Gestion du plaignant dont la conduite est déraisonnable – 2e édition

Manuel à l'intention du personnel de première ligne, des superviseurs et des cadres supérieurs

Mai 2012

New South Wales Ombudsman
Level 24, 580 George Street
Sydney New South Wales 2000, AUSTRALIE

Renseignements généraux : (02) 9286 1000
Télécopieur : (02) 9283 2911

Sans frais (en dehors de la région métropolitaine de Sydney) : 1 800 451 524
Téléscripteur : (02) 9264 8050

Courriel : nswombo@ombo.nsw.gov.au
Site Web : www.ombo.nsw.gov.au

ISBN : 978-1-921884-54-2

© Droit d'auteur de la Couronne, NSW Ombudsman, mai 2012

Ce document protégé par des droits d'auteur peut être reproduit et publié par des organismes fédéraux ou d'État sans l'autorisation de l'ombudsman à condition de ne pas en modifier le sens et de citer l'ombudsman de Nouvelle-Galles du Sud (NSW Ombudsman) comme source du document. Toute autre personne ou tout autre organisme désirant utiliser ce document doit obtenir une autorisation.

Tableau des matières

Message de soutien de l'ombudsman iii

Si vous ne devez lire qu'une page, lisez celle-ci! v

Partie 1 - Introduction

Chapitre 1 – Aperçu 2

Partie 2 - Les principes de base

Chapitre 2 – Qu'est-ce qu'une conduite déraisonnable et pour quelles raisons un plaignant adopte-t-il une telle conduite? 6

Chapitre 3 – Compréhension de la démarche et du cadre 10

Partie 3 - Identification d'un plaignant dont la conduite est déraisonnable

Chapitre 4 – Reconnaître les signes précurseurs 18

Chapitre 5 – À quel moment la conduite devient-elle déraisonnable? 21

Partie 4 - Prévention de la conduite déraisonnable d'un plaignant

Chapitre 6 – Gestion efficace des plaintes et des attentes dès le début 24

Chapitre 7 – Gérer la colère par la communication efficace 29

Chapitre 8 – Excuses 35

Partie 5 - Gestion du plaignant dont la conduite est déraisonnable et intervention à cet égard

Chapitre 9 – Stratégies et exemples d'énoncés pour gérer la persévérance déraisonnable 39

Chapitre 10 – Stratégies et exemples d'énoncés pour gérer les exigences déraisonnables 49

Chapitre 11 – Stratégies et exemples d'énoncés pour gérer le manque déraisonnable de coopération 64

Chapitre 12 – Stratégies et exemples d'énoncés pour gérer les arguments déraisonnables 69

Chapitre 13 – Stratégies et exemples d'énoncés pour gérer les comportements déraisonnables 77

Chapitre 14 – Évaluation des risques 89

Partie 6 - Enjeux et responsabilités après l'incident

Chapitre 15 – Consignation et signalement des cas de conduite déraisonnable de plaignants 92

Chapitre 16 – Gestion du stress 93

Partie 7 - Superviseurs et cadres supérieurs

Chapitre 17 – Rôles et responsabilités des dirigeants 98

Chapitre 18 – Modifier ou limiter l'accès aux services : Une responsabilité des dirigeants 101

Chapitre 19 – Utilisation de mécanismes juridiques pour traiter les cas extrêmes de conduite déraisonnable de plaignants 103

Chapitre 20 – Situations dans lesquelles il est impossible de limiter l'accès du plaignant : utilisation d'autres stratégies de règlement extrajudiciaire des différends 105

Chapitre 21 – Gestion des cas d'usage abusif des communications électroniques, d'Internet et des médias sociaux 107

ANNEXES

Annexe 1 – Quelques mots sur les plaignants d'une persistance inhabituelle (quérulents) 116
Annexe 2 – Exemple de courriel provenant d'un plaignant présentant des caractéristiques d'une conduite déraisonnable 118
Annexe 3 – Exemple de lettre d'accusé de réception pour la gestion des attentes 119
Annexe 4 – Désamorcer la colère du plaignant grâce à la méthode CARP 121
Annexe 5 – Stratégies de communication efficace 123
Annexe 6 – Feuille de travail sur l'évaluation des risques 125
Annexe 7 – Dix étapes pour intervenir en cas de menaces, d'hostilité et d'agression 127
Annexe 8 – Gestion des dangers internes par l'aménagement du cadre de vie 129
Annexe 9 – Organigramme d'une intervention en réponse à un contenu ou a des commentaires inconvenants publiés en ligne par un plaignant 130

Remerciements 131

Collaborateurs 132

Liste des figures

Figure 1 – Conséquences négatives de la conduite déraisonnable du plaignant 8
Figure 2 – Processus de gestion des risques 100

Liste des tableaux

Tableau 1 – Objectifs fondamentaux et principes sous-jacents 10
Tableau 2 – Cadre des stratégies 14
Tableau 3 – Signes précurseurs d'une conduite déraisonnable 18
Tableau 4 – Vérification et gestion des attentes du plaignant 26
Tableau 5 – Stratégies de communication efficace pour éviter les déclencheurs de colère, de conflit et de conduite déraisonnable ou en atténuer les effets 30
Tableau 6 – Stratégies pour gérer la persévérance déraisonnable 39
Tableau 7 – Réponses retranscrites aux énoncés et aux comportements associés à une persévérance déraisonnable 44
Tableau 8 – Stratégies pour gérer les exigences déraisonnables 50
Tableau 9 – Réponses retranscrites aux énoncés et aux comportements associés à des exigences déraisonnables 55
Tableau 10 – Stratégies pour gérer le manque déraisonnable de coopération 64
Tableau 11 – Réponses retranscrites aux énoncés et aux comportements associés à un manque déraisonnable de coopération 66
Tableau 12 – Stratégies pour gérer les arguments déraisonnables 69
Tableau 13 – Réponses retranscrites aux énoncés et aux comportements associés à des arguments déraisonnables 72
Tableau 14 – Stratégies pour gérer les comportements déraisonnables 77
Tableau 15 – Réponses retranscrites aux énoncés et aux comportements associés à des comportements déraisonnables 86
Tableau 16 – Matrice d'évaluation des risques 89
Tableau 17 – Niveau d'action requis en fonction du niveau de risque 90

Message de soutien de l'ombudsman

Depuis des années, la conduite déraisonnable du plaignant constitue un problème récurrent pour les organismes du secteur public australien. Parmi les organismes publics, les bureaux d'ombudsman, plus particulièrement, ont dû composer avec ce problème (sous une forme ou une autre) depuis leur création. Le problème a été mis en évidence voilà plus de 25 ans par un ancien juge de la Haute Cour, Michael Kirby, qui observait que ce qui suit :

> [Traduction] Les plaignants chroniques constituent un problème universel pour l'ombudsman; ces personnes se passionnent pour leur propre cause et réagissent de manière intransigeante à toute conclusion négative de la part de l'ombudsman. De telles personnes peuvent parfois perturber de façon disproportionnée le travail de l'ombudsman et de son personnel[1].

Il ajoute :

> [Traduction] Évidemment, l'ombudsman peut refuser de faire enquête. Cependant, les plaignants quérulents peuvent lui faire perdre beaucoup de temps. La question a été examinée lors d'une récente réunion d'ombudsmans à Helsinki. C'est un phénomène universel que nous devrions prendre en considération[2].

La terminologie privilégiée au bureau de l'ombudsman a changé au fil des ans, mais il est évident que les problèmes évoqués par le juge Kirby il y a 25 ans continuent d'avoir une incidence sur les bureaux d'ombudsman et les organismes publics partout dans le monde. Le problème du plaignant chronique ou trop acharné et des effets perturbateurs de sa conduite sur les ressources publiques demeure une question problématique pour tous les bureaux, y compris le mien.

Pour remédier à ce problème, mon bureau, bénéficiant du soutien et de la participation des autres ombudsmans parlementaires australiens, a entrepris en 2006 un projet conjoint à deux volets sur la gestion du plaignant dont la conduite est déraisonnable. Le projet visait à réduire au minimum les répercussions souvent disproportionnées de la conduite déraisonnable des plaignants sur les organismes publics, leur personnel, leurs services, leur temps et leurs ressources en proposant un cadre de stratégies pour la gestion des plaignants qui adoptent une telle conduite. Ces stratégies ont été intégrées à un manuel pratique à l'intention des organismes du secteur public et de leur personnel, qui était au cœur de notre travail pendant les deux volets du projet sur les plaignants dont la conduite est déraisonnable.

Je suis heureux de vous présenter la deuxième édition du Manuel pratique de gestion du plaignant dont la conduite est déraisonnable. Il s'agit d'une mise à jour du premier manuel pratique, publié en 2009. Il comporte un grand nombre de stratégies d'intervention auprès du plaignant dont la conduite est déraisonnable, notamment dans des circonstances où il est impossible de mettre fin aux services qui lui sont offerts. Même s'il a été mis au point en fonction d'organismes du secteur public, il s'applique tout aussi bien à des situations du secteur privé ou du service à la clientèle.

J'ai bon espoir que le présent manuel aidera les organismes et leur personnel à répondre avec confiance et fermeté en toutes circonstances aux plaignants dont la conduite est déraisonnable, et qu'il contribuera à l'établissement dans tous les organismes d'une démarche de traitement des plaintes qui découragera systématiquement la conduite déraisonnable des plaignants et permettra de gérer ces situations efficacement.

Nous soutiendrons les organismes relevant de la compétence de l'ombudsman de Nouvelle-Galles du Sud qui ont mis en œuvre la démarche et les stratégies énoncées dans le manuel de manière juste, appropriée et raisonnable.

Bruce Barbour,
Ombudsman

1 Le juge Michael Kirby. « Ombudsman - The future ». Discours prononcé lors du dîner suivant le séminaire ***Ombudsman through the looking glass***, le 7 septembre 1985. Canberra Bulletin of Public Administration, vol. XII, nº 4, p 300.

2 ibid.

Si vous ne devez lire qu'une page, lisez celle-ci!

La démarche et les stratégies proposées dans le présent manuel sont fondées sur les principes entendus suivants :

- Elles sont pertinentes et applicables de la même façon pour tous les employés d'un organisme, y compris le personnel de première ligne, les superviseurs et les cadres supérieurs.
- Tous les plaignants sont traités de façon impartiale et respectueuse.
- À moins que de bonnes raisons ne s'y opposent, tous les plaignants disposent du droit d'accès aux services publics.
- Toutes les plaintes sont examinées selon leur bien-fondé.
- La conduite déraisonnable d'un plaignant n'exclut pas la possibilité que la question en litige soit valable.
- Le teneur de la plainte dicte le niveau de ressources qui y seront consacrées, et non les demandes ou le comportement du plaignant.
- La colère est compréhensible et, jusqu'à un certain point, c'est une émotion acceptable chez les plaignants insatisfaits, tant qu'elle ne s'exprime pas par de l'agressivité ou de la violence.
- La sécurité et le bien-être du personnel sont primordiaux lorsque l'on a affaire à un plaignant dont la conduite est déraisonnable.
- La décision de modifier ou de restreindre l'accès d'un plaignant aux services en raison de son comportement sera prise exclusivement au niveau de la haute direction et en conformité avec des politiques et procédures clairement définies. Veuillez consulter le modèle de politique ***Unreasonable Complainant Conduct*** (en anglais seulement), disponible à l'adresse www.ombo.nsw.gov.au.
- Les cadres supérieurs veilleront à ce que des politiques, des procédures et des systèmes pertinents soient mis en place aux fins de gestion des plaintes et des plaignants dont la conduite est déraisonnable, et à ce que les employés qui interagissent avec les plaignants obtiennent de la formation, une orientation et des directives quant à l'utilisation des stratégies proposées dans le présent manuel.

PARTIE 1

Introduction

Chapitre 1 – Aperçu

Le problème

> [Traduction] « Il semble bien que les comportements emportés, hostiles et abusifs soient de plus en plus fréquents, et que les fonctionnaires soient devenus des cibles faciles pour les frustrés et les mécontents[3]. »

Chaque année, des milliers de plaignants, qui agissent pour la plupart de façon responsable, s'adressent aux organismes publics. Ces organismes doivent également gérer des plaignants qui sont au bout du rouleau. Chez certains, le désappointement et la colère se justifient, car ils ont subi un préjudice sans qu'il y ait faute de leur part. Certains ont été traités de façon injuste ou disproportionnée sans explication raisonnable. D'autres se sont peut-être fiés, à tort, aux renseignements ou aux conseils erronés qu'ils ont reçus, ou peuvent avoir subi de graves pertes en raison d'une décision inappropriée prise à leur endroit. Pourtant, malgré ces revers, ces plaignants arrivent à gérer leur frustration et leur colère, puis à participer efficacement aux systèmes et aux processus, et à s'engager auprès des personnes avec qui ils interagissent.

