



**APER**

AU SOUTIEN | SUPPORTING  
DES CADRES | MANAGERS

**ENQUÊTE EN HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE ET  
SUSPENSION D'UN CADRE DANS LE CONTEXTE  
D'UN SEUL EMPLOYEUR**

**AVRIL 2026**

**APER SANTÉ ET SERVICES SOCIAUX**

**PATRICK ECCLES, DIRECTEUR GÉNÉRAL**

**DOMINIQUE FORTIER, DIRECTRICE DES SERVICES PROFESSIONNELS**

**ANNE-MARIE CHIQUETTE, AVOCATE**

**APER Santé et Services sociaux**

T (514) 933-4118 F (450) 486-4849 [aper.qc.ca](http://aper.qc.ca)

**Le présent document prend en compte les documents suivants :**

**Plan stratégique de Santé Québec dont ses valeurs de Collaboration, Respect, Bienveillance, engagement et excellence**

**Code d'éthique et de déontologie unifié de Santé Québec dont ses valeurs**

**Règlement sur certaines conditions de travail des cadres des agences et des établissements de santé et de services sociaux**

**Droit procédural**

**Chartes des droits**

**Loi sur les normes du travail**

**Politiques locales**

**Jurisprudence en semblable matière**

## **INTRODUCTION**

L'APER considère que la suspension avec solde d'un cadre à la suite du dépôt d'une plainte en harcèlement psychologique ne constitue ni une mesure disciplinaire ni une mesure administrative, mais plutôt une mesure procédurale pouvant être envisagée dans le cadre de l'enquête découlant de cette plainte.

Forte d'une pratique diversifiée dans plusieurs secteurs, ainsi que dans la conception et de l'animation de formations sur le harcèlement psychologique financées par la CNESST, l'APER dispose d'une expertise reconnue dans ce domaine.

Vous pouvez prendre connaissance de notre formation en ligne à cet égard à l'adresse suivante : <https://aper.qc.ca/harcelement-diversite-et-inclusion/>

À la lumière de son expérience et des situations observées sur le terrain, l'APER estime qu'il est essentiel de mieux encadrer ces pratiques afin d'assurer un juste équilibre entre la protection des personnes impliquées, le respect des droits fondamentaux des parties et la préservation du climat de travail.

Cet encadrement doit permettre de guider les décisions, en s'appuyant sur des critères clairs, proportionnés et adaptés au contexte propre à chaque situation.

## CONSTATS ISSUS DE LA JURISPRUDENCE ET DES PRATIQUES OBSERVÉES

À partir d'une analyse des décisions rendues par les arbitres et les tribunaux en matière de harcèlement psychologique, l'APER observe que seule une proportion très limitée des plaintes (moins de 1%) est reconnue comme constituant du harcèlement psychologique au sens de la loi. Dans plusieurs cas, les situations examinées relèvent davantage de maladroites de gestion, d'incivilités ou de conflits relationnels.

Il est également observé que, dans certains contextes, le recours au mécanisme de plainte peut s'inscrire dans des dynamiques organisationnelles ou relationnelles plus larges, notamment lorsqu'il est utilisé par un employé ou un groupe d'employés pour exprimer un désaccord à l'égard du style de gestion ou pour provoquer un changement dans les relations hiérarchiques (ex : déplacement ou congédiement du cadre). Ces personnes arrivent souvent à leurs fins.

Dans ce contexte, le recours systématique à la suspension avec solde dès le dépôt d'une plainte apparaît comme une mesure dont les impacts peuvent être disproportionnés par rapport à la nature des situations observées. Il apparaît donc pertinent de privilégier des mesures alternatives permettant de maintenir les parties en fonction durant l'enquête.

## IMPACTS RÉELS SUR LES CADRES

Il est important de reconnaître que les cadres sont généralement sensibilisés aux notions de harcèlement psychologique et estiment, de bonne foi, ne pas adopter de comportements de cette nature. Cette perception peut les amener à croire qu'ils sont à l'abri de toute plainte, ce qui ne correspond pas à la réalité observée sur le terrain. Dans ce contexte, il apparaît pertinent de favoriser une formation continue en matière de harcèlement psychologique et d'incivilité, afin de soutenir les cadres dans leurs pratiques et de les outiller face aux situations susceptibles de survenir.

