

# Enquêtes en milieu de travail : dix erreurs courantes à éviter

**Raquel Chisholm  
Colleen Dunlop**

[www.ehlaw.ca](http://www.ehlaw.ca)

**Le 11 juin, 2015**

Emond Harnden SRL  
LLP

## Le prix des mauvaises enquêtes

Affaire	Commentaires	Dommages-intérêts
<i>Boucher c. Wal-Mart</i> (2014-CA Ontario)	« Les actes et l'inaction de Wal-Mart étaient répréhensibles »	410 000 \$ + 20 semaines de salaire
<i>City of Calgary and CUPE</i> (2013-Arbitre)	« affaire tragique », « échec total de la part des personnes responsables »	869 022 \$
<i>Pate Estate c. Galway-Cavendish and Harvey</i> (Township) (2013-CA Ontario)	« conduite répréhensible » on a mis sur pied une enquête pour trouver des motifs justifiant le congédiement après avoir congédié Pate	734 095 \$ (à l'exclusion de dommages-intérêts pour congédiement injustifié équivalant à 12 mois convenus hors cour par les parties)
<i>Elgert c. Home Hardware</i> (2011-CA Alberta)	« ne lui permet pas de mener une enquête incompétente ou injuste »	135 000 \$ + indemnité de 24 mois tenant lieu de préavis

Emond Harnden SRL  
LLP

2

# La Société Radio Canada (CBC) et Ghomeshi Étude de cas

## La SRC et Ghomeshi – Conclusions de l'enquête

### Exemples de comportement problématique au travail de la part de M. Ghomeshi :

- était constamment en retard et irrespectueux par rapport au temps de ses collègues;
- était manipulateur et dédaigneux dans ses relations avec les collègues;
- avait des sautes d'humeur, était difficile et imprévisible sur le plan émotionnel;
- criait et critiquait les autres durement;
- a demandé à plusieurs collègues d'effectuer des tâches personnelles ne relevant pas de leurs fonctions;
- a minimisé le rôle et la contribution des collègues en ne leur attribuant aucun crédit pour leur travail;
- a fait, au sujet de l'apparence de certains collègues, des commentaires méprisants, inappropriés et indésirés;
- a joué des tours et fait des blagues cruelles qui ont amené des collègues à se sentir embarrassés, anxieux ou bouleversés;
- a donné à des collègues des massages au dos et aux épaules.

## La SRC et Ghomeshi – Conclusions de l'enquête

### Principales conclusions :

- ❑ Le comportement de M. Ghomeshi au travail se situait bien en-deçà des normes de comportement
- ❑ Les systèmes et processus de la SRC étaient faibles et, dans certains cas, étaient irrégulièrement suivis
- ❑ La direction de la SRC se fondait trop sur les plaintes officielles
  - ❑ Même si aucune plainte officielle n'a été portée contre M. Ghomeshi, de nombreux gestionnaires connaissaient généralement son comportement problématique
- ❑ La SRC a raté des occasions d'enquêter sur des allégations précises
  - ❑ « a manqué à son obligation d'offrir aux employés un milieu de travail libre de comportement irrespectueux et abusif »
- ❑ Une allégation spécifique de harcèlement sexuel a été portée à l'attention du syndicat, mais celui-ci n'y a pas donné suite et ne l'a jamais communiquée à la direction de la SRC

## Erreurs courantes

1. Ne pas enquêter rapidement
2. Ne pas faire preuve d'équité procédurale
3. La sélection des enquêteurs
4. Ne pas suivre ses propres politiques et les propres procédures
5. Mener une enquête biaisée
6. Ne pas recueillir tous les renseignements pertinents

## Erreurs courantes

7. Négliger la confidentialité et la vie privée
8. Ne pas faire de consignation appropriée
9. Représailles contre le plaignant ou d'autres
10. Ne pas informer les parties de l'issue de l'enquête

## Quand enquêter?

- Inconduite alléguée
- Plainte
  - Manquement à une politique interne
  - Violation de la loi
  - Harcèlement/discrimination
- Menaces de poursuite
- Une politique en milieu de travail prescrit une enquête