Cependant, d'autres plaignants n'agissent pas de façon aussi responsable. Leur colère à l'égard de la plainte ou du résultat obtenu se traduit souvent par un comportement agressif et abusif envers les organismes et les employés responsables du traitement de leur plainte. Ces plaignants sont menaçants, malhonnêtes, fournissent intentionnellement des renseignements trompeurs ou dissimulent sciemment des renseignements pertinents à l'égard de leur plainte. Certains assaillent les organismes d'appels téléphoniques et de courriels inutiles, les inondent d'une multitude de renseignements non pertinents, insistent pour obtenir des passe-droits ou des résultats manifestement impossibles ou inadéquats par rapport aux circonstances. À la fin du processus, ces mêmes plaignants sont souvent peu disposés à accepter les décisions et continuent de demander d'autres mesures à l'égard de leur plainte, même s'ils ont épuisé toutes les options de révision interne disponibles.

Il est également très fréquent, chez ce type de plaignants, de perdre toute perspective et de changer l'objet de la plainte, d'abord orientée sur des questions de fond et les personnes ou organismes qui en sont responsables, en allégations d'incompétence, de collusion, de conspiration et de corruption contre les agents et les organismes responsables du dossier, ceux-là mêmes auxquels ils se sont adressés pour résoudre ces questions. Ainsi, il n'est pas rare de découvrir que leurs plaintes ont pris de l'ampleur au fil du temps et qu'elles ont été soumises inutilement à plusieurs organismes à la fois, où ces plaignants recommencent depuis le début le cycle de traitement des plaintes.

En résumé, ces plaignants adoptent des comportements qui vont au-delà de ce que les autres peuvent accepter, même lorsqu'ils vivent une grande diversité de conditions de stress.

> [Traduction] « Un personnage local a affirmé qu'il n'avait pas l'intention de se reposer tant qu'il n'aurait pas coûté un million de dollars à l'État. Il avait déjà coûté au moins un demi-million de dollars. Je me demande s'il ne devrait pas y avoir un quelconque mécanisme explicite qui permettrait de refuser une plainte parce qu'elle ne présente aucune issue possible qui justifierait la dépense[4]. »

Le problème s'intensifie

Les données empiriques provenant d'un grand nombre d'organismes et de pays indiquent que ce problème est répandu et prend de l'ampleur. De plus, les types de comportements auxquels les organismes et leur personnel doivent réagir gagnent en complexité, par exemple, la tendance croissante des plaignants mécontents à se plaindre sur Internet et dans les médias sociaux. Les plaignants se tournent de plus en plus vers Internet pour diffamer les personnes et les organismes avec lesquels ils interagissent et, dans la foulée, causent d'importants préjudices psychologiques à leurs victimes et nuisent considérablement à la réputation de celles-ci.

3 Bacal, R. 2010. « Defusing Hostile Customers Workbook », Bacal & Associates, Casselman, 3e éd., p. 1.

4 Richardson, J E. « The Ombudsman: Guardian, Mentor, Diplomat, Servant and Protector ». Discours prononcé lors du dîner suivant le séminaire ***Ombudsman through the looking glass***, le 7 septembre 1985. Canberra Bulletin of Public Administration, vol. XII, no 4, p 224.

L'un des principaux défis pour les organismes qui traitent avec des plaignants affichant des comportements de ce genre est que la majorité des membres du personnel, peu importe leur description de tâche, préfèrent ne pas répondre à ces plaignants considérés comme « difficiles ». En fait, bon nombre d'employés tentent activement d'éviter ou de limiter les situations où ils auront à traiter avec ce type de plaignants. Ce comportement d'évitement a engendré des cultures organisationnelles où ces plaignants sont considérés comme un irritant ou comme un obstacle à l'exécution d'autres tâches plus « importantes ». En conséquence, leurs plaintes sont souvent :

- confiées à du personnel débutant, dont le travail et le temps semblent de moindre importance;
- attribuées à une personne de l'organisme considérée comme « naturellement douée » pour s'occuper des plaignants difficiles;
- refusées sans prendre suffisamment en considération le bien-fondé de la question;
- soumises à un cadre supérieur qui a tendance à élever la voix – après que la situation est devenue incontrôlable.

Malheureusement, ces approches ont pour conséquences involontaires des niveaux de stress accrus chez les employés qui répondent à ces plaignants et, en raison des différents niveaux de compétence, des disparités importantes dans les façons de traiter les plaignants difficiles.

À propos du manuel

Le présent manuel est conçu pour aider les organismes et leurs employés à établir une approche systématique et uniforme pour la gestion des interactions avec les plaignants. Il comporte une série de suggestions et de stratégies pour aider tous les membres du personnel, pas seulement les employés de première ligne, à s'occuper des plaignants, en particulier de ceux dont le comportement est déraisonnable. Ces stratégies ont été mises au point par des responsables de la gestion des plaintes à l'intention de leurs homologues, et même si le manuel a été créé en fonction d'organismes du secteur public, les stratégies proposées s'appliquent tout aussi bien à des situations du secteur privé ou du service à la clientèle.

Le contenu de ce manuel correspond au résultat du projet conjoint à deux volets amorcé en 2006 par tous les ombudsmans parlementaires australiens, ci-après « le projet ». Au départ, en 2007, le manuel a été préparé en tant que *Manuel pratique d'intérim*, puis a fait l'objet d'essais pilotes dans des bureaux d'ombudsmans australiens pendant 12 mois, en 2007 et en 2008. La première édition est parue en 2009.

Cette deuxième édition se fonde sur la publication de 2009 et sur les stratégies qui y étaient proposées. Le manuel a été mis à jour pour inclure un plus grand choix de stratégies afin de répondre aux besoins des organismes qui sont dans l'impossibilité de mettre fin à l'offre de services à un plaignant et à la relation connexe. Il a aussi été enrichi de stratégies visant à traiter les problèmes posés par les technologies de communications plus récentes, comme les médias sociaux, qui ont engendré une zone intermédiaire floue entre la conduite publique et la conduite considérée traditionnellement comme « privée » – des problèmes qui dépassent la portée des questions généralement traitées par les organismes, mais dont ceux-ci doivent quand même s'occuper.

Il n'existe pas d'approche universelle de la gestion du plaignant dont la conduite est déraisonnable.

Il est important de noter que le présent manuel ne doit en aucun cas être considéré comme normatif. Il n'existe pas d'« approche universelle » de la gestion du plaignant dont la conduite est déraisonnable et rien ne garantit que les suggestions présentées dans le manuel seront efficaces en toutes circonstances. Les stratégies doivent être adaptées selon la situation de chaque cas et visent à servir de complément aux politiques, procédures et protocoles organisationnels existants, et non à les remplacer.

L'intention du présent manuel est de contribuer à l'établissement, dans tous les organismes du secteur public, d'une démarche de traitement des plaintes qui découragera systématiquement la conduite déraisonnable des plaignants et permettra de gérer ces situations efficacement. Il est à espérer que l'application uniforme de la démarche préconisée dans le manuel, en plus de vous aider, vous et votre organisme, aidera également tous les autres organismes qui traitent les plaintes du public.

Guide du manuel

En résumé

Point à retenir ou renseignements supplémentaires

Exemple d'étude de cas

Exemple vécu d'incident impliquant un plaignant dont la conduite est déraisonnable

Citation

Citation écrite ou verbale

PARTIE 2

Les principes de base

Chapitre 2 – Qu'est-ce qu'une conduite déraisonnable et pour quelles raisons un plaignant adopte-t-il une telle conduite?

Qu'est-ce qu'une conduite déraisonnable?

Une conduite déraisonnable peut se définir comme un comportement de plaignant ou d'ancien plaignant qui, en raison de sa nature ou de sa fréquence, soulève d'importantes questions en matière de santé, de sécurité, de ressources ou d'équité pour les parties à la plainte. Les parties à la plainte auxquelles la conduite déraisonnable d'un plaignant peut nuire comprennent l'organisme responsable du traitement de la plainte, l'agent responsable du dossier et du traitement de la plainte, la personne faisant l'objet de la plainte, le plaignant lui-même (et potentiellement les membres de sa famille et ses amis), ainsi que les autres plaignants et utilisateurs du service.

> Une conduite déraisonnable correspond à un comportement d'un plaignant ou d'un ancien plaignant qui, en raison de sa nature ou de sa fréquence, soulève d'importantes questions en matière de santé, de sécurité, de ressources ou d'équité pour les parties à la plainte.

La conduite déraisonnable d'un plaignant peut survenir n'importe où. Elle n'est pas limitée aux communications téléphoniques ou aux interactions en personne avec les plaignants. Elle peut survenir sur Internet, dans un site Web de réseau social, dans un endroit public ou dans la correspondance écrite. Dès que la conduite d'un plaignant est inacceptable et survient dans le cadre de services professionnels fournis par une organisation ou son personnel, ou en découle directement, on peut légitimement la qualifier de conduite déraisonnable.

Pour quelles raisons un plaignant adopte-t-il une conduite déraisonnable?

Notre expérience démontre qu'il existe un vaste éventail de raisons pour lesquelles certains plaignants adoptent une conduite déraisonnable. On peut classer ces raisons selon les catégories de motivation suivantes :

- **Attitudes** – le plaignant est insatisfait d'une personne, d'un organisme ou des systèmes et processus avec lesquels il interagit.
- **Raisons émotives et psychologiques** – le plaignant est très en colère, frustré ou déçu et exprime ces émotions de façon inacceptable; il éprouve à outrance le sentiment que tout lui est dû ou il est incapable d'accepter une quelconque responsabilité quant à son problème.
- **Aspirations** – le plaignant recherche la « justice » ou poursuit de manière obsessive sa plainte sur « une question de principe »; il aspire à la vengeance, à obtenir réparation ou à des représailles, des résultats que le processus de traitement des plaintes n'est pas conçu pour livrer.
- **Intérêts récréatifs** – le dépôt de plaintes constitue pour le plaignant une passion dévorante ou il en a fait sa carrière; il retire du plaisir des activités associées au processus de traitement des plaintes ou apprécie le contact social avec l'agent responsable du dossier ou l'organisme.
- **Attentes et besoins** – les attentes du plaignant, ses besoins physiques ou émotionnels ne sont pas satisfaits.

Les plaignants peuvent aussi avoir des motifs cachés, par exemple, présenter une plainte ou une série de plaintes dans l'intention de harceler, d'intimider, d'embarrasser ou d'embêter une personne ou un organisme. Par exemple, dans une récente décision d'un tribunal régional de Nouvelle-Galles du Sud, un magistrat déclarait que le plaignant représentait à ses yeux « un enquiquineur chronique qui semblait prendre un plaisir malsain à embêter les personnalités » [traduction][5]. Certains plaignants sont connus pour se servir du système de traitement des plaintes comme d'un processus de collecte de renseignements en vue d'affaires judiciaires ultérieures, alors que d'autres sont aux prises avec des problèmes personnels ou mentaux sur lesquels nous n'exerçons pas de contrôle direct.

Quelles que soient les raisons d'une conduite déraisonnable, nous sommes d'avis qu'en règle générale, elles ne concernent aucunement notre travail de traitement des plaintes. Si les psychiatres et les psychologues ont de bonnes raisons de se concentrer sur les causes sous-jacentes du comportement d'une personne (pour évaluer son état mental ou poser un diagnostic), normalement, cela ne fait pas partie des tâches du personnel responsable du traitement des plaintes. Notre rôle et notre expertise s'appliquent au traitement des plaintes, c'est-à-dire répondre aux personnes qui sont insatisfaites d'un service reçu, du non-respect d'un processus ou d'une procédure, ou d'une décision erronée ou inadéquate, et non à la recherche des motivations personnelles derrière la conduite du plaignant.

De plus, en tant que responsables des plaintes, nous ne sommes généralement pas qualifiés pour évaluer et identifier ainsi les motivations des plaignants. Bien que certains d'entre nous le fassent, en tant que responsables des plaintes, le nombre de fois où nous rencontrons un plaignant en personne est rarement suffisant pour poser un diagnostic valide.