Par conséquent, lorsqu'un cadre est informé, que ce soit par son supérieur, les ressources humaines ou autrement, qu'une plainte a été déposée contre lui, l'impact peut être considérable et affecter la santé mentale, même chez les plus résilients.

Il en découle un **risque psychologique** important, souvent sous-estimé par les établissements, malgré les exigences prévues par les nouvelles modalités de la *Loi modernisant le régime de santé et sécurité du travail*.

Le cadre peut alors se sentir attaqué, abandonné par son employeur et laissé à lui-même, tout en étant en proie à une anxiété marquée, notamment en raison de l'absence d'informations précises sur les allégations formulées à son endroit.

Si l'employeur choisit, en plus, de procéder à une suspension, l'impact est généralement amplifié : le cadre peut consulter un médecin en raison de l'anxiété, ressentir un fort sentiment d'abandon ou de trahison et éprouver des troubles du sommeil. **Cette situation entraîne par ailleurs une augmentation des coûts en assurance-salaire pour les établissements.**

Dans ce contexte, il est donc impératif sauf dans des cas exceptionnels tels qu'une situation d'agression physique, de ne pas suspendre un cadre pendant l'enquête et de trouver des solutions alternatives, s'il le faut, pour lui permettre de demeurer au travail.

## **DROIT À UNE DÉFENSE PLEINE ET ENTIÈRE**

Dans toute politique pour contrer le harcèlement psychologique ainsi que dans la *Loi sur les normes du travail*, il est reconnu que les deux parties doivent être présumées innocentes dès le début d'un processus d'enquête.

Afin d'assurer l'équité procédurale, le plaignant ayant évidemment accès aux allégations de sa plainte, le cadre mis en cause doit recevoir le plus rapidement possible soit copie de la plainte ou une liste des allégations qui seront investiguées.

La première raison, selon notre expérience, c'est qu'à partir du moment où le cadre connaît les allégations, une grande partie de l'anxiété diminue de façon importante diminuant ainsi les arrêts de travail ou à tout le moins sa durée.

En effet, la nature humaine étant ce qu'elle est, le cadre mis en cause imagine souvent bien pire que la réalité se trouvant dans la plainte ou les allégations.

Le cadre mis en cause a un droit fondamental à l'effet d'avoir une défense pleine et entière et par conséquent, le droit de recevoir rapidement la liste des allégations ou copie de la plainte. Ce droit à une défense implique aussi le droit pour le cadre mis en cause le temps nécessaire pour se préparer correctement.

Afin de garantir le respect de ce droit par les établissements et les enquêteurs, le cadre mis en cause devrait pouvoir refuser de participer à l'enquête, sans conséquence, tant qu'il n'a pas reçu une copie de la plainte ou une liste des allégations, et qu'un délai raisonnable ne lui a pas été accordé pour se préparer à la rencontre.

## MANDAT ET PROCÉDURE D'ENQUÊTE

Le mandat et la démarche de l'enquêteur devraient être clairement circonscrits à la vérification de l'existence ou non d'une situation de harcèlement psychologique. **Trop souvent, nous voyons des enquêteurs formuler des conclusions de nature subjective, notamment sur le plan des perceptions ou des comportements, sans lien direct avec leur mandat** et parfois sans une connaissance suffisante des réalités de gestion propres au réseau de la santé et des services sociaux.

Dans cette perspective, il est important que les mandats confiés par les établissements, en particulier aux enquêteurs externes (qui cherchent souvent à élargir leur mandat au-delà de l'enquête), soient clairement définis et limités à l'analyse des faits pertinents permettant de conclure à la présence ou non de harcèlement psychologique. Cette précision est d'autant plus importante dans un contexte où les pratiques d'enquête en milieu de travail ne font pas l'objet d'un encadrement uniforme par un Ordre ou une autre instance, ni d'une formation standardisée.