## Erreur n° 1 : Ne pas enquêter rapidement

## Effectuer rapidement une enquête

- Toutes les plaintes doivent être prises au sérieux
- Effectuez l'enquête rapidement
  - Un retard peut causer des perturbations au travail et nuire à la défense de diligence raisonnable
  - Des employeurs ont été tenus responsables des retards dans l'enquête
  - Des éléments de preuve peuvent être perdus ou oubliés avec l'écoulement du temps

*OPSEU c. Ontario (Ministry of Community Safety and Correctional Services) (2013 – Leighton)*

**Erreur :**

- L'employée était constamment victime de harcèlement sexuel et de discrimination, à la connaissance de la direction
- L'employeur a attendu 18 mois après le départ de l'employée en congé de maladie avant d'entreprendre une enquête

**Conséquence :**

- La direction était tenue de faire enquête dans un délai raisonnable
- Le « délai inexcusable » a mené à une enquête irrégulière
- Plus de 98 000 \$ de dommages-intérêts accordés

Erreur n° 2 :  
Ne pas faire preuve d'équité procédurale

## L'équité procédurale

- Fil conducteur dans toutes les enquêtes
- Faire en sorte que toutes les enquêtes soient équitables pour les deux parties et que les conclusions soient impartiales
- Les parties doivent connaître la nature des allégations contre elles et avoir l'occasion de se défendre
- Aucune tactique de « prise au piège » en cas d'enquête sur le harcèlement
  - Les parties ne doivent pas être prises par surprise par des éléments de l'enquête
  - L'« embuscade » d'une partie n'entraînera pas une réponse plus honnête
  - Révéler aux parties toute la preuve contre elles

## L'équité procédurale : Comment cela fonctionne en pratique?

- Le défaut de faire preuve d'équité procédurale compromettra l'enquête
  - Il se peut que la plainte ne soit pas entendue intégralement
  - Le défendeur n'est pas nécessairement en mesure de présenter une défense pleine et entière
  - Les parties peuvent avoir l'impression que l'enquête était biaisée, sans valeur ou que les événements ne sont pas pris au sérieux
  - Le manque d'équité procédurale fera en sorte que l'enquête et les mesures disciplinaires prises seront annulées à la suite d'un examen par un arbitre, un tribunal administratif ou une cour de justice

## *Roe c. Schneider National Carriers* (2006 – CS Ontario)

### **Erreur :**

- La direction a reçu des allégations d'inconduite de la part de deux plaignants
- La direction a invité l'employé à une entrevue sans lui en indiquer la raison, et celui-ci a été accusé sans se faire communiquer toute l'information

### **Conséquence :**

- L'employé ne disposait pas de suffisamment de renseignements pour répondre de façon appropriée aux allégations
- L'employeur a fait défaut de mener une enquête exhaustive
- La Cour a accordé un préavis de trois mois à l'employé, qui avait trois ans d'ancienneté

## Erreur n° 3 : La sélection des enquêteurs



## Questions relatives au choix des enquêteurs

- Avoir recours à un enquêteur interne plutôt qu'externe lorsqu'un enquêteur externe serait plus approprié
- Avoir recours à des enquêteurs non formés

## Enquêteur interne ou enquêteur externe Facteurs

- Moment et niveau d'urgence
- Objectivité et neutralité réelles ou apparentes
- Transparence
- Conflit d'intérêts potentiel
- Si une expertise particulière est nécessaire
- Nature des allégations
- Durée prévue de l'enquête
- Niveau de sensibilité de l'affaire
- Identité des parties
- Potentiel de contestation judiciaire ou de litige

## Le choix d'enquêteurs non formés

- Que l'on choisisse un enquêteur interne ou externe, il est essentiel d'examiner les compétences et l'expérience de la personne
- L'enquêteur doit être considéré crédible et impartial par toutes les parties
- L'enquêteur doit connaître le droit et comprendre les exigences de l'application régulière de la loi
- Les enquêteurs formés abordent avec compassion et empathie les affaires psychologiquement complexes comme les plaintes de harcèlement au travail