5 Transcription des débats, ***R. c. Steven Diehm***. Tribunal régional de Taree, McCosker J., 18 juillet 2011.

En conséquence, les suggestions du présent manuel sont fondées sur le principe selon lequel la manière la plus efficace pour nous de gérer un plaignant dont la conduite est déraisonnable consiste à nous occuper de sa conduite observable et du contenu de ses communications, et non à spéculer sur les motifs possibles de sa conduite, à l'exception bien sûr, des motifs liés à la plainte. Cette approche assure que :

- Ceux d'entre nous qui ne sont pas des professionnels de la santé mentale, des conseillers en santé mentale ou des travailleurs sociaux pourront gérer en toute confiance les plaignants dont la conduite est déraisonnable sans devenir experts en psychanalyse ou en psychologie comportementale.
- Nous pourrons adopter une démarche plus ciblée par rapport aux plaignants dont la conduite est déraisonnable en répondant directement aux faits et aux comportements observés au lieu de nous concentrer sur ce que nous présumons ou soupçonnons.
- Le comportement du plaignant n'aura pas d'incidence négative sur sa plainte (si celle-ci est valide) ou sur le degré d'attention que nous y accordons.
- Nous gérerons les comportements déraisonnables et leurs répercussions d'une manière transparente, raisonnable et équitable.

Pour les agents responsables de dossier, le moyen de plus efficace de gérer les plaignants dont la conduite est déraisonnable consiste à gérer la conduite observable plutôt que les motivations ou les causes possibles de cette conduite.

Qui subit les conséquences des comportements déraisonnables?

En 2010, un résident de Nouvelle-Galles du Sud a coûté à son conseil municipal plus de 151 000 $ sur cinq années en raison de ses incessantes demandes d'accès à l'information et de ses plaintes liées au code de conduite. Ce résident était un ancien membre de ce même conseil[6].

Même si les plaignants dont la conduite est déraisonnable sont très peu nombreux, leur conduite peut avoir de profondes répercussions sur les ressources et le degré d'efficacité d'un organisme, ainsi que sur la productivité, la sécurité et le bien-être du personnel. Par exemple, certains commentaires récurrents et généralisés reçus tout au long du projet sur les plaignants dont la conduite est déraisonnable suggèrent ce qui suit :

- Les plaignants dont la conduite est déraisonnable posent problème seulement dans 3 à 5 p. 100 des cas – parfois davantage.
- Les plaignants dont la conduite est déraisonnable accaparent de 25 à 30 p. 100 des ressources d'un organisme – parfois plus.
- Les plaignants dont la conduite est déraisonnable peuvent causer d'importants problèmes d'équité pour les organismes, qui sont trop souvent forcés de détourner une quantité considérable des ressources affectées aux autres plaintes et aux autres fonctions vers la gestion de ces dossiers.
- Les plaignants dont la conduite est déraisonnable peuvent, dans certains cas, constituer une source de stress majeure pour les membres du personnel qui leur répondent, notamment en portant atteinte à leur droit à la dignité, en compromettant leur sécurité physique et émotionnelle et en perturbant leur rendement au travail, ce qui peut mener à une augmentation du nombre de demandes de congé lié au stress et de demandes d'indemnisation présentées par ces employés, et engendrer des problèmes liés au devoir de diligence et à la santé et sécurité au travail pour les employeurs[7].
- Les comportements déraisonnables peuvent entraîner des conséquences dommageables et parfois désastreuses pour les plaignants qui adoptent une telle conduite. Ce type de conduite compromet pratiquement toujours la capacité du plaignant d'obtenir des résultats appropriés et acceptables pour lui-même et, dans les cas extrêmes, pourrait mener à une perte d'emploi, à une faillite ou à de l'autodestruction – ce qui entraînera évidemment des conséquences pour la famille et les amis[8]. Veuillez consulter l'Annexe 1 – Quelques mots sur les plaignants d'une persistance inhabituelle (quérulents).
- Les plaignants dont la conduite est déraisonnable peuvent avoir des conséquences négatives pour les organismes examinateurs et de réglementation externes qui doivent consacrer du temps et des ressources au traitement de demandes de révision soumises inutilement à l'échelon supérieur par des plaignants qui n'arrivent pas à « lâcher prise » quant à leur plainte. Robert Davey, commissaire des pensions de retraite de 1976 à 1986, a souligné ce problème comme suit :

  > [Traduction] Il est nécessaire de se pencher sur l'utilisation inappropriée ou excessive, par certains, des nombreux mécanismes d'examen offerts de nos jours aux membres du public traitant avec les secteurs de prise de décision de l'administration du gouvernement du Commonwealth. Je suis assurément préoccupé de constater que 14 p. 100 des coûts de mon bureau pour l'administration de la pension de retraite et de la loi en matière de retraite et de prestations consécutives au décès pour la Force de défense peuvent être attribués directement ou indirectement aux examens internes ou externes. En 1985-1986, les coûts devraient atteindre 1,5 M$[9].

6 Murray, O. 2010. « Hornsby Council not to respond to Pennant Hills resident's letters ». ***Hornsby Advocate***, publié le 28 octobre 2011. <http://hornsby-advocate.whereilive.com.au/news/story/hornsby-council-not-to-respond-to-pennant-hills-residents-letters/>.

7 Voir Comcare. 2009. « Prevention and management of customer aggression ». ***OHS 33***, Canberra, p.9.

8 Lester G., B. Wilson, L. Griffin et P.E. Mullen. « Unusually Persistent Complainants ». ***British Journal of Psychiatry***, 2004.

9 Davey, R. « The Ombudsman – A Bureaucrat's Impression ». Discours prononcé lors du dîner suivant le séminaire ***Ombudsman through the looking glass***, le 7 septembre 1985. Canberra Bulletin of Public Administration, vol. XII, n° 4, p 300.

Il ajoute :

> [Traduction] De plus en plus, les plaignants adoptent une démarche d'examen par plusieurs mécanismes, mais les décisions modifiées en conséquence de processus d'examen externes sont relativement peu nombreuses – en moyenne, moins de 10 par années; les changements relatifs aux décisions se produisent davantage pendant l'examen interne[10].

La figure 1 ci-dessous illustre le vaste éventail de conséquences entraînées par les plaignants dont la conduite est déraisonnable pour les diverses parties aux processus de traitement des plaintes. Il est à espérer que l'utilisation de la démarche préconisée dans le présent manuel vous permettra de réduire au minimum et possiblement d'éliminer ces conséquences pour les parties concernées.

Figure 1 – Conséquences négatives de la conduite déraisonnable du plaignant

Répercussions négatives de la conduite déraisonnable d'un plaignant

Organismes

- perte d'intérêt et de motivation du personnel concerné
- incapacité d'affecter les ressources efficacement et équitablement
- temps et ressources consacrés inutilement à répondre à des plaintes déposées à l'extérieur
- perte de réputation et image publique défavorable
- rotation de personnel et absentéisme accrus engendrant des coûts supplémentaires pour le recrutement et la formation du personnel de remplacement et des coûts salariaux pour les employés absents
- augmentation des demandes de congé lié au stress et des demandes d'indemnisation
- problèmes liés au devoir de diligence et à la santé et sécurité au travail
- dépenses financières accrues pour des services de consultation, des modes de règlement extrajudiciare des différends, du soutien et des conseils juridiques
- dommages matériels

Membres du personnel

- stress, anxiété et frustration
- peur de se présenter au travail ou de signaler des incidents
- repli sur soi-même, perte de motivation ou indifférence à l'égard du travail
- perte de confiance, sentiment d'impuissance et de vulnérabilité
- traumatisme psychologique ou physique
- réduction de la productivité et de la rapidité
- sentiment de responsabilité personnelle ou de culpabilité
- perte de réputation personnelle ou professionnelle
- irritabilité et détérioration des relations professionnelles ou personnelles
- épuisement émotif ou professionnel
- dépression

Plaignants

- incapacité d'atteindre les résultats recherchés
- obsession ou perte de perspective entraînant des pertes plus importantes que les dommages subis
- probabilité accrue de méfiance envers les autres organismes et leur personnel
- stress
- atteintes à la réputation et perte de crédibilité
- préjudice professionnel, détérioration des relations, amitiés perdues, etc.
- dépression
- suicide

Organismes examinateurs ou externes

- exigences supplémentaires en matière de temps et de ressources, notamment l'affectation de personnel au traitement des plaintes soumises à un échelon supérieur
- inégalités et problèmes d'affectation des ressources – moins de temps accordé aux autres demandes de révision
- possibilité de subir l'ensemble (ou un grand nombre) des répercussions énumérées sous « Organismes » et « Membres du personnel »

Personnes faisant l'objet de la plainte

- stress causé par l'interaction avec le plaignant dont la conduite est déraisonnable ou par la réaction à des plaintes contre sa personne présentées à l'échelon supérieur
- atteintes à la réputation
- crainte ou inquiétude pour soi-même ou sa famille
- sentiment d'être attaqué, persécuté ou sans défense
- épuisement émotif

Autres plaignants ou utilisateurs du service

- affectation inéquitable des ressources organisationnelles, y compris le temps du personnel
- réduction du niveau de service obtenu, temps d'attente au téléphone, retards dans la réception de la correspondance, etc.
- malaise lié au fait d'être témoin d'incidents impliquant un plaignant dont la conduite est déraisonnable
- sentiment d'être menacé ou impliqué involontairement dans l'incident
- sentiments négatifs envers l'organisation et son personnel, entraînant d'autres plaintes

10 ibid.

Exemple d'étude de cas – Les conséquences potentielles de la conduite déraisonnable du plaignant

fourni par l'ombudsman de Nouvelle-Galles du Sud

En 2002, M. M s'est adressé à notre bureau pour déposer une plainte concernant son ancien employeur (une université). Il croyait que l'université avait pris une mesure préjudiciable à son endroit parce qu'il avait fait une divulgation protégée. La mesure préjudiciable alléguée concernait l'omission de le reconduire dans ses fonctions au terme de son contrat, ainsi que le non-respect présumé des procédures adéquates visant à lui trouver un poste de remplacement. M. M a aussi allégué avoir été « sciemment induit en erreur » par l'université à propos des modalités de son contrat d'emploi et a fait valoir qu'un de ses anciens collègues avait omis de déclarer certains conflits d'intérêts qu'il estimait relativement significatifs.

Notre bureau a refusé la plainte de M. M pour un certain nombre de raisons, notamment le fait que M. M insistait pour que nous lisions de nombreux documents du hansard afin de comprendre sa plainte. De plus, M. M a refusé de résumer ces documents et de préciser en quoi ceux-ci étaient liés à sa plainte, comme nous le lui avions demandé.

Insatisfait de notre décision, M. M a continué en déposant des plaintes à notre bureau et à d'autres organismes concernant notre bureau et notre personnel. Il alléguait que les agents responsables du traitement de ses plaintes étaient corrompus en raison d'un présumé conflit d'intérêts (non corroboré). Il a également accusé ces agents de corruption lorsque nous avons décidé de restreindre son accès à nos services et ses communications avec notre personnel – une mesure prise à cause des répercussions de la conduite de M. M sur notre personnel et nos ressources.

Toujours insatisfait, M. M a entrepris de présenter de nombreuses demandes en vertu de la loi sur la liberté d'accès à l'information auprès de notre bureau et de plusieurs autres organismes publics auxquels il s'était plaint de ses problèmes – y compris auprès du directeur général du bureau du procureur général, du directeur général du bureau du conseil des ministres, du commissaire de police et de son ancien employeur. La plupart des demandes d'accès à l'information de M. M ont été refusées.

M. M a alors demandé la révision des décisions relatives à la liberté d'accès à l'information par le Tribunal des décisions administratives, la Cour suprême et la Cour d'appel – entraînant des coûts substantiels pour tous les organismes. Au total, de 2005 à 2010, M. M a été associé à plus de 80 décisions du Tribunal des décisions administratives, à 15 décisions de la Cour suprême et à 6 décisions de la Cour d'appel.

La conduite de M. M semblait suivre la « spirale descendante » évoquée par Mullen et Lester[11]. Veuillez consulter l'annexe 1. Son besoin obsessionnel de justification a entraîné une perte d'emploi, un échec du mariage, de graves pertes financières, des allégations de violence conjugale et, tragiquement, son suicide. De plus, il semble que sa conduite déraisonnable l'a empêché d'atteindre les résultats recherchés, et, au bout du compte, son manque manifeste de perspective concernant l'enjeu principal de sa plainte, c'est-à-dire la perte de son emploi, a entraîné des dommages disproportionnés pour lui et sa famille.

Il s'agit d'un triste exemple de la manière dont la conduite déraisonnable d'un plaignant peut entrer dans une spirale incontrôlable, occasionnant des conséquences dévastatrices pour lui-même, sa famille et les autres.

11 Lester, Wilson, Griffin et Mullen. « *Unusually Persistent Complainants* ».

Chapitre 3 – Compréhension de la démarche et du cadre

Principales caractéristiques de la démarche

Pour appliquer adéquatement la démarche du présent manuel, vous devez comprendre les principes et les objectifs qui la sous-tendent. Elle poursuit les trois objectifs fondamentaux suivants :

- assurer l'équité et la justice pour tous les plaignants;
- améliorer l'affectation des ressources et l'efficience;
- protéger la santé et la sécurité du personnel.

