

## **LE HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL – ACCOMPAGNER EFFICACEMENT SON CLIENT LORSQU’IL EST IMPLIQUÉ DANS UNE ENQUÊTE**

**Marie-Ève SENS, D.Psy, Psychologue organisationnelle**

### **PROBLÉMATIQUE**

L’importance accordée à la prévention et à la gestion du harcèlement psychologique s’est accrue au cours des dernières années dont au Canada qui s’est doté de lois spécifiques pour le prévenir et le contrer. Dans ce contexte, les psychologues et psychothérapeutes sont de plus en plus sollicités pour soutenir des clients impliqués dans une enquête en matière de harcèlement psychologique, qu’ils soient plaignants, mis en cause ou témoins.

Les enquêtes en matière de harcèlement psychologique au travail sont des processus complexes et éprouvants, qui touchent à la fois les dimensions légales, organisationnelles et humaines. Les personnes impliquées peuvent être confrontées à des enjeux majeurs nuisant à leur bien-être psychologique, tels que des émotions intenses, l’apparition ou l’aggravation de problèmes de santé mentale ou physique, l’atteinte à l’estime personnelle et, dans certains cas, le développement d’un choc post-traumatique. Ces facteurs, combinés aux exigences du processus d’enquête et du cadre normatif, rendent les interventions psychothérapeutiques particulièrement cruciales, mais d’autant plus délicates.

Pour assurer un accompagnement efficace lors d’une enquête en matière de harcèlement psychologique, l’intervenant peut bénéficier d’un approfondissement de ses connaissances et de se familiariser avec

les divers enjeux rencontrés par ses clients aux différentes étapes de l'enquête, selon qu'ils soient plaignants, mis en cause ou témoins. Sans repères clairs, le psychologue ou le psychothérapeute risque, sans le savoir, de nuire à son client.

Ainsi cette formation a pour objectif de doter les psychologues et psychothérapeutes des connaissances et des repères nécessaires pour : (1) comprendre les interactions entre le cadre légal, le milieu organisationnel et les facteurs psychologiques; (2) identifier les enjeux psychologiques pouvant influencer le processus d'enquête; (3) développer des stratégies d'accompagnement adaptées aux différentes phases de l'enquête et respectueuses de l'éthique et des limites professionnelles et (4) adapter leurs interventions dans les cas particuliers.

En combinant une perspective psychologique et juridique, cette formation permet aux psychologues et psychothérapeutes d'offrir un soutien optimal à leurs clients tout en contribuant à réduire les impacts psychologiques liés au processus d'enquête.

## **BESOIN**

Cette formation vise à outiller les psychologues et psychothérapeutes lorsqu'ils interviennent dans des contextes où leurs clients sont impliqués dans une enquête en matière de harcèlement psychologique. Ces situations sont particulièrement sensibles, car elles combinent des enjeux légaux, organisationnels et psychologiques, et peuvent générer une détresse importante chez les personnes concernées. Les psychologues et psychothérapeutes peuvent bénéficier de connaissances spécifiques afin d'offrir un soutien optimal à leurs clients, en tenant compte des facteurs légaux et organisationnels, des différentes phases de l'enquête et des interactions avec les caractéristiques propres de leurs clients. En proposant une approche intégrée, cette formation vise à renforcer la capacité des professionnels à répondre aux besoins spécifiques de leurs clients dans le cadre d'une enquête en matière de harcèlement psychologique et à réduire les impacts psychologiques liés à ces démarches.

## **CLIENTÈLE**

Cette activité de formation continue est destinée aux psychologues, psychothérapeutes ainsi qu'aux intervenants en santé mentale souhaitant intervenir auprès de clients impliqués dans une enquête en matière de harcèlement psychologique au travail qu'ils soient plaignants, mis en cause ou témoins.

## **DURÉE DE L'ACTIVITÉ**

3 heures

## **MÉTHODE OU STRATÉGIE PÉDAGOGIQUE**

L'exposé magistral sera la méthode pédagogique privilégiée considérant la nature du contenu de cet atelier. Certains exercices seront également proposés aux participants.

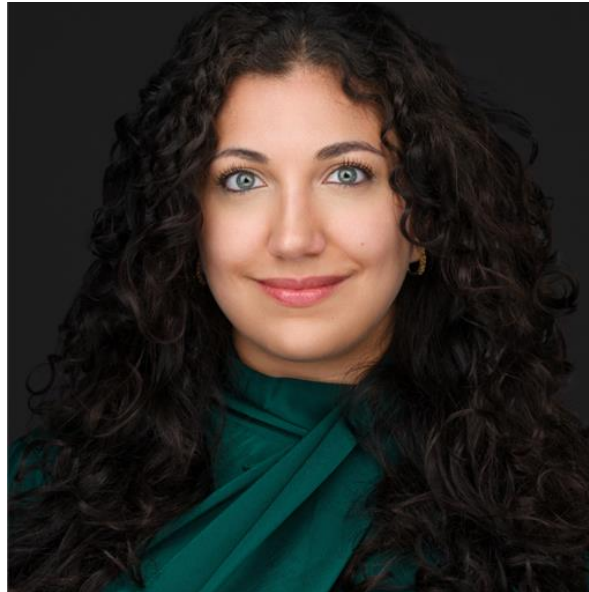
## **ATTESTATION**

Une attestation de participation sera remise aux participants ayant complété la formation.