## *Elgert c. Home Hardware Stores Ltd.* (2011 – CA Alberta)

### **Erreur :**

- L'enquêteur chargé d'examiner des allégations de harcèlement sexuel n'avait aucune formation, avait peu d'expérience et n'avait jamais mené d'enquête
- L'enquêteur avait des rapports personnels avec des parties visées par l'enquête

### **Conséquence :**

- Indemnité de 24 mois tenant lieu de préavis
- 200 000 \$ de dommages-intérêts majorés (infirmés en appel)
- 300 000 \$ de dommages-intérêts punitifs (réduits à 75 000 \$ en appel)
- 60 000 \$ de dommages-intérêts pour diffamation
- Les dommages découlaient directement de l'enquête viciée

## Employeurs de réglementation fédérale *Code canadien du travail*

- Le *Règlement canadien sur la santé et la sécurité au travail* oblige les employeurs de réglementation fédérale à charger une « personne compétente » d'enquêter sur la violence au travail
- La « personne compétente » est définie comme :
  - impartiale et considérée comme telle par les parties
  - ayant des connaissances, une formation et de l'expérience dans le domaine de la violence dans le lieu de travail
  - connaissant les textes législatifs applicables

## Employeurs de réglementation fédérale *Code canadien du travail*

- *AFPC c. Canada (Procureur général)* (novembre 2014 – Cour fédérale)
- L'employeur a chargé le directeur régional d'enquêter
- La Cour estimait que le directeur n'était pas une « personne compétente » pour mener l'enquête, car l'employé qui avait déposé la plainte ne convenait pas que le directeur était impartial

Erreur n° 4 :  
Ne pas suivre ses propres politiques et les  
propres procédures

## Connaissez vos politiques!

- Les tribunaux analysent les politiques et les enquêtes en découlant
- Il faut veiller à ce que les enquêteurs (externes/internes) connaissent bien les politiques et procédures de l'organisation
- Il faut veiller à ce que les procédures d'enquête prévues dans les politiques soient suivies
- Il faut veiller à ce que les employés sachent ce qui est acceptable/demandé

## *Boucher c. Wal-Mart Canada* (2014 – CA Ontario)

### Erreur :

- Boucher, une directrice adjointe, a exprimé des préoccupations au sujet d'un gestionnaire au moyen de la « politique de communication de la porte ouverte » de Wal-Mart
- Contrairement à cette politique, le gestionnaire a été informé de la réunion, a menacé des représailles et a fait subir à Boucher un « torrent de plus en plus fort de mauvais traitements »
- Boucher a rencontré la haute direction, car rien n'avait été fait pour répondre à ses plaintes
- Wal-Mart a jugé les plaintes sans fondement et a menacé d'imposer des mesures disciplinaires à Boucher

### Conséquence :

- Le jury a estimé que Boucher avait fait l'objet d'un congédiement déguisé et lui a accordé une indemnité correspondant à 20 semaines de salaire de même que des dommages-intérêts majorés et punitifs de 1,45 million de dollars

## *Boucher c. Wal-Mart Canada* (2014 – CA Ontario)

- La Cour d'appel a confirmé les conclusions du jury et a jugé « répréhensible » le manque de réponse de Wal-Mart
- Wal-Mart a fait défaut d'appliquer ses politiques au travail
- Mais la Cour a réduit les dommages-intérêts punitifs
  - 10 000 \$ (par rapport à 150 000 \$) contre le gestionnaire
  - 100 000 \$ (par rapport à 1 million de dollars) contre Wal-Mart
- Coût total pour Wal-Mart : 410 000 \$ plus une indemnité équivalant à 20 semaines de salaire
- Les employeurs doivent appliquer leurs politiques, et non pas simplement en parler

## Erreur n° 5 : Mener une enquête biaisée

## Mener une enquête biaisée

- L'enquêteur doit entreprendre objectivement le processus
- L'enquêteur ne doit pas avoir de lien, notamment personnel, avec la plainte ou avec les parties
- La neutralité est impérative
- Définissez le mandat pour aider à orienter l'enquête et le rôle de l'enquêteur

*Disotell c. Kraft Canada Inc.*  
(2010 – CS Ontario)