Pour atteindre ces objectifs, trois grands principes sous-jacents – les principes de prévention, de gestion et de responsabilité – doivent vous guider.

Tableau 1 – Objectifs fondamentaux et principes sous-jacents

Objectifs fondamentaux	**Assurer l'équité et la justice** S'assurer que les plaintes actuelles et potentielles sont traitées de manière juste et équitable et que les ressources sont distribuées selon le fondement de la plainte plutôt qu'en fonction des exigences ou de la conduite du plaignant.
	Améliorer l'efficience Améliorer l'efficience générale en allouant suffisamment de temps et de ressource à la gestion des plaignants dont la conduite est déraisonnable, car en l'absence de gestion, ceux-ci peuvent soutirer une part substantielle des ressources de traitement des plaintes d'un organisme.
	Protéger la santé et la sécurité Respecter les obligations de santé et de sécurité au travail et le devoir de diligence en ciblant les risques potentiels posés par les plaignants dont la conduite est déraisonnable à l'égard de la santé, de la sécurité et de la sûreté du personnel, et mettre en œuvre des mesures visant à éliminer ou à contrôler ces risques. L'objectif prioritaire est la sécurité du personnel. Veuillez consulter le Chapitre 17 – Rôles et responsabilités des dirigeants (Systèmes permettant de définir, d'évaluer et de gérer les risques liés à la conduite déraisonnable de plaignants) [page 98].
Principes de prévention	**Gérer les attentes du plaignant d'entrée de jeu** Gérer les attentes du plaignant dès le début du processus de traitement des plaintes pour s'assurer qu'elles sont raisonnables et réalistes. Les attentes non comblées constituent l'un des principaux éléments déclencheurs d'une conduite déraisonnable. Veuillez consulter le Chapitre 2 – Qu'est-ce qu'une conduite déraisonnable et pour quelles raisons un plaignant adopte-t-il une telle conduite? Consultez également le Chapitre 6 – Gestion efficace des plaintes et des attentes dès le début (page 24).
	Insister sur le respect et la coopération Insister sur le fait que le respect des employés par le plaignant et sa coopération sont les conditions préalables à l'obtention de services et de communications ultérieures avec l'organisme.
	Instaurer des politiques et des procédures Mettre en œuvre des politiques et procédures appropriées concernant la gestion des plaignants dont la conduite est déraisonnable et veiller à ce que le personnel les connaisse bien et reçoive de la formation à cet égard. Veuillez consulter le modèle de politique *Unreasonable Complainant Conduct* (en anglais seulement), disponible à l'adresse www.ombo.nsw.gov.au.

Principes de gestion

Être en contrôle des plaintes

Être en contrôle des plaintes et veiller à ce que les plaignants soient informés de ce qui suit :

- Dans les faits, l'organisme et son personnel sont « maîtres » de la plainte. Ils décident si elle sera traitée, et le cas échéant, qui la traitera, si elle doit être traitée rapidement ou non, son degré de priorité, les ressources qui y seront allouées, le caractère approprié du résultat obtenu, et ainsi de suite.
- Les plaignants sont « maîtres » de la question en litige. Ils sont libres de la soumettre à toute autre instance, y compris des organismes de surveillance, des tribunaux, des médias ou des politiciens.

Se concentrer sur une conduite précise, observable, et non sur la personne en tant que problème

S'éloigner de toute démarche qui étiquette ou catégorise les plaignants comme « difficiles ». D'autres termes sont utilisés pour décrire le plaignant dont les comportements sont problématiques, par exemple, exigeant en ressources, nécessite beaucoup d'attention, hautement conflictuel, vexatoire ou revendicateur. Ces termes catégorisent le plaignant (la personne) comme difficile ou problématique au lieu de caractériser son comportement – qui constitue le vrai problème. De plus, si le responsable du dossier utilise ces termes pour décrire le plaignant, il peut avoir une influence négative sur la façon dont le plaignant et sa plainte seront perçus et traités par les autres membres du personnel.

L'utilisation du terme « conduite déraisonnable » permet de se concentrer sur le comportement problématique et d'y réagir de façon ouverte et transparente, sans craindre d'étiqueter quelqu'un de manière erronée ou offensante, puisque le terme s'applique précisément à la conduite.

Répondre d'une manière appropriée et uniforme aux plaignants individuels et à leurs plaintes

Utiliser pleinement le cadre et les stratégies du présent manuel pour gérer les plaignants dont la conduite est déraisonnable. Le cadre fournit une série structurée de stratégies et joue le rôle d'un « outil de réflexion » pouvant servir à prévenir les comportements déraisonnables et à répondre aux plaignants qui les adoptent. L'utilisation appropriée du cadre peut aussi assurer l'uniformité dans la façon dont les questions sont traitées individuellement et systématiquement, au sein d'un même organisme et entre organismes du secteur public.

Communiquer efficacement

Offrir aux plaignants des communications précises, opportunes et fermes, notamment en les informant régulièrement de l'état de leur plainte, même en l'absence de progrès.

Les plaignants qui ne sont pas tenus informés des progrès relatifs à leur plainte sont plus susceptibles de faire des suppositions négatives quant à la façon dont ils sont traités. Par exemple, ils peuvent présumer que personne ne travaille sur leur plainte, que celle-ci fait l'objet d'une enquête approfondie (alors que ce n'est pas le cas) ou qu'il s'est produit un « blocage ».

Veuillez consulter le Chapitre 6 – Gestion efficace des plaintes et des attentes dès le début (page 24).

Consultez également le document relatif aux rapports sur les progrès et aux résultats d'enquête (*Reporting on the progress and results of investigations*, en anglais seulement), préparé par l'ombudsman de Nouvelle-Galles du Sud et disponible à l'adresse www.ombo.nsw.gov.au.

Principes de responsabilité (superviseurs et cadres supérieurs)

S'engager à suivre la démarche

Démontrer l'engagement et le soutien de la direction à l'égard de la démarche est essentiel à sa réussite. Il ne suffit pas d'envoyer les employés en formation, puis de s'attendre à ce qu'ils surmontent les défis posés par les plaignants dont la conduite est déraisonnable.

Les cadres supérieurs doivent :

- Appuyer et soutenir activement l'utilisation des stratégies par le personnel, à tous les niveaux.
- Démontrer leur engagement envers la démarche en l'appliquant systématiquement.
- Soutenir les employés au moyen des politiques, des procédures et des autorisations requises pour utiliser les stratégies du présent manuel. Les employés doivent savoir clairement s'ils sont autorisés ou non à prendre des mesures particulières relativement à un plaignant dont la conduite est déraisonnable, et dans quelle situation il convient de soumettre le dossier aux cadres supérieurs désignés en vue de mesures supplémentaires.
- Donner au personnel une formation, un encadrement et des conseils adéquats et constants concernant le traitement des plaignants dont la conduite est déraisonnable.

Fournir un encadrement

Veiller à ce que la supervision, en ce qui a trait aux plaignants, se déroule en coulisse, sauf, peut-être en de rares circonstances, par exemple, si un employé juge qu'il n'arrivera pas à gérer la conduite d'un plaignant et que la soumission de l'affaire à un cadre supérieur pourrait désamorcer la situation.

À notre avis, il n'est généralement pas pertinent de diriger les plaignants vers un superviseur ou un cadre supérieur uniquement parce qu'ils l'ont exigé, pour au moins deux raisons. Premièrement, un plaignant traité ainsi peut s'imaginer être privilégié du fait de la transmission de sa plainte à un échelon supérieur, ou faire des suppositions non fondées quant à l'importance accordée à sa plainte. Deuxièmement, dès lors que sa plainte a été soumise à un cadre supérieur, le plaignant s'attendra à un traitement similaire pendant les interactions à venir avec l'organisme, en particulier s'il n'obtient pas ce qu'il veut.

Sauf dans les cas où le plaignant voudrait déposer une plainte contre le responsable de son dossier, ce qui devrait se faire par écrit de toute façon, ou dans les situations limitées décrites ci-dessus, nous déconseillons fortement aux agents responsables de dossiers de soumettre les plaintes à un superviseur ou à un cadre supérieur.

De plus, les superviseurs et les cadres supérieurs doivent s'assurer, lorsqu'ils examinent une décision relative à une plainte prise par un subalterne, de consulter cet employé afin d'obtenir tous les renseignements pertinents sur la plainte et sur le plaignant. Ils doivent aussi vérifier si la décision examinée respecte les politiques et procédures concernant la gestion des plaignants dont la conduite est déraisonnable, en particulier dans les cas où ils décident d'infirmer une décision prise antérieurement.

Veuillez consulter le Chapitre 17 – Rôles et responsabilités des dirigeants (page 98).

Reconnaître que le traitement des plaintes, y compris la gestion des plaignants dont la conduite est déraisonnable, fait partie intégrante du travail d'un organisme public

Veiller à ce que la gestion des plaignants dont la conduite est déraisonnable soit reconnue comme une responsabilité organisationnelle fondamentale et non comme une question secondaire, et à ce qu'on lui accorde la priorité qui convient et les ressources adéquates, notamment en s'assurant que le personnel dispose du temps nécessaire pour traiter les cas où la conduite déraisonnable pose problème. Même si cela exige au départ davantage de temps, de formation et d'encadrement, au fil du temps, les avantages de suivre cette démarche devraient se traduire par des économies globales appréciables pour l'organisme.

Offrir une formation et une orientation adéquates

Donner à tous employés (y compris les membres de la haute direction) une formation et une orientation adéquates concernant leurs rôles et responsabilités et les politiques et procédures visant à prévenir et à gérer la conduite déraisonnable d'un plaignant. La prestation continue d'une formation complète est essentielle pour que les employés acquièrent et maintiennent les compétences et la confiance requises pour gérer adéquatement, dans le cadre de leurs activités quotidiennes, les plaignants dont la conduite est déraisonnable.

Principes de responsabilité (tous les employés)	**Adopter une attitude calme** Rester calme devant le plaignant dont la conduite est déraisonnable et garder le contrôle de ses émotions et de ses réactions par rapport à une telle conduite.
	Faire preuve de respect Démontrer du respect à l'égard de tous les plaignants, peu importe leur conduite. Le respect est primordial pour prévenir la conduite déraisonnable et pour gérer adéquatement les plaignants qui adoptent une telle conduite. Chacun pense mériter le respect, peu importe son comportement, et un manque de respect entraînera inévitablement une réponse négative de la part du plaignant. Ainsi, peu importe la façon d'agir du plaignant, celui-ci doit être traité avec respect. Il ne s'agit pas de simuler une réponse émotionnelle, mais de demeurer courtois, poli, attentif et réceptif. Cela ne vous interdit pas d'être ferme par rapport au plaignant, de lui dire « non » ou de gérer sa conduite. Veuillez consulter le Chapitre 7 – Gérer la colère par la communication efficace (page 29).
	Rester objectif Faire preuve d'objectivité tout au long du processus de traitement des plaintes et éviter d'agir comme défenseur de l'une ou l'autre des parties, particulièrement dans les cas où le plaignant utilise des moyens de pression, d'intimidation et de manipulation pour obtenir ce qu'il veut. Évidemment, ce principe ne s'applique pas si la défense des intérêts fait partie de vos fonctions.
	Faire preuve de professionnalisme Comprendre que les agents responsables des dossiers jouent un rôle important dans la promotion d'interactions productives et professionnelles avec les plaignants. Cela suppose notamment de suivre une démarche professionnelle pendant toute interaction avec un plaignant, même si ce dernier adopte un comportement déraisonnable.

Le cadre

Pour utiliser et appliquer les stratégies de la Partie 5 – Gestion du plaignant dont la conduite est déraisonnable et intervention à cet égard, vous devez également connaître le cadre de gestion des plaignants dont la conduite est déraisonnable. Le cadre divise les comportements de ces plaignants en cinq catégories générales et propose une stratégie globale de gestion pour chaque catégorie. Il définit aussi les comportements spécifiques appartenant à chacune des cinq catégories et fournit une liste d'options pour la gestion de chacun de ces comportements.

Le cadre est illustré dans le tableau 2 ci-dessous, et décrit en détail dans la Partie 5 – Gestion du plaignant dont la conduite est déraisonnable et intervention à cet égard (commençant à la page 37).