## **PRÉALABLE**

Avoir suivi la formation intitulée : «Le harcèlement psychologique au travail - Comprendre pour mieux accompagner».

## FORMATRICE



Marie-Ève Sens est psychologue organisationnelle, médiatrice accréditée et conseillère principale chez Latitude. Lors de son doctorat en psychologie du travail et des organisations, elle s'est intéressée à la validité scientifique de l'intelligence émotionnelle et à son lien avec le leadership transformationnel. En plus de son expérience chez Latitude, Marie-Ève exerce en psychothérapie à la clinique de psychologie positive de Montréal, ce qui lui a permis de développer une expertise dans l'accompagnement de personnes confrontées à des enjeux relationnels ou émotionnels en milieu de travail.

Latitude est un cabinet d'avocats multidisciplinaire qui intervient exclusivement comme tiers neutre et impartial afin de favoriser des relations harmonieuses au sein des organisations, et ce, partout au Canada. Chef de file en matière de prévention et de gestion du harcèlement, de la violence et de la discrimination, Latitude accompagne des organisations de compétences provinciale et fédérale dans divers secteurs, en les aidant à comprendre et à respecter leurs obligations légales, à réduire leurs risques et à améliorer leurs environnements de travail.

Dans le cadre de ses fonctions chez Latitude, Marie-Ève travaille sur des mandats d'analyse de climat de travail, d'évaluations neutres,

d'intervention au sein des équipes, de médiation, de formation et de coaching en organisation. Animée par un intérêt marqué pour la psychologie clinique, elle intègre à ses interventions une compréhension fine des dynamiques humaines, alliant rigueur, nuance et respect. Elle aborde ainsi les enjeux organisationnels en tenant compte à la fois des exigences de l'organisation et des réalités vécues par les personnes dans leur milieu.

## **OBJECTIFS**

1. Comprendre les interactions entre le cadre légal, le milieu organisationnel et les facteurs psychologiques dans le contexte d'une enquête pour harcèlement psychologique.
2. Identifier les facteurs psychologiques (perception, mémoire, émotions, stress, personnalité, attachement, schémas, traumatismes, troubles, etc.) pouvant influencer le processus d'enquête.
3. Savoir comment accompagner un client tout au long des différentes phases de l'enquête (analyse de recevabilité, démarrage, collecte et analyse de la preuve, remise des conclusions, post-enquête) en tenant compte des enjeux psychologiques, des considérations organisationnelles et des obligations déontologiques.
4. Adapter l'intervention aux cas particuliers (vulnérabilités, gestionnaires mis en cause, judiciarisation) afin de réduire les risques et soutenir le bien-être psychologique du client.

## **CONTENU**

1. Interactions entre l'humain, son milieu organisationnel et le cadre légal en matière de prévention du harcèlement psychologique (HP)
  - a. Rappel du cadre normatif entourant l'enquête en matière de HP, des distinctions entre HP du point de vue légal et psychologique, des étapes du processus d'enquête ainsi que des diverses issues habituelles (Loi sur les normes du travail, 2025; Thomlinson & Rubin, 2018)
  - b. Considérations quant aux facteurs psychologiques pouvant avoir un impact sur l'enquête :
    - i. Mémoire

- ii. Perception vs réalité
- iii. Besoins et émotions
- iv. Stress (Lupien, 2020; Porges, 2011)
- v. Traits de personnalité (De Raad, 2000; McCrae & John, 1992)
- vi. Styles d'attachement
- vii. Schémas dysfonctionnels (Young et al., 2003)
- viii. Traumatismes
- ix. Troubles de la personnalité
- x. Troubles de santé mentale