**Erreur :**

- L'employée a affirmé être harcelée et l'employeur lui a conseillé de ne pas porter plainte
- L'employeur a fait enquête sur les plaintes après que l'employée ait pris un congé de maladie
- Il n'a pas posé de questions aux quatre présumés harceleurs ni aux témoins éventuels

**Conséquence :**

- La Cour a conclu que la procédure d'enquête était inadéquate et biaisée
- L'employée s'est fait accorder une indemnité tenant lieu de préavis de 12 mois

Erreur n° 6 :  
Ne pas recueillir tous les renseignements  
pertinents

## Recueillir toute l'information pertinente

- Les déclarations écrites des témoins
- Les cinq questions
- Entrevues de tous les témoins importants
- Enquête fondamentale au sujet de la relation générale de travail ou d'apprentissage entre le plaignant et le défendeur afin de contribuer à l'évaluation de la crédibilité
  - Un examen réfléchi des versions des événements relatées par le défendeur et le plaignant
  - Le décideur devrait disposer de sommaires suffisamment détaillés pour lui permettre de prendre une décision juste

## Évaluer la crédibilité

- La tâche la plus difficile – qui l'enquêteur croit-il?
- Il s'agit d'un art, et non pas d'une science
- Le témoin a-t-il :
  - Un intérêt personnel ou un intérêt dans l'issue de l'enquête?
  - Une relation avec une des parties?
- Le témoin est cohérent ? Cohérence entre les témoins ?



## Évaluer la crédibilité

- Examinez la plausibilité interne
  - Si l'explication ne semble pas plausible – rejetez-la
- Quelle est la capacité de perception du témoin?
  - Capacité d'observer et de se rappeler de ce qu'il a observé
- Faites attention aux biais culturels – maîtrise de la langue
- Évaluez le langage corporel – hésitation, ton de voix
- Y a-t-il des motifs pour porter de fausses plaintes ou pour en inventer?

## Évaluer la crédibilité

- La personne était-elle cohérente dans sa version des événements?
- Le flux d'information était-il logique?
- Y a-t-il une raison pour laquelle cette personne pourrait être biaisée de quelque façon?
- On peut généralement faire une incidence défavorable dans le cas d'un manque de collaboration

## Erreur n° 7: Négliger la confidentialité et la vie privée

## Confidentialité

- La confidentialité ne signifie pas le secret ou l'anonymat
- Toutes les personnes en cause doivent respecter la sensibilité et la confidentialité de la situation
- Les renseignements et documents concernant une plainte seront jugés confidentiels sauf lorsque leur divulgation est nécessaire pour l'enquête sur la plainte ou la prise de mesures disciplinaires
- Communication seulement « à ceux qui ont besoin de savoir »

## *Cavaliere c. Corvex Manufacturing* (2009 – CS Ontario)

### **Erreur :**

- Pendant une enquête portant sur des allégations de harcèlement sexuel, un cadre a été avisé de ne communiquer avec aucune autre partie
- L'employé a communiqué avec la plaignante pour la convaincre de retirer sa plainte

### **Conséquence :**

- La Cour a jugé que le contact constituait une violation d'une directive légitime nécessaire et une tentative d'entraver l'enquête
- La Cour a confirmé le congédiement justifié

Erreur n° 8:  
Ne pas faire de consignation appropriée

## Documents appropriés

- Les documents appropriés sont essentiels pour garantir que la preuve est fidèle afin de soutenir les conclusions
- Conservez un dossier convenable de l'enquête
  - Notes
  - Déclarations
  - Copies des documents importants
  - Rapport d'enquête
- Prenez des notes pour documenter les interrogatoires des parties et des témoins essentiels
- Préparez rapidement un sommaire des entrevues et faites-les examiner et signer par les personnes

## Documenter les conclusions

- Évaluez ce que la preuve appuie
  - Plaignant? Défendeur?
- Conclusions possibles :
  - Les allégations sont essentiellement vraies et le comportement constitue une forme d'inconduite au travail
  - Les allégations sont essentiellement vraies, mais le comportement ne constitue pas une forme d'inconduite au travail
  - Les allégations ont été faites de bonne foi, mais ne sont pas vraies
  - Les allégations sont fausses et ont été inventées
  - L'enquêteur est incapable d'en arriver à une conclusion