Tableau 2 – Cadre des stratégies

Persévérance déraisonnable	Cette catégorie comprend la persistance à l'égard d'un problème même s'il a été traité jusqu'au bout, le refus d'accepter la décision définitive et l'envoi d'une quantité excessive de correspondance. La stratégie globale de gestion à l'égard de la persévérance déraisonnable consiste à dire « non », pas nécessairement en utilisant ce mot, mais en respectant le principe de refus. Veuillez vous reporter aux pages 39 à 43 pour voir d'autres exemples de persévérance déraisonnable.
Exigences déraisonnables	Cette catégorie comprend le fait d'insister pour obtenir des résultats inatteignables, de changer d'objectifs ou d'exiger le traitement de la plainte d'une certaine manière. La stratégie globale de gestion à l'égard des exigences déraisonnables consiste à établir des limites, par exemple, déterminer le nombre d'appels téléphoniques du plaignant à l'organisme, les personnes qu'il peut appeler, la durée des appels, etc. Veuillez vous reporter aux pages 50 à 54 pour voir d'autres exemples d'exigences déraisonnables.
Manque déraisonnable de coopération	Cette catégorie comprend les plaignants qui fournissent des renseignements dispersés, en quantité excessive ou non pertinents, qui sont peu disposés à considérer d'autres points de vue valables ou qui refusent de définir leurs sujets de plainte alors qu'ils sont en mesure de le faire. La stratégie globale de gestion à l'égard du manque déraisonnable de coopération consiste à fixer des conditions, par exemple, exiger que le plaignant définisse l'objet de sa plainte ou qu'il organise les documents soumis avec sa plainte. Veuillez vous reporter aux pages 64 et 65 pour voir d'autres exemples de manque déraisonnable de coopération.
Arguments déraisonnables	Cette catégorie comprend les plaignants qui établissent des liens de cause à effet là où il n'en existe à l'évidence aucun, qui échafaudent des théories du complot étayées par aucune preuve et qui interprètent de manière irrationnelle les faits ou la législation, refusant d'accepter d'autres interprétations plus raisonnables. La stratégie globale de gestion à l'égard des arguments déraisonnables consiste à refuser la plainte et à mettre fin au service, par exemple, refuser de traiter une plainte non corroborée par des éléments de preuve. Veuillez vous reporter aux pages 69 à 71 pour voir d'autres exemples d'arguments déraisonnables.
Comportements déraisonnables	Cette catégorie comprend la colère extrême, l'agression, les menaces et autres comportements menaçants ou violents. La stratégie globale de gestion à l'égard des comportements déraisonnables consiste à fixer les limites et les conditions définissant un comportement acceptable et, au besoin, à appliquer les stratégies de gestion du risque et les politiques et procédures de sécurité. Veuillez vous reporter aux pages 77 à 85 pour voir d'autres exemples de comportements déraisonnables.

Les avantages de l'utilisation du cadre

En utilisant le cadre du présent manuel, vous serez assuré de ce qui suit :

- ☑ L'utilisation des stratégies du cadre n'aggravera pas la situation en ce qui concerne les plaignants, qu'elles aient permis ou non de gérer le comportement problématique.
- ☑ Tous les plaignants, que leur comportement soit difficile ou non, seront traités d'une façon équitable et respectueuse.
- ☑ Les droits des plaignants seront respectés.
- ☑ En contrôlant les interactions avec les plaignants, vous pourrez distinguer la méthode de gestion de leur comportement de la méthode de gestion de leur problème, c'est-à-dire que les deux questions ne seront pas confondues.
- ☑ Vous serez en mesure de mettre en œuvre aisément les stratégies et aussi de vous appuyer sur vos propres connaissances professionnelles, sur vos compétences et sur votre expérience pour gérer les plaignants dont la conduite est déraisonnable – tout cela s'inscrit dans le bon sens.
- ☑ Le cadre a été conçu pour assurer votre sécurité et réduire votre niveau de stress lorsque vous répondez à un plaignant dont la conduite est déraisonnable; en conséquence, il aide les employeurs à respecter leurs obligations de santé et de sécurité au travail et leur devoir de diligence.
- ☑ Le cadre permet de réduire les répercussions engendrées par les plaignants dont la conduite est déraisonnable sur les ressources organisationnelles.
- ☑ Tous les plaignants, pas seulement ceux qui adoptent une conduite déraisonnable, seront traités de manière plus équitable, plus juste et plus uniforme.

Le processus de création du cadre

Le cadre des stratégies de gestion est fondé sur le travail initial du bureau de l'ombudsman de Nouvelle-Galles du Sud. Il a été perfectionné au moyen de vastes consultations menées auprès de divers bureaux d'ombudsman, de responsables du traitement des plaintes hautement compétents et de professionnels spécialisés dans diverses disciplines, notamment le comportement des consommateurs, la prévention du suicide et la santé mentale.
Il a aussi été enrichi et soutenu par une étude sur les « plaignants d'une persistance inhabituelle » dirigée par Grant Lester, FRANZCO, Beth Wilson, LL.B., Lynn Griffin, M.Ed., et Paul E. Mullen, D.Sc.[12].

Au départ, en 2007, le cadre a fait l'objet d'un « essai sur le terrain » pendant 12 mois dans tous les bureaux d'ombudsman parlementaire d'Australie. Depuis, il est utilisé par le personnel d'un grand nombre d'organismes, tant publics que privés, partout dans le monde.

Pendant la préparation de la présente édition du manuel, nous avons aussi mené des consultations auprès de groupes de réflexion auxquels ont pris part environ 180 fonctionnaires représentant 80 organismes australiens. Parmi les diverses questions débattues pendant ces séances se trouvait l'efficacité de notre cadre et de notre approche à l'égard du plaignant dont la conduite est déraisonnable. Tous les participants ont confirmé que le cadre est le principal outil qu'ils utilisent pour gérer les plaignants dont la conduite est déraisonnable, y compris dans les cas où ils sont dans l'obligation de maintenir une relation continue avec le plaignant, qui constituaient le point central de la phase 2 du projet sur les plaignants dont la conduite est déraisonnable.

12 ibid.

PARTIE 3

Identification d'un plaignant dont la conduite est déraisonnable

Chapitre 4 – Reconnaître les signes précurseurs

Quels sont les signes précurseurs d'une conduite déraisonnable?

À l'exemple de bien des choses dans la vie, l'intervention préventive est généralement la meilleure manière de prévenir ou de réduire les conséquences d'une conduite déraisonnable, et les données recueillies pendant le projet sur les plaignants dont la conduite est déraisonnable suggèrent qu'il existe plusieurs signes précurseurs d'une conduite déraisonnable. En détectant certains signes précurseurs, vous pourriez être en mesure de discerner les cas difficiles et les possibilités de conduite déraisonnable et de vous y préparer avant qu'ils se transforment réellement en problème. Le tableau 3 ci-dessous énumère nos constatations.

Il convient cependant de souligner que les signes précurseurs énumérés dans le tableau 3 correspondent seulement à des facteurs à considérer. Aucun d'entre eux n'est déterminant individuellement, et ils ne dégénèrent pas toujours en une conduite déraisonnable. Néanmoins, selon notre expérience, ils sont presque toujours présents dans les cas où la conduite déraisonnable pose problème.

De plus, certains signes précurseurs sont très évidents, alors que d'autres sont plus subtils. Certains peuvent être détectés rapidement, tandis que d'autres se révéleront seulement plus tard pendant le processus de traitement des plaintes, par exemple, à la fin de l'enquête, au moment où le plaignant raisonnable et coopératif découvrira que le résultat obtenu n'est pas celui qu'il espérait. Peu importe le cas, ces signes précurseurs ne doivent jamais vous inciter à être irrespectueux, injuste, sévère ou partial de quelque façon que ce soit envers un plaignant (ou envers sa plainte).

Tableau 3 – Signes précurseurs d'une conduite déraisonnable

Antécédents du plaignant – par le passé, le plaignant :

- a déjà soumis un certain nombre de plaintes et de demandes de révision à votre organisme concernant son problème (ou d'autres questions connexes);
- a communiqué avec divers autres organismes gouvernementaux, des députés, des ministres ou des organismes de surveillance à propos de son problème;
- a présenté un certain nombre de demandes d'accès à l'information concernant son problème;
- s'est plaint à propos de l'intégrité ou de la compétence d'un agent (ou d'un organisme) responsable des plaintes principalement ou exclusivement parce qu'il n'était pas satisfait du résultat, du niveau d'attention accordé, etc.;
- a subi des pertes personnelles ou professionnelles disproportionnées en raison de la poursuite de sa plainte, par exemple, des problèmes financiers ou sociaux, des problèmes liés à sa carrière ou à son emploi, ou une dépression clinique;
- a des antécédents connus de violence physique ou de graves menaces verbales, y compris des événements antérieurs connus de la police concernant de tels comportements;
- a des alertes de sécurité à son dossier, que ce soit dans votre organisme ou dans un autre;
- a des antécédents d'abus d'alcool ou d'autres drogues ou des problèmes de santé mentale – seulement dans quelques cas.

Style d'écriture – les communications écrites sur papier ou électroniques du plaignant :

- contiennent du texte EN MAJUSCULES, en minuscules, souligné, **en gras**, en surbrillance, présentant plusieurs couleurs, diverses polices ou des tailles de police différentes; veuillez consulter l'annexe 2 – Exemple de courriel provenant d'un plaignant présentant des caractéristiques d'une conduite déraisonnable;
- comportent des termes techniques en trop grand nombre ou utilisés de manière inappropriée, par exemple des termes juridiques ou médicaux;
- présentent une mise en forme ou un style de rapport qui semble calquer un style officiel, par exemple la présentation fonctionnelle utilisée par la police;
- sont rédigées sur un ton excessivement dramatique ou abusent de la mise en évidence idiosyncrasique;
- comportent plusieurs adresses en copie conforme à l'intention de diverses autres personnes et organismes;
- contiennent du texte ou des notes partout dans la ou les pages, y compris dans les marges;
- font référence au plaignant à la troisième personne, en le désignant par son nom complet ou comme « la victime » ou « le défendeur »;
- comportent des répétitions de l'énoncé du problème, souvent présenté différemment;
- comptent un nombre de pages exagéré ou sont accompagnées d'une quantité démesurée de renseignements à l'appui, pour la plupart non pertinents, par exemple, des photocopies, des coupures de presse, des entrées de journal ou des témoignages non justifiés.

Consultez également l'annexe 1 – Quelques mots sur les plaignants d'une persistance inhabituelle (quérulents) [page 116].

Interactions avec l'organisme – le plaignant :

- est grossier, offensif, emporté, agressif ou particulièrement frustré;
- en fait trop, est manipulateur ou fait des menaces voilées;
- téléphone à une fréquence exagérée, envoie des quantités disproportionnées de renseignements ou de correspondance ou fixe régulièrement des rendez-vous sans raison pour discuter de sa plainte;
- donne des instructions fermes sur la façon dont sa plainte doit être traitée ou concernant la personne qui en sera responsable;
- éprouve à outrance le sentiment que tout lui est dû;
- se montre incapable d'accepter sa responsabilité et blâme les autres;
- exprime d'entrée de jeu une insatisfaction générale par rapport à une personne, à un organisme ou à « la vie en général », sans donner de raisons précises;
- semble se fâcher facilement et avoir très peu de maîtrise de soi;
- tente de communiquer avec l'organisme alors qu'il est sous l'influence de drogues ou d'alcool;
- refuse de définir l'objet de sa plainte alors qu'il est en mesure de le faire;
- refuse les explications si elles vont à l'encontre de ses propres points de vue;
- refuse les conseils, même s'ils sont manifestement valides et raisonnables;
- harcèle, intimide, embarrasse ou embête intentionnellement les personnes avec qui il interagit afin d'obtenir ce qu'il veut;
- fournit les renseignements au compte-gouttes, même si on lui demande de fournir tous les renseignements pertinents liés à sa plainte, ou dissimule sciemment des renseignements;
- fournit des renseignements faux;
- se montre incapable de « lâcher prise » concernant son problème ou sa plainte, et de passer à autre chose;
- exerce une pression démesurée sur les ressources.

Résultats visés – le plaignant veut :

- que l'organisme consacre une quantité manifestement déraisonnable de temps et de ressources à sa plainte, par exemple, il veut qu'elle soit traitée par un cadre supérieur en particulier;
- obtenir une compensation financière visiblement inappropriée ou déraisonnable dans les circonstances;
- obtenir un résultat totalement illogique ou irrationnel;
- obtenir des excuses absolument injustifiées ou dont les termes sont nettement déraisonnables;
- obtenir vengeance, obtenir réparation ou des représailles;
- poursuivre sa plainte en se basant sur une question de « principe » ou sur l'intérêt public alors qu'il s'agit à l'évidence d'une question d'intérêt personnel.