2. Supporter son client durant l'analyse de recevabilité
  - a. Principaux enjeux psychologiques vécus par la partie plaignante pendant l'analyse de recevabilité et selon les conclusions et pistes d'interventions psychothérapeutiques (Brun & Keld, 2006; Geninet & Seidah, 2020; Lupien, 2020)
3. Supporter son client lors du démarrage de l'enquête
  - a. Principaux enjeux psychologiques vécus par les parties impliquées et pistes d'interventions psychothérapeutiques (Boudrias et al., 2021; Catley et al., 2017; Field & Ferris, 2021; Geninet & Seidah, 2020; Hallberg & Strandmark, 2006; Hershcovis et al., 2015; Jacobson et al., 2016; Lever et al., 2019; Lupien, 2020)
    - i. Inquiétudes, attentes, stress, anxiété, peur de représailles, doutes, perte de contrôle, estime de soi
    - ii. Le poids de l'obligation de loyauté et de la confidentialité (Campos, 2011)
    - iii. Cas spécifiques selon la partie (PP, MEC, témoin) (Dåderman & Ragnestål-Impola, 2019; Fernandez-del-Río et al., 2021)
  - b. Considérations organisationnelles (Barreau du Québec, 2017; Catley et al., 2017; Ordre des psychologues du Québec, 2025; Thomlinson & Rubin, 2018)
    - i. Mesures provisoires
    - ii. L'accompagnateur
    - iii. Billets médicaux
    - iv. Prévention des représailles
4. Supporter son client lors de la collecte et l'analyse de la preuve
  - a. Principaux enjeux psychologiques vécus par les parties impliquées et pistes d'interventions psychothérapeutiques (Boudrias et al., 2021)

- i. « Traduction » du vécu en allégation (Barreau du Québec, 2017)
  - ii. Fardeau de la preuve et crédibilité des parties (Bénézech, 2007; Fédération interprofessionnelle de la santé du Québec c. Centre hospitalier de l'Université de Montréal - Hôpital Notre-Dame, 2012)
  - iii. Trauma et retraumatisation (Milot et al., 2018; Ponc et al., 2016; Purnell et al., 2024)
  - iv. Cas spécifiques selon la partie (PP, MEC, témoin) (Hillen et al., 2017; Parlar-Yazici et al., 2025)
- 5. Supporter son client lors de la remise des conclusions de l'enquête
  - a. Principaux enjeux psychologiques vécus par les parties impliquées et pistes d'interventions psychothérapeutiques (Desrumaux et al., 2019)
    - i. Accès au rapport
    - ii. Réactions face aux résultats de l'enquête
    - iii. Notion d'intentions vs impact
    - iv. La réintégration suite à l'enquête (Franche & Krause, 2002)
- 6. Les cas particuliers
  - a. Les vulnérabilités du client – trauma, architecture de personnalité, troubles de santé mentale (American Psychiatric Association, 2013; McWilliams, 2011)
  - b. Quand la personne mise en cause est gestionnaire (CNESST, 2025; Dundon et al., 2017; Nielsen et al., 2022)
  - c. Les cas probables de judiciarisation (congédiement – instrumentalisation des rapports)
- 7. Supporter son client après l'enquête
  - a. Principaux enjeux psychologiques vécus par les parties impliquées et pistes d'interventions psychothérapeutiques (Field & Ferris, 2021)
    - i. Estime de soi, dissonances cognitives, isolement social
    - ii. Trauma lié à l'accusation, injustice, confidentialité, réputation entachée et stigma (Jenkins et al., 2011)
  - b. Réparer la relation après l'enquête

## **LISTE DE RÉFÉRENCES**

- American Psychiatric Association. (2013). Diagnostic and statistical manual of mental disorders (5th ed.).  
<https://doi.org/10.1176/appi.books.9780890425596>
- Barreau du Québec. (2017). Guide des meilleures pratiques à l'intention des avocats effectuant des enquêtes sur des plaintes de harcèlement psychologique en milieu de travail (Publication no. 978-2-923840-91-8).  
<https://www.barreau.qc.ca/media/fmaoekc0/guide-enquetes-plaintes.pdf>
- Boudrias, V., Trépanier, S.-G., & Salin, D. (2021). A systematic review of research on the longitudinal consequences of workplace bullying and the mechanisms involved. *Aggression and Violent Behavior*, 56, Article 101508. <https://doi.org/10.1016/j.avb.2020.101508>
- Brun, J.P., & Kedl, E. (2006). Porter plainte pour harcèlement psychologique au travail : un récit difficile. *Relations industrielles*, 61(3), 381-407. <https://www.erudit.org/fr/revues/ri/2006-v61-n3-ri1448/014183ar/>
- Bénézech, M. (2007, June). Vérité et mensonge: l'évaluation de la crédibilité en psychiatrie légale et en pratique judiciaire. In *Annales Médico-psychologiques, revue psychiatrique* (Vol. 165, No. 5, pp. 351-364). Elsevier Masson.
- CNESST. (s.d.). Droit de gestion. Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail.  
<https://www.cnesst.gouv.qc.ca/fr/prevention-securite/milieu-travail-sain/droit-gestion>
- Campos, K. G. (2011). Exploring the therapeutic alliance and rupture repair within the context of trauma discussion: A case study. Pepperdine University.
- Catley, B., Blackwood, K., Forsyth, D., Tappin, D., & Bentley, T. (2017). Workplace bullying complaints: Lessons for "good HR practice". *Personnel Review*, 46(1), 100-114.
- De Raad, B. (2000). The Big Five Personality Factors: The psycholexical approach to personality. Hogrefe & Huber Publishers.