## Erreur n° 9 : Représailles contre le plaignant ou d'autres

Emond Harnden

## Absence de représailles

- L'employeur est tenu de veiller à ce qu'aucunes représailles ne soient exercées contre les plaignants et contre les tiers qui collaborent avec l'enquête
- Aucun terme indicatif de représailles dans les politiques
- Obligations légales

Emond Harnden

42

## *de los Santos Sands c. Moneta Marketing Solutions Inc. (2014 – CRTO)*

### **Erreur :**

- M<sup>me</sup> de los Santos Sands a dit se sentir menacée au travail et a suggéré l'élaboration d'un processus de plainte en matière de violence et de harcèlement au travail, mais ses suggestions ont été ignorées
- Elle a communiqué avec le Ministère du Travail mais elle a refusé qu'un inspecteur se présente au travail, car elle craignait de perdre son emploi
- Le MT a visité le lieu de travail lorsqu'un autre employé a communiqué avec lui pour porter la même plainte. L'inspecteur a rendu une ordonnance de conformité enjoignant à l'employeur d'élaborer une politique sur la violence et le harcèlement
- Le lendemain de l'enquête, M<sup>me</sup> de los Santos Sands a été congédiée

### **Conséquence :**

- Le congédiement constituait des représailles
- Généralement, la réparation ordonnée est la réintégration et le versement des salaires perdus, mais la demanderesse ne désirait pas retourner
- La demanderesse a atténué ses dommages en trouvant un autre emploi
- Elle s'est fait attribuer une indemnité correspondant à quatre semaines de salaire

Erreur n° 10 :  
Ne pas informer les parties de l'issue de  
l'enquête

## Après l'enquête

- Envoyez une lettre au plaignant et au défendeur
  - Indiquez que l'enquête sur la plainte est terminée et que les allégations ont été étayées ou non
  - Avertissez les employés au sujet des représailles et des conséquences des représailles
- Lorsque la plainte est étayée :
  - Il faut donner au plaignant l'assurance que des mesures seront prises ou ont été prises pour que le comportement ne se reproduise pas
  - Rappelez au plaignant que s'il fait l'objet de représailles découlant du dépôt de la plainte, il doit en faire part immédiatement

## *City of Hamilton and ATU (2013 – Waddingham)*

### **Erreur :**

- De nombreuses erreurs ont été commises dans cette affaire, notamment :
  - La Ville n'a pas communiqué le résultat de l'enquête et n'a pas fourni de sommaire écrit des conclusions contrairement à son protocole de règlement des plaintes
  - La Ville n'a pas communiqué la mesure réparatrice

### **Conséquence :**

- Dommages-intérêts généraux de 25 000 \$ pour atteinte aux droits de la personne
- La Ville est tenue de retenir les services d'un expert en droits de la personne pour qu'il évalue son programme et fournisse de la formation, notamment sur les principes d'une bonne enquête
- La Ville est tenue d'afficher au travail des renseignements et des politiques sur les droits de la personne

## D'autres erreurs fréquentes

- Appliquer la mauvaise norme de preuve
  - Prépondérance des probabilités
- Ne pas prendre de mesures provisoires appropriées
  - Transferts, changement de supérieur
- Ne pas protéger convenablement la preuve (ordinateur, appareils mobiles, etc.)

## Liste de vérification Les 10 étapes d'une bonne enquête

- Rédigez ou rediffusez les politiques pertinentes
- Enquêtez rapidement sur les plaintes
- Donnez un avis et l'occasion de répondre
- Formez et examinez les enquêteurs
- Demeurez objectif et ayez l'esprit ouvert



## Liste de vérification

### Les 10 étapes d'une bonne enquête

- Obtenez le portrait complet de la plainte
- Respectez la vie privée et la confidentialité
- Documentez toutes les conclusions
- Éduquez plutôt que d'exercer des représailles
- Agissez

# Questions?