Nous avons pu constater beaucoup d'excès « d'opinions personnelles » de la part des enquêteurs, ce qui n'est pas leur mandat et cause un tort difficilement réparable autrement que par le recours à l'arbitrage, ce qui devient extrêmement dispendieux.

L'APER constate également que l'introduction et l'évolution du cadre légal entourant le harcèlement psychologique ont contribué à une certaine judiciarisation des relations de travail, qui étaient auparavant davantage prises en charge dans une perspective de gestion et de résolution interne par les équipes des ressources humaines. Cette évolution a eu pour effet de complexifier les processus et de limiter, dans certains cas, le recours à des approches telles que la médiation ou la conciliation, pourtant essentielles au rétablissement d'un climat de travail sain.

L'expérience nous démontre, et les représentants patronaux vous diront la même chose, que les plaintes en harcèlement psychologique servent en grande partie à nos employés problématiques et, aux syndicats pour déplacer un cadre. Elles ne servent jamais à améliorer le climat de travail.

**Ces plaintes sont utilisées à outrance dans un simple but de protection, de vengeance ou d'attaque** parce que les employés et les syndicats savent qu'il n'y aura pas de répercussion sur eux même si la plainte est frivole.

Dans ce contexte, et considérant le caractère d'ordre public de la Loi, il est important, selon nous, de s'assurer d'avoir une procédure efficace, rapide et bien expliquée aux deux parties.

## **RECOMMANDATIONS**

Dans le contexte actuel, l'APER estime qu'il est nécessaire de renforcer l'encadrement des pratiques à l'échelle du réseau, en tenant compte des réalités propres à l'employeur unique et des enjeux observés sur le terrain. Voici nos recommandations :

### **1. Évaluation et prise en charge des plaintes**

Les établissements doivent désigner des professionnels à l'interne afin de procéder à une évaluation initiale des plaintes, dès leur dépôt. Cette analyse préliminaire permet de mieux circonscrire la nature des allégations et d'orienter rapidement les démarches à entreprendre.

Dans un souci d'efficacité et de pertinence, il apparaît également souhaitable de privilégier le recours à des ressources internes pour la conduite des enquêtes. Bien que perfectibles, ces professionnels possèdent une connaissance fine de l'organisation, de ses dynamiques et des réalités propres au réseau de la santé et des services sociaux, ce qui contribue à la crédibilité et à la justesse des analyses réalisées.

Une attention particulière devrait toutefois être portée à l'absence de conflits d'intérêts réels ou apparents entre les enquêteurs et les parties impliquées, afin de préserver l'intégrité et la crédibilité du processus.

Par ailleurs, il apparaît essentiel que les balises entourant la confidentialité soient clairement énoncées et comprises par l'ensemble des parties, incluant les cadres visés, les plaignants et les enquêteurs. Nos observations récentes tendent à démontrer que ces balises ne sont pas toujours présentées de manière suffisamment explicite, ce qui soulève des préoccupations quant à leur application uniforme et rigoureuse.

### **2. Information des parties et équité procédurale**

Le respect de l'équité procédurale exige que les deux parties soient adéquatement informées dès le début du processus. À cet égard, le professionnel en charge de l'enquête doit transmettre au cadre visé, avant toute démarche, une copie de la plainte ou une liste détaillée des allégations.

Par ailleurs, le cadre devrait être rencontré en amont de l'enquête par les ressources humaines, en présence de son supérieur immédiat, afin d'être informé du dépôt de la plainte et des étapes à venir. Cette démarche permet de réduire l'incertitude et de favoriser une meilleure compréhension du processus.

### **3. Gestion de la présence au travail**

À moins de circonstances exceptionnelles, notamment en présence d'un risque réel pour la sécurité des personnes, le recours à la suspension avec solde ne devrait pas être privilégié durant l'enquête.

Il doit demeurer en poste avec des conditions données par l'employeur de ne pas entrer en contact avec le plaignant sous peine de mesures disciplinaires.