- Desrumaux, P., Dumat, C., & Machado, T. (2019). Étude de cas n°4. Harcèlement moral au travail et managements destructeurs : des stratégies et accompagnements à la compréhension du processus et aux évolutions de soi. Dans P. Desrumaux, C. Jeoffrion et J. Bernaud, 10 études de cas en psychologie du travail et des organisations (p. 77-105). Dunod.  
<https://doi.org/10.3917/dunod.desru.2019.01.0077>
- Dundon, T., Lucio, M. M., Howcroft, D., Hughes, E., Keizer, A., & Walden, R. (2017). Power dynamics in work and employment relationships: The capacity for employee influence.
- Field, E. M., & Ferris, P. A. (2021). Diagnosis and treatment: Repairing injuries caused by workplace bullying. In P. D'Cruz, E. Noronha, C. Caponecchia, J. Escartín, D. Salin, & M. R. Tuckey (Eds.), *Dignity and inclusion at work* (pp. 231–264). Springer Nature Singapore Pte Ltd. [https://doi.org/10.1007/978-981-13-0218-3\\_9](https://doi.org/10.1007/978-981-13-0218-3_9)
- Franche, R. L., & Krause, N. (2002). Readiness for return to work following injury or illness: conceptualizing the interpersonal impact of health care, workplace, and insurance factors. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 12(4), 233-256.
- Fédération interprofessionnelle de la santé du Québec c. Centre hospitalier de l'Université de Montréal – Hôpital Notre-Dame, 2012 CanLII 60204 (QC SAT).
- Geninet, I., & Seidah, A. (2020). L'anxiété apprivoisée : Transformer son stress en ressource positive. Trécarré.
- Hillen, M. A., Gutheil, C. M., Strout, T. D., Smets, E. M. A., & Han, P. K. J. (2017). Tolerance of uncertainty: Conceptual analysis, integrative model, and implications for healthcare. *Social Science & Medicine*, 180, 62-75.  
<https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2017.03.024>
- Jenkins, M., Winefield, H., & Sarris, A. (2011). Consequences of being accused of workplace bullying: An exploratory study. *International Journal of Workplace Health Management*, 4(1), 33-47.
- Lupien, S. (2020). *Par amour du stress*. Éditions Va Savoir.
- McCrae, R. R., & John, O. P. (1992). An introduction to the five-factor model and its applications. *Journal of Personality*, 60(2), 175-215.

- McWilliams, N. (2011). *Psychoanalytic diagnosis: Understanding personality structure in the clinical process*. Guilford Press.
- Milot, T., Godbout, N., & Collin-Vézina, D. (Éds.). (2018). *Le trauma complexe : Comprendre, évaluer et intervenir*. Presses de l'Université du Québec.
- Ordre des psychologues du Québec. (2025). Arrêt de travail et avis sur la médication d'un client : le point sur ce qui est autorisé au psychologue. Ordre des psychologues du Québec.  
<https://www.ordrepsy.qc.ca/fr/arret-travail-psychologues>
- Parlar-Yazıcı, A., Norman, A., & Bacon, A. (2025). Exploring anxiety, uncertainty perception, treatment experiences and coping strategies: An interpretative phenomenological analysis. *Counselling and Psychotherapy Research*, 25(1), e12872.
- Ponic, P., Varcoe, C., & Smutylo, T. (2016). Trauma- (and violence-) informed approaches to supporting victims of violence: Policy and practice considerations. *Victims of Crime Research Journal*, 9, 3-15.
- Porges, S. W. (2011). *The polyvagal theory: Neurophysiological foundations of emotions, attachment, communication, and self-regulation*. W. W. Norton & Company.
- Purnell, L., Chiu, K., Bhutani, G. E., Grey, N., El-Leithy, S., & Meiser-Stedman, R. (2024). Clinicians' perspectives on retraumatisation during trauma-focused interventions for post-traumatic stress disorder: A survey of UK mental health professionals. *Journal of Anxiety Disorders*, 106, 102913.
- Thomlinson, C. M., & Rubin, J. (2018). *Human resources guide to workplace investigations* (2nd ed.). Carswell.
- Tuckey, M. R., Dollard, M. F., Hosking, P. J., & Winefield, A. H. (2009). Workplace bullying: The role of psychosocial work environment factors. *International Journal of Stress Management*, 16(3), 215.
- Young, J. Y., Klosko, J. S., & Weishaar, M. E. (2003). *Schema therapy: A practitioner's guide*. Guilford Press.