Réaction en apprenant que sa plainte ne sera pas reçue, qu'elle ne fera pas l'objet d'une enquête approfondie ou qu'on a pris une décision avec laquelle il n'est pas d'accord – le plaignant :

- refuse d'accepter la décision prise ou le résultat atteint à l'égard de son problème;
- reformule sa plainte afin qu'elle soit de nouveau prise en compte;
- présente des renseignements dissimulés auparavant dans une tentative de faire rouvrir son dossier;
- soulève une série de problèmes mineurs ou techniques et soutient que ceux-ci invalident d'une manière ou d'une autre la décision ou le résultat de sa plainte;
- s'attend à une révision de la décision ou du résultat simplement sur la base de son insatisfaction, sans argument solide pour justifier cette révision;
- exige une deuxième révision alors qu'il a déjà eu le privilège d'en obtenir une;
- soumet sa plainte à d'autres instances, alléguant que l'agent ou l'organisme qui a traité son dossier est partial ou corrompu, du simple fait que la décision n'est pas en sa faveur.

Consultez également le Chapitre 7 – Gérer la colère par la communication efficace (Comprendre et reconnaître la colère du plaignant) [page 29].

À faire en cas de détection des signes précurseurs d'une conduite déraisonnable

Si vous reconnaissez l'un ou l'autre des signes précurseurs d'une conduite déraisonnable pendant une interaction avec un plaignant, reportez-vous aux suggestions de la Partie 4 – Prévention de la conduite déraisonnable d'un plaignant, et considérez les points suivants :

- **Assurez-vous de ne pas agir prématurément** – Le simple fait de relever un problème potentiel ne signifie pas nécessairement que celui-ci se concrétisera. Évitez de porter des jugements ou de réagir exagérément; peut-être qu'il s'agit simplement d'un mauvais jour pour le plaignant, peut-être qu'il ne comprend pas le fonctionnement du processus de traitement des plaintes ou ne sait pas comment présenter une plainte efficacement, auquel cas il faudra le lui expliquer.
- **Examinez votre style de communication** – Réfléchissez à la façon dont vous avez interagi avec le plaignant et à votre réaction à son égard. Que pouvez-vous faire différemment pour susciter une réaction différente de sa part? Veuillez consulter le Chapitre 7 – Gérer la colère par la communication efficace (Stratégies de communication pour éviter les déclencheurs de colère, de conflit et de conduite déraisonnable ou en atténuer les effets).
- **Arrêtez-vous, réfléchissez et armez-vous de stratégies** – En détectant rapidement la possibilité de problèmes, vous obtenez une occasion unique de réfléchir aux stratégies appropriées. Veuillez vous reporter à la Partie 5 – Gestion du plaignant dont la conduite est déraisonnable et intervention à cet égard (commençant à la page 37).
- **Demandez conseil** – Il est toujours plus facile de prévenir une conduite déraisonnable que de la gérer une fois qu'elle a engendré un réel problème. Parlez à un collègue ou envisagez une rencontre avec votre superviseur pour établir un plan d'action sur la façon dont vous réagirez si la conduite du plaignant dégénère. Avoir un plan contribuera à éliminer une partie du stress et de l'anxiété liés à la situation.
- **Évaluez les risques** – Procédez à une évaluation non officielle des risques liés à la situation pour déterminer si la conduite du plaignant pose des risques démesurés pour votre santé et votre sécurité (et celles des autres). Cette évaluation vous aidera généralement à décider comment réagir dans les circonstances. Veuillez consulter le chapitre 14 – Évaluation des risques (page 89).
- **Fixez les limites et communiquez-les au plaignant** – Au besoin, parlez au plaignant du comportement qui vous préoccupe et informez-le de vos limites. Veuillez consulter le modèle de politique *Unreasonable Complainant Conduct* (Appendix A – Individual Rights and Mutual Responsibilities of the Parties to a Complaint). Ce document est disponible (en anglais seulement) à l'adresse www.ombo.nsw.gov.au.
- **Gardez un esprit ouvert et restez positifs** – Il vous arrivera, certains jours, de rencontrer un, deux, ou même trois plaignants qui mettront à l'épreuve votre patience et votre volonté de faire votre travail. Ne vous laissez pas abattre. Il y aura toujours une autre journée et un autre plaignant qui vous rappelleront pourquoi vous aimez votre travail.

Chapitre 5 – À quel moment la conduite devient-elle déraisonnable?

À quel moment la conduite devient-elle déraisonnable?

> [Traduction] « La question de savoir si la conduite d'un plaignant est déraisonnable concerne principalement le fait de savoir si un organisme et son personnel ont raison ou non de prendre des mesures pour limiter les contacts ou y mettre fin, ou pour mettre en place des ententes de services de remplacement visant à gérer les répercussions de cette conduite[13]. »

La conduite d'un plaignant est déraisonnable si elle engendre des conséquences inacceptables pour une ou plusieurs parties à la plainte, soit l'agent et l'organisme responsables du traitement de la plainte, la personne faisant l'objet de la plainte, les autres plaignants et utilisateurs des services, ainsi que le plaignant lui-même dans certains cas.

Cependant, il n'est pas toujours facile de définir précisément le point où la conduite du plaignant passe de « raisonnable » à « déraisonnable ». À quel moment les effets négatifs de la conduite du plaignant deviennent-ils importants au point de devenir inacceptables et donc, « déraisonnables »?

Dans certaines situations, la réponse à cette question est plutôt simple, par exemple, lorsqu'un plaignant est ouvertement violent ou agressif. Par contre, s'il s'agit d'un plaignant qui use de manipulation émotionnelle, qui adopte un comportement agressif passif ou qui agit de façon subtile, l'évaluation peut devenir beaucoup plus difficile. Dans de telles situations, vous ressentirez un malaise à l'égard de la conduite du plaignant, votre alarme interne sonnera ou votre instinct vous dira que quelque chose cloche, mais comme il ne s'agit pas d'actes ouverts ou évidents, il peut s'avérer difficile de préciser ou d'expliquer pourquoi vous jugez la conduite du plaignant déraisonnable. Qui plus est, une conduite raisonnable dans une situation donnée peut se révéler déraisonnable dans d'autres circonstances, rendant votre évaluation encore plus ardue.

En conséquence, nous avons établi la liste de critères ci-dessous pour vous aider à évaluer si la conduite d'un plaignant est déraisonnable ou l'est devenue. Ces critères doivent être mis en balance dans chaque cas pour déterminer si la conduite en question est déraisonnable.

1. Le bien-fondé du cas

- L'affaire du plaignant est-elle sérieuse ou valable?
- L'affaire porte-t-elle sur un droit inhérent ou un préjudice?
- Le plaignant semble-t-il avoir subi des pertes relativement importantes, que ce soit sur le plan de ses finances ou de son bien-être?

2. La situation du plaignant

- Le plaignant est-il en bonne santé et dispose-t-il des ressources intellectuelles, linguistiques, financières et sociales nécessaires pour coopérer et répondre aux exigences du processus de traitement des plaintes? Si c'est le cas, on peut en demander plus au plaignant quant à sa conduite qu'en l'absence d'une partie ou de l'ensemble de ces ressources.
- Existe-t-il des influences culturelles qui pourraient agir sur la conduite du plaignant et que vous interprétez erronément? Par exemple, dans certaines cultures, les gens se tiennent très près les uns des autres pour discuter, ce que d'autres pourraient considérer comme envahissant. Aussi, dans certaines cultures, il existe une appréhension ou une réticence fondamentale à s'engager auprès du gouvernement ou des autorités, ce qui pourrait avoir une influence sur vos interactions avec les plaignants de ces groupes culturels.

3. La proportionnalité

- La réaction ou le comportement du plaignant sont-ils disproportionnés comparativement à la perte ou au préjudice subi?
- Les exigences du plaignant en matière de temps et de ressources sont-elles proportionnelles à la gravité de son problème? Par exemple, exiger que la plainte soit traitée par un superviseur ou un cadre supérieur.

4. La réceptivité du plaignant

- Les mesures de modération et les explications contribuent-elles à calmer le plaignant?
- Est-ce la première fois que le plaignant affiche ce type de comportement ou l'a-t-il déjà fait auparavant?
- Le plaignant a-t-il déjà reçu des avertissements concernant sa conduite?

13 Chris Wheeler, Ombudsman adjoint, Nouvelle-Galles du Sud.

5. Les limites personnelles

- Vos limites personnelles ont-elles été outrepassées? Par exemple, vous sentez-vous particulièrement stressé, anxieux, menacé ou ressentez-vous un quelconque malaise pendant vos interactions avec le plaignant?

Remarque : Les limites personnelles sont différentes pour chaque personne. Certaines personnes peuvent démontrer une tolérance élevée par rapport aux jurons, aux éclats de voix ou aux insultes alors que d'autres ne les tolèrent pas du tout. Par conséquent, cette question dépend entièrement de la tolérance de chacun.

6. Conduite déraisonnable et inacceptable en toutes circonstances

- La conduite du plaignant correspond-elle à une agression, à du harcèlement en paroles ou en actes, à des menaces, à de la violence ou à une attaque, c'est-à-dire à des comportements qui ne doivent être tolérés en aucun cas?

7. Questions de compétence

- Existe-t-il des lois, des mesures législatives ou des politiques pouvant limiter ou modifier les types de stratégies à votre disposition pour gérer la conduite du plaignant? Par exemple, le plaignant dispose-t-il d'un droit prévu par la loi à l'égard des services fournis par votre organisme, qui vous empêche ou empêche votre organisme de révoquer son accès à vos services?

Pour plus de renseignements sur les types particuliers de plaignants dont la conduite est déraisonnable, veuillez vous reporter à la Partie 5 – Gestion du plaignant dont la conduite est déraisonnable et intervention à cet égard (commençant à la page 37).

Exemple d'étude de cas – Identification d'un plaignant dont la conduite est déraisonnable

fourni par l'ombudsman de l'État de Victoria

M. X a soumis plusieurs plaintes à l'ombudsman de l'État de Victoria sur une période de deux mois. Pendant cette même période, M. X a fait des appels téléphoniques à répétition concernant chacune de ses plaintes.

M. X est devenu très agité par rapport à une de ses plaintes en particulier tandis que nous attendions la réponse de l'organisme faisant l'objet de cette plainte. M. X a informé notre personnel qu'il téléphonerait tous les jours jusqu'à ce que l'affaire soit réglée à sa satisfaction. Il a ensuite entrepris de téléphoner à notre bureau plusieurs fois par jour pendant un certain nombre de semaines.

M. X a fait trois appels téléphoniques rapprochés à notre bureau, qui nous ont poussés à nous inquiéter quant à sa conduite.

Pendant le premier appel, M. X a parlé à l'agente Y. Celle-ci n'était pas responsable du traitement de la plainte de M. X, mais a accepté de prendre un message à transmettre à l'agent responsable du dossier. M. X a indiqué à l'agente Y qu'il avait appelé parce qu'il se sentait seul et qu'il voulait parler à « une belle personne ». Il a ensuite commencé à poser des questions à l'agente Y sur l'apparence de l'agent responsable de son dossier, puis a demandé à l'agente Y de « décrire » son agent près du refroidisseur d'eau. L'agente Y a mis fin à l'appel et a rapporté la conversation de M. X à un directeur.

M. X a téléphoné de nouveau le jour suivant. Cette fois, il a parlé à l'agente Z. Après s'être informé des progrès relatifs à sa plainte, M. X à demande à l'agente Z qui était le plus séduisant entre l'agente Y et l'agent responsable de son dossier. L'agente Z a avisé M. X que sa question était inappropriée et qu'elle allait mettre fin à l'appel. M. X a répondu qu'il continuerait à téléphoner au bureau tous les jours, parce que c'était sa façon de réussir à connaître tous les employés. Cette conversation a aussi été rapportée à la direction.

Au cours du troisième appel, plus tard en ce même après-midi, M. X a parlé de nouveau à l'agente Y. Dès le début de l'appel, l'agente Y a demandé à M. X de confirmer son nom complet. M. X a répliqué en disant : « *Je suis celui avec qui vous n'êtes pas censé flirter* ». M. X a aussi demandé à l'agente Y si elle pensait que l'agente Z l'appréciait, car il croyait que ce n'était pas le cas. Encore une fois, l'agente a mis fin à l'appel.

La conduite de M. X a été signalée à la direction et une stratégie de gestion a été mise en place pour gérer cette conduite. Il a été décidé que tous les employés mettraient fin immédiatement aux conversations avec M. X si celui-ci adoptait un comportement inapproprié.

Cette stratégie a été ajoutée au système de gestion des dossiers de l'organisme au moyen d'une alerte contextuelle s'affichant à l'ouverture du dossier concerné. Grâce à la démarche cohérente du personnel pour la mise en œuvre de cette stratégie, M. X a mis un terme à ce comportement.