Il suffit de mettre en place des mesures de gestion adaptées, telles que des restrictions de contact avec le plaignant ou des ajustements temporaires dans l'organisation du travail. Cette approche permet de limiter les impacts humains et organisationnels tout en préservant l'intégrité du processus.

### **4. Conduite et portée de l'enquête**

L'enquête doit être réalisée dans des délais raisonnables et porter strictement sur la détermination de l'existence ou non d'une situation de harcèlement psychologique. Il est essentiel que les conclusions demeurent circonscrites à ce cadre, conformément aux critères établis par la loi et la jurisprudence. Les tribunaux ont d'ailleurs rappelé à plusieurs reprises que les dispositions de la *Loi sur les normes du travail* en matière de harcèlement psychologique ne visent pas à éliminer l'ensemble des conflits, tensions, incivilités ou maladroites pouvant survenir en milieu de travail. Une interprétation trop large de ces critères risque ainsi d'en dénaturer la portée et d'en compromettre l'application. La loi n'est pas là pour aseptiser les milieux de travail.

Les enquêteurs doivent rencontrer les parties séparément et leur présenter leurs conclusions de manière claire. Lorsque pertinent, ils peuvent également formuler des recommandations visant à rétablir les relations de travail, notamment par le recours à des mécanismes de médiation ou de conciliation.

### **5. Recours à des mécanismes de résolution**

Dans les situations où aucun harcèlement psychologique n'est retenu, ou lorsque le contexte s'y prête, le recours à des approches telles que la médiation ou la conciliation devrait être encouragé. Les ressources offertes par le Ministère du Travail constituent à cet égard une option pertinente, accessible et sans coût additionnel pour les établissements.

Ces mécanismes permettent de traiter efficacement les enjeux relationnels sous-jacents et de favoriser le rétablissement d'un climat de travail sain.

## **6. Soutien aux cadres et approche de bienveillance**

Le dépôt d'une plainte en harcèlement psychologique constitue un événement significatif pour le cadre visé, susceptible d'engendrer stress, anxiété et insécurité. Dans ce contexte, l'APER joue un rôle important d'accompagnement et de soutien auprès de ses membres confrontés à ces situations, à des moments souvent déterminants de leur parcours professionnel. Or, il est aussi essentiel que les établissements adoptent une approche empreinte de bienveillance.

Cela implique notamment de :

- maintenir une communication claire et transparente tout au long du processus
- faciliter l'accès à des ressources de soutien psychologique (ex. : programme d'aide aux employés)
- préserver un lien de confiance entre le cadre et l'organisation

Une telle approche contribue à limiter les impacts sur la santé psychologique du cadre, tout en favorisant sa mobilisation et sa capacité à poursuivre ses fonctions.

## **CONCLUSION**

Après plus de 20 ans d'application des dispositions de la Loi sur les normes du travail en matière de harcèlement psychologique, un constat s'impose : bien que nécessaire, ce mécanisme ne permet pas, à lui seul, de répondre adéquatement aux enjeux de climat de travail vécus dans le réseau. L'expérience terrain démontre que plusieurs situations traitées sous cet angle relèvent davantage de conflits relationnels, de dynamiques organisationnelles ou de défis de gestion.

Dans ce contexte, l'utilisation des mécanismes actuels peut entraîner des effets importants, tant sur les cadres visés que sur les équipes, en plus de mobiliser des ressources considérables. De plus, dans un environnement déjà sous pression, le réseau ne peut se permettre des processus lourds, coûteux et parfois mal adaptés aux réalités du terrain. Il est donc essentiel de recentrer les pratiques sur leur objectif premier : traiter les situations de harcèlement de manière rigoureuse, tout en évitant d'élargir indûment leur portée à des enjeux qui relèvent d'autres leviers de gestion.

Les mesures proposées dans le présent document s'inscrivent dans cette perspective. Elles visent à assurer le respect des obligations légales, tout en favorisant des pratiques plus cohérentes, proportionnées et adaptées au contexte d'un employeur unique.