'impact des décisions prises (c'est-à-dire la séparation des parties) est largement ressenti. Il ne s'agit pas d'une suggestion de divulguer des renseignements confidentiels de l'enquête, mais plutôt d'envisager la nécessité d'une forme de communication ou d'explication pour introduire un processus de rétablissement.

5. Inclusion de tous les groupes concernés dans le processus de rétablissement

Les enjeux identifiés lors d'une enquête sur un incident de harcèlement et de violence en milieu de travail orientent généralement le processus de rétablissement qui suit. Par conséquent, le processus de rétablissement est généralement axé sur la résolution des problèmes à causes profondes liés aux relations de travail entre les personnes touchées par un conflit.

Les parties concernées par un conflit ne sont parfois pas les seules personnes touchées par la situation. Un incident de harcèlement et de violence peut diviser une équipe. Par exemple, les employés qui ont été appelés à témoigner lors de l'enquête peuvent avoir du mal à interagir avec leurs collègues après l'enquête.

6. Utilisation des renseignements obtenus pour sélectionner les interventions appropriées

Si une enquête a été menée, les renseignements nécessaires pour informer sur un plan de rétablissement ont probablement déjà été recueillis grâce au processus d'enquête.

En fonction des problèmes identifiés dans le rapport d'enquête, vous pouvez déterminer les interventions appropriées ou une combinaison d'interventions nécessaires pour rétablir le milieu de travail. Par exemple, si l'enquête met en lumière un problème de communication, il serait judicieux d'envisager une formation et un accompagnement en communication qui pourraient être bénéfiques, tandis que si l'objectif est que les parties se comprennent mieux, la médiation pourrait s'avérer une solution appropriée.

7. Les employés peuvent avoir besoin d'un soutien continu pendant le processus de rétablissement

Faites preuve de respect et d'équité envers vos employés et de sensibilité à l'égard des problèmes que vivent les employés dans votre milieu de travail. Encouragez les employés à utiliser le [PAE](#) ou d'autres services de soutien offerts aux employés.

Considérations importantes

La vie privée et la confidentialité

La vie privée et la confidentialité sont des éléments extrêmement importants, qui jouent un rôle essentiel dans la protection de l'intégrité d'un processus. *Les avis d'incidents de*

harcèlement et de violence seront traités avec la plus grande sensibilité et discrétion, et les renseignements ne doivent être partagés que selon le principe du « besoin de savoir ». La direction doit traiter rapidement et en profondeur toute violation de la vie privée commise par les personnes concernées, avec le soutien de l'équipe interne de protection de la vie privée et conformément au Code de valeurs et d'éthique du secteur public ou le Code de conduite applicable de l'organisation, par exemple, Forces armées canadien (FAC) et Gendarmerie royale du Canada (GRC).

Toute personne, peu importe son poste, qui prend connaissance d'un avis d'incident de harcèlement et de violence en milieu de travail, ne devrait pas divulguer de renseignements à un tiers à moins que cela ne soit requis. Il s'agit d'une détermination effectuée en fonction de chaque cas. Par exemple, dans les Directives du CT, il est indiqué que « Dans les cas d'inconduite potentielle, le renvoi à un spécialiste des relations de travail pour traiter l'inconduite potentielle dans le cadre d'une procédure administrative distincte » (conformément au paragraphe 4.1.10.4).

Inconduite

Un employé qui participe au processus de PHV en vertu du *Règlement* ne peut pas être discipliné en raison de sa participation au processus, car une interdiction existe dans le Code – plus précisément à l'article 147. S'il estime avoir été sanctionné en raison de sa participation à un processus de code, il peut déposer une plainte en vertu du Code auprès de la Commission des relations de travail et de l'emploi dans le secteur public fédéral. Dans le cas d'inconduite potentielle, référez-vous à un spécialiste des relations de travail pour qu'il s'en occupe par le biais d'une procédure administrative distincte (conformément au paragraphe 4.1.10.4 de la Directive du SCT).

L'inconduite est définie comme une action intentionnelle ou une omission de la part d'un employé qui viole un code de discipline, une norme de conduite ou toute politique, règle, norme ou code applicable régissant la conduite, qu'elle soit explicite ou implicite. Le seuil permettant de déterminer si un comportement constitue une inconduite est établi en fonction de chaque cas avec le soutien des relations de travail, selon les besoins. À cet égard, les [Lignes directrices concernant la discipline- Canada.ca](#) peuvent assister les conseillers en ressources humaines de l'administration publique centrale dans leur rôle consistant à fournir des conseils et des orientations à la direction.

Outils et références

Ressources

- [Code canadien du travail](#)
- [Outils d'apprentissage et vidéos sur les facteurs psychosociaux - Catalogue d'apprentissage](#)
- [Prévention du harcèlement et de la violence dans le lieu de travail pour les gestionnaires et les comités de santé et de sécurité](#)

- [Directive sur la Prévention et la résolution du harcèlement et de la violence dans le lieu de travail- Canada.ca](#)
- [Prévention du harcèlement et de la violence dans le lieu de travail \(PHV\) - 943-1-IPG-104 - Canada.ca](#)
- [Règlement sur la prévention du harcèlement et de la violence dans le lieu de travail](#)

Renseignements supplémentaires

Pour plus de renseignements sur la prévention et la résolution du harcèlement et de la violence dans le lieu de travail ou votre implication en tant que RE, contactez le DD.