La cohérence dans la détection des comportements déraisonnables, soutenue par l'élaboration d'un plan de gestion et par son application cohérente, constitue un élément essentiel de la gestion adéquate de ce type de comportement.

PARTIE 4

Prévention de la conduite déraisonnable d'un plaignant

Chapitre 6 – Gestion efficace des plaintes et des attentes dès le début

Réussir la première interaction

Votre première interaction avec un plaignant constitue probablement l'une des plus importantes de toutes. Votre façon d'amorcer cette interaction peut avoir une influence considérable sur la façon dont le plaignant interagira avec vous à l'avenir. Un plaignant qui se sent écouté, compris, traité de manière équitable et avec respect, à qui on a expliqué en détail le processus de traitement des plaintes et ce qui risque de se produire en ce qui concerne sa plainte, est plus susceptible de répondre de façon positive à votre égard, à l'égard de votre organisme et à l'égard du processus de traitement des plaintes qu'un plaignant qui n'a reçu aucune information. Ce principe est soutenu par la théorie de la justice organisationnelle selon laquelle :

> *[Traduction] Lorsqu'une personne perçoit qu'un organisme ou une personne suit les procédures adéquates dans le traitement de son problème et que ses interactions avec cet organisme ou cette personne sont appropriées, elle est moins encline à percevoir négativement l'organisme ou la personne, même si le résultat s'avère négatif*[14].

Par conséquent, il est important d'amorcer toutes les interactions de manière positive et efficace, en utilisant les types de stratégies de communication énoncées ci-dessous. Ces stratégies peuvent vous aider à prévenir la conduite déraisonnable ou à en réduire la probabilité.

Établir des règles de base

Pendant les interactions avec les plaignants, il est important d'établir des règles de base précises avec eux, concernant ce qu'ils peuvent attendre du processus de traitement des plaintes et ce qu'on attendra d'eux en retour. Il est important d'établir des règles de base parce que, selon notre expérience, l'une des caractéristiques communes à bon nombre de plaignants dont la conduite est déraisonnable correspond à une incapacité notable à reconnaître que ce qu'ils considèrent comme leur « droit » (p. ex., le droit de se plaindre) est assujetti, en contrepoids, à un ensemble de « responsabilités » qu'ils doivent accepter lorsqu'ils déposent une plainte. Ces responsabilités comprennent notamment :

- la responsabilité de définir clairement l'objet de leur plainte;
- la responsabilité de fournir tous les renseignements pertinents sur leur plainte, dans la mesure de leurs capacités;
- la responsabilité de coopérer dans le cadre de toutes demandes de renseignements, requêtes ou enquêtes;
- la responsabilité d'agir honnêtement;
- la responsabilité de traiter les personnes qui s'occupent de leur plainte de façon courtoise et respectueuse.

Ces responsabilités peuvent sembler « aller de soi » pour nous, en tant que responsables du traitement des plaintes, mais plusieurs plaignants dont le comportement devient problématique ne les connaissent pas ou s'en soucient peu. D'autres encore ne sont pas au courant ou ne tiennent pas compte du fait que la possibilité d'exercer leurs propres droits est conditionnelle, dans la plupart des cas, à l'acceptation et au respect du droit des autres à faire de même. Ce droit englobe vos droits, à titre d'agent responsable, à la dignité, à la sécurité physique et émotionnelle et au respect. Il comprend aussi le droit des autres plaignants et utilisateurs du service d'obtenir une part équitable des ressources publiques.

Pour aider les plaignants à mieux connaître leurs droits et les responsabilités inhérentes, nous suggérons que tous les organismes adoptent un ensemble de règles de base ou de « règles d'engagement » s'appliquant à l'accès à leurs services. Ces règles doivent définir clairement les droits et les responsabilités des principales parties au processus de traitement des plaintes, et être accessible au public, par exemple, dans un site Web et sous forme de dépliants ou de brochures disponibles dans l'aire d'accueil.

De plus, à titre d'agents responsables, vous devez assumer la responsabilité de veiller à ce que les plaignants connaissent ces règles de base au moment de soumettre leur plainte et de répondre à leurs questions à ce sujet, à plus forte raison si vous traitez le dossier d'un plaignant qui adopte une conduite déraisonnable.

Veuillez consulter le modèle de politique ***Unreasonable Complainant Conduct*** (Appendix A – Individual Rights and Mutual Responsibilities of the Parties to a Complaint). Ce document est disponible (en anglais seulement) à l'adresse www.ombo.nsw.gov.au.

14 Pour de plus amples renseignements sur la théorie de la justice organisationnelle, veuillez vous reporter à : Greenberg J et R. Cropazano. 2001. ***Advances in Organizational Justice***. Stanford University Press, Stanford.

Gérer les attentes du plaignant

Outre l'établissement de règles de base, un autre élément important pour prévenir une conduite déraisonnable ou en réduire la probabilité consiste à gérer efficacement les attentes du plaignant.

En pratique, il n'est pas rare que les plaignants ignorent le rôle d'un organisme, ses procédures et ses pratiques en matière de traitement des plaintes. Ces plaignants peuvent s'imaginer – sans réaliser que leurs attentes sont inappropriées – qu'ils ont le droit de dicter :

- la façon dont l'organisme traitera leur plainte, y compris la priorité qui y sera accordée et l'identité de la personne qui la traitera;
- le type et le niveau de leur participation au traitement de la plainte;
- le temps nécessaire pour le traitement de leur plainte;
- le résultat de leur plainte, par exemple, une compensation financière importante ou le congédiement de quelqu'un.

Il est donc essentiel de vérifier et de gérer les attentes du plaignant le plus rapidement possible pour limiter les déceptions, la colère ou la frustration, les émotions qui peuvent catalyser une conduite déraisonnable.

Mis à part dans les cas de questions simples pouvant être traitées au téléphone, au début du processus de traitement des plaintes, tous les plaignants doivent être informés d'une manière générale de ce qui suit :

- votre rôle à titre d'agent responsable et les fonctions de votre organisme;
- les processus et procédures de traitement des plaintes que vous et votre organisme avez l'intention de suivre concernant sa plainte;
- la façon dont sa plainte sera traitée;
- les délais prévus pour l'exécution des principales tâches liées à sa plainte;
- les résultats probables et improbables du traitement de sa plainte;
- ses responsabilités en tant que plaignant, par exemple, agir honnêtement, coopérer avec vous à titre d'agent responsable de son dossier, faire preuve de respect à votre égard et à l'égard du processus de traitement des plaintes en général;
- vos responsabilités à titre d'agent responsable (et celles de votre organisme) à son endroit et par rapport à sa plainte.

Ces renseignements contribueront à gérer les attentes du plaignant et à limiter les malentendus ultérieurs pouvant engendrer une conduite déraisonnable.

Les renseignements destinés à vérifier ou à gérer les attentes du plaignant peuvent être communiqués de diverses manières, notamment :

- **Avant le dépôt de la plainte** – dans des documents d'information accessibles au public, comme des brochures et des dépliants ou sur le site Web de l'organisme.
- **Au moment du dépôt de la plainte** – pendant la première interaction avec le plaignant, par exemple, au téléphone ou en personne.
- **Immédiatement après le dépôt de la plainte** – dans une lettre accusant réception de la plainte et expliquant de manière générale les prochaines étapes. Veuillez consulter l'Annexe 3 – Exemple de lettre d'accusé de réception pour la gestion des attentes.
- **Pendant le traitement de la plainte** – pendant toute interaction avec le plaignant à propos des progrès relatifs à sa plainte, par exemple, au téléphone, en personne, par une communication écrite sur papier ou électronique.
- **Immédiatement avant l'envoi de la lettre finale ou dans la lettre finale** – en expliquant le résultat de la plainte, ainsi que les raisons justifiant ce résultat.
- **Après le règlement de la plainte ou de manière continue** – dans les cas où le plaignant persiste à soutenir sa plainte, par exemple en la reformulant, en insistant pour que son dossier soit rouvert ou en demandant qu'elle soit réexaminée.

Le tableau 4 ci-dessous présente quelques exemples d'énoncés visant à vérifier et à gérer les attentes du plaignant. Ces énoncés devraient être utilisés pendant toutes vos interactions avec tous les plaignants, pas seulement avec ceux qui adoptent des comportements déraisonnables.

Tableau 4 – Vérification et gestion des attentes du plaignant

Objectifs	Exemples d'énoncés
Vérifier les attentes – découvrir ce que le plaignant espère et ce qu'il veut.	• *Quel résultat espérez-vous atteindre en portant votre plainte à notre attention?* • *Qu'espériez-vous obtenir quand vous avez décidé de communiquer avec nous?* • *Selon vous, que peut faire notre organisme pour vous?* • *Quel résultat espérez-vous?* • *Que pouvons-nous faire pour résoudre ce problème d'une manière équitable pour tout le monde?* • *Examinons vos objectifs en ce qui concerne cette situation.* • *Comment proposez-vous que nous réglions ce problème?* • *Je vais vous expliquer ce qui se passe lorsque vous déposez une plainte.* • *Comprenez-vous le fonctionnement du processus de traitement des plaintes de notre organisme?*
Définir l'objet de la plainte – préciser les problèmes du plaignant pour déterminer s'il est possible de les traiter dans votre organisme.	• *Si je comprends bien, vous vous plaignez à propos de... et de... Est-ce exact? (Permet une clarification.) Et vous voulez que... se produise. Est-ce exact?* • *Votre plainte semble porter sur... et... Est-ce exact? (Permet une clarification.) … est une question que nous pouvons examiner, mais nous ne pouvons pas traiter... et... parce que...* • *Vous voulez dire que…?* • *Vérifions si je comprends bien votre problème.* • *Ai-je raison de dire que vous voulez que... se produise?* • *Pouvez-vous m'expliquer la situation une fois de plus? J'aimerais m'assurer de comprendre parfaitement.* • *Merci d'avoir pris le temps de m'expliquer encore une fois. Si je comprends bien, vous dites...* Si le plaignant s'égare : • *Je n'ai pas besoin d'autant de détails pour agir à propos de votre plainte. Parlez-moi de…* • *Pour éviter de vous faire perdre votre temps, pouvez-vous me parler de…* • *Dites-moi le principal problème dont vous vous plaignez.*
Revérifier et reformuler les attentes – corriger les malentendus et les attentes irréalistes ou déraisonnables.	• *Savez-vous ce que notre organisme est en mesure de faire?* (La réponse est souvent « pas vraiment ».) *Je pourrais peut-être vous expliquer le fonctionnement de l'organisme, ce que nous pouvons faire et ce qui nous est impossible.* • *Laissez-moi vous expliquer ce que notre organisme est en mesure de faire.* • *... est une chose que nous pouvons faire. ... est une chose que nous ne pouvons pas faire…* • *Je m'aperçois que vous voulez… Nous pouvons/ne pouvons pas… parce que…* • *... ne se produira pas, parce que... Par contre... est possible.* • *Nous ne ferons pas..., mais nous pourrons/pouvons peut-être...* • *Pour vous éviter des déceptions futures, je crois qu'il faut préciser dès maintenant qu'il est très peu probable que nous puissions... parce que...* • *Il m'apparaît que vous espérez que nous puissions... Je dois vous dire dès maintenant que cela ne sera pas possible parce que...*

Objectifs	Exemples d'énoncés
Redéfinir les attentes – rectifier les attentes créées par vous ou votre organisme si elles ne peuvent pas être comblées, particulièrement les attentes liées à la rapidité d'exécution.	• *Je vous appelle parce que j'avais dit que nous aurions obtenu... pour vous d'ici... Malheureusement, en raison de* [énoncez la ou les raisons]*, nous n'avons pas réussi. Je peux vous rappeler d'ici quelques jours, si vous voulez, pour vous donner le moment exact où ce sera possible. Je suis désolé.* • *Je sais que vous vous attendiez à ce que... se produise aujourd'hui, mais ce ne sera pas possible. Il est probable que cela se produira...* • *Je suis désolé, mais nous ne pourrons pas... Cependant, nous pouvons...* Veuillez consulter le chapitre 8 – Excuses.
Préparer le plaignant à une déception – présenter les mauvaises nouvelles dès que possible pour éviter que le plaignant conçoive des attentes irréalistes concernant sa plainte et les résultats possibles.	• *Je vous appelle pour vous informer de ma décision/du résultat concernant votre plainte avant de vous envoyer une lettre à ce sujet, parce que je sais que ce n'est pas le résultat que vous espériez.* (Expliquez.) • *Je vous appelle pour vous informer directement que nous ne serons pas en mesure de traiter votre plainte, avant de vous envoyer une lettre à ce sujet.* (Expliquez.) • *Je vous enverrai, bien sûr, ma décision par écrit, mais cet appel téléphonique me permet aussi de répondre à vos questions à propos de ma décision/du résultat.* Remarque : Il est vrai que ces conversations sont difficiles; cependant, elles vous permettent de discuter de la « mauvaise » nouvelle selon vos propres conditions, à un moment où vous êtes disposé mentalement à le faire, au lieu d'attendre des heures, des jours ou des semaines après avoir envoyé la lettre définitive au plaignant, ce qui lui laisserait le temps de formuler sa réponse à la mauvaise nouvelle ou de s'exercer à la présenter.

Exemple d'étude de cas – Gestion des attentes

fourni par l'ombudsman du Commonwealth

M^me^ A s'est plainte à l'ombudsman du Commonwealth concernant un conflit en cours entre elle et un organisme gouvernemental. M^me^ A soutenait que l'organisme avait suspendu, puis annulé ses prestations d'aide aux parents sans l'en informer et que lorsqu'elle avait fait appel concernant l'annulation quelques mois plus tard, l'organisme avait rétabli ses prestations, mais avait refusé de rembourser plusieurs versements impayés qui lui étaient encore dus.

M^me^ A considérait qu'il s'agissait là d'une injustice flagrante à son endroit, et elle s'est adressée au tribunal des recours en matière de sécurité sociale et au tribunal des recours administratifs avant de présenter sa plainte à notre bureau. Les deux tribunaux ont maintenu la décision de l'organisme de ne pas rembourser les prestations, parce que l'organisme avait donné à M^me^ A des préavis suffisants en lui envoyant des lettres par le service postal australien. De plus, la législation applicable mentionne que dans les cas où une décision d'annulation est invalidée au terme d'une révision (comme dans le cas de M^me^ A) et qu'aucune demande de révision n'est présentée dans les 13 semaines après la décision initiale, les arriérés peuvent ne pas être payés. M^me^ A n'a pas demandé de révision dans la période stipulée de 13 semaines.

Néanmoins, le tribunal des recours administratifs a reconnu que M^me^ A n'avait rien fait de mal, et a transmis à l'organisme les bons renseignements bancaires et la bonne adresse. Malheureusement pour M^me^ A, des preuves démontraient que dans son voisinage, le courrier était régulièrement perdu ou pas livré du tout. M^me^ A s'est adressée à notre bureau pour obtenir de l'aide afin de présenter une demande en vertu du régime d'indemnisation pour un préjudice causé par une administration déficiente dans l'objectif de récupérer les paiements supplémentaires, qu'elle s'attendait fortement à recevoir.

Étant donné que les questions en jeu dans l'affaire de M^me^ A étaient plutôt complexes et parce que l'anglais n'était pas sa langue maternelle, un temps considérable a été consacré à lui expliquer le fonctionnement de la législation ainsi que du régime d'indemnisation. De plus, nous avons dû gérer à plusieurs reprises ses attentes et lui rappeler le rôle de l'ombudsman et le fait que nous ne pouvions pas lui garantir qu'elle obtiendrait les paiements, que nous n'avions aucun pouvoir décisionnel à cet égard.

La demande de M^me^ A a finalement été refusée. Même si elle considérait qu'il y avait injustice, sa compréhension du processus, des buts et des rôles des mécanismes et organismes pertinents lui a permis de rationaliser et d'accepter la décision, puis de passer à autre chose.

Gérer ses propres attentes

Les plaignants ne sont pas les seuls à avoir des attentes irréalistes. Les attentes irréalistes et déraisonnables sont en fait très communes au sein du genre humain. Voici certaines des attentes irréalistes les plus courantes chez les responsables du traitement des plaintes :

- **Les attentes des plaignants seront réalistes et raisonnables.**
  - En pratique, certains plaignants aspirent à la vengeance, à obtenir réparation ou à des représailles, ou d'autres, à ce que quelqu'un paye pour les torts qu'ils ont subis – des résultats non conformes à la raison d'être des systèmes de traitement des plaintes. D'autres plaignants peuvent insister pour obtenir des résultats complètement inappropriés, impossibles ou inatteignables.
- **Je peux amener tous les plaignants à changer leur façon de penser si je leur explique suffisamment bien les choses.**
  - En pratique, les explications et les raisonnements logiques ne fonctionnent pas toujours, en particulier si le point de vue du plaignant n'est pas basé sur un raisonnement logique ou si son raisonnement repose sur une hypothèse erronée. De plus, certains plaignants sont tellement engagés émotivement à tenir une position précise qu'aucun raisonnement ne pourra les faire changer d'idée, reconnaître d'autres points de vue plus raisonnables ou admettre qu'ils ont changé d'avis, le cas échéant.
- **Je peux régler toutes les plaintes à la satisfaction du plaignant et maintenir une bonne relation avec tous les plaignants.**
  - En pratique, certains plaignants ne seront jamais satisfaits, malgré tous vos efforts pour résoudre leur problème. En outre, certains problèmes peuvent ne jamais se régler. Le fait qu'un plaignant soit insatisfait d'une décision que vous avez prise ou du résultat de sa plainte ne signifie pas toujours que vous avez échoué ou que vous n'avez pas réussi à traiter la plainte correctement. Du moment que vous avez fait votre travail adéquatement en agissant de manière juste, raisonnable et impartiale et que vous avez obtenu un résultat que vous et votre organisme estimez raisonnable et approprié dans les circonstances, le niveau de satisfaction du plaignant ne constitue pas une mesure appropriée de votre rendement ou de l'efficacité avec laquelle vous avez traité l'affaire.
- **Je peux aider les plaignants qui semblent entrer dans une spirale incontrôlable pour une question relativement insignifiante.**
  - En pratique, certains plaignants ne peuvent pas être aidés dans une telle situation. Ils deviennent tellement obnubilés et investissent une telle quantité de temps et d'énergie dans la poursuite de leur plainte qu'ils perdent toute perspective et laissent leur problème dominer toute leur vie, même s'il ne devrait pas en être ainsi. Dans de tels cas, la meilleure manière d'aider un plaignant est souvent de traiter son problème le plus rapidement possible – en tenant compte de son importance relative, évidemment. Agir autrement pourrait simplement ajouter à son obsession et amplifier son problème inutilement.

Chapitre 7 – Gérer la colère par la communication efficace

Reconnaître et comprendre la colère du plaignant

Dans le domaine du traitement des plaintes, la colère est une émotion compréhensible et, jusqu'à un certain point, acceptable chez les plaignants frustrés et déçus. Le sentiment en lui-même ne constitue pas un problème, et se sentir secoué et désemparé lorsqu'il survient est généralement irréaliste.

Cependant, la colère devient problématique et inacceptable lorsqu'elle s'accompagne d'injures, d'hostilité, d'un comportement menaçant ou de violence. Lorsque la colère s'exprime ainsi, il faut la traiter rapidement et fermement en utilisant les stratégies de gestion proposées au Chapitre 13 – Stratégies et exemples d'énoncés pour gérer les comportements déraisonnables (page 77).

En tant que responsables des plaintes, nous nous devons de comprendre et de reconnaître les signes de colère chez les plaignants (et en nous-mêmes) afin de pouvoir y réagir par les moyens les plus efficaces et les plus productifs possible.

Voici certains des signes et expressions les plus courants révélant la colère du plaignant[15] :

- éclats de voix, cris, troubles d'élocution ou débit saccadé;
- langage accusateur, contrôlant ou même sexuellement explicite;
- mots chargés de sens visant à intimider ou à obtenir un résultat particulier;
- humour grinçant ou exagérément sarcastique;
- comportement combatif ou inflexible;
- irritabilité, anxiété ou susceptibilité;
- rougeurs au visage ou aspect empourpré;
- expressions intimidantes, notamment les sourcils froncés, un regard fixe, le roulement des yeux ou une dilatation des narines;
- tension musculaire du visage, du cou, des mains, du cuir chevelu ou du dos, par exemple, serrer les poings ou la mâchoire, grincer des dents;
- comportement intrusif, comme violer votre espace personnel, entrer dans une zone du bureau sans y avoir été invité ou dans les zones interdites du bureau, etc.;
- gestes exagérés, notamment agiter les bras, gesticuler ou pointer du doigt;
- mouvements répétitifs et agités, notamment tourner en rond, taper du pied continuellement, se replacer constamment sur sa chaise ou se lever fréquemment;
- agression physique, notamment lancer des papiers ou faire tomber des choses, taper du poing sur la table, etc.

Vous aurez noté que certains de ces « signes » de colères sont physiologiques. C'est parce que la colère est l'une des émotions qui suscitent le plus de réactions physiques chez les humains qui la vivent. Elle peut court-circuiter notre jugement et perturber notre capacité à raisonner, à résoudre des problèmes et à traiter l'information; dans un tel état, il devient très difficile de communiquer de manière productive[16].

Dans un contexte de traitement des plaintes, cela signifie que les plaignants qui ressentent les effets physiologiques de la colère pourraient s'avérer incapables de traiter l'information que vous tentez de leur donner ou de faire des efforts en vue de la résolution de leur plainte. En conséquence, vous devrez utiliser votre jugement pour décider si vous poursuivez l'interaction avec le plaignant affichant des signes de colère, ou si vous mettez fin à l'interaction et pour y revenir plus tard, lorsque le plaignant aura eu le temps de se calmer, ce qui peut parfois demander jusqu'à 24 heures.

Par ailleurs, en tant que responsable des plaintes, il est probable que vous devrez répondre à un plaignant en colère en reconnaissant et en gérant d'abord sa colère, avant de pouvoir réellement traiter le fond de sa plainte.

Au bout du compte, vos réactions à la colère du plaignant et votre style de communication constituent les facteurs décisifs qui détermineront si votre interaction avec un plaignant en colère se détériorera ou non.

Pour en savoir plus sur la physiologie de la colère, rendez-vous au www.optimus.com (en anglais seulement).

15 Department of Human Services (Victoria). 2005. ***Staff safety in the workplace: Guidelines for the protection and management of occupational violence for Victorian Child Protection and community- based Juvenile Justice staff***. Victoria, p. 25. Copyright © État de Victoria, Australie. Reproduction autorisée par le Secretary to the Department of Human Services. Toute reproduction ou représentation est strictement interdite sans autorisation.

16 Mills, H (Ph.D.).« Physiology of Anger ». Consulté le 21 septembre 2011. <http://www.mentalhelp.net/poc/view_doc.php?type=doc&id=5805&cn=116>.

Utiliser la méthode CARP pour désamorcer la colère du plaignant

L'acronyme CARP a été créé par Robert Bacal pour décrire une séquence de mesures que vous pouvez prendre pour gérer la colère d'un plaignant. Cette méthode peut vous aider à organiser et à programmer votre façon de désamorcer la colère du plaignant et de recentrer son attention sur la résolution de son problème. L'acronyme CARP signifie :

- **Contrôler** – contrôler votre interaction avec le plaignant ainsi que votre propre colère.
- **Accepter** – accepter que le plaignant soit en colère et lui donner la possibilité de « relâcher la pression ».
- **Recentrer** – recentrer la conversation sur les questions de fond.
- **Procéder à la résolution du problème** – trouver des solutions aux questions et aux problèmes que vous avez définis.

L'ordre de la séquence CARP est très important, en particulier le fait de procéder à la résolution du problème en dernier lieu. Si vous tentez de procéder à la résolution de problème ou de recentrer la conversation trop rapidement, vous vous retrouverez probablement à expliquer la même chose encore et encore, puisque le plaignant s'obstinera à vouloir expliquer son histoire. Dans un tel cas, revenez à la mesure précédente, acceptez les sentiments et les émotions du plaignant et reprenez la séquence dans l'ordre[17].

Pour en savoir plus sur la méthode CARP, rendez-vous au www.darncustomers.com/course/ch4defusingprocess.htm.

Une explication de la méthode CARP est également présentée à l'Annexe 4 – Désamorcer la colère du plaignant grâce à la méthode CARP.

Stratégies de communication pour éviter les déclencheurs de colère, de conflit et de conduite déraisonnable ou en atténuer les effets

En plus de la méthode CARP, les suggestions présentées au tableau 5 visent à favoriser une communication optimale et à diminuer les déclencheurs de conflits avec les plaignants, y compris avec ceux dont la conduite est déraisonnable. Elles correspondent aux résultats de nos années d'expérience et sont séparées en deux colonnes :

À faire – Ce que vous pouvez faire pour faciliter une communication non conflictuelle et établir des relations avec les plaignants.

À éviter – Comportements qui tendent à susciter les conflits et la conduite déraisonnable et que vous devriez éviter pendant vos interactions avec les plaignants.

Ces suggestions devraient être utilisées pendant vos interactions avec tous les plaignants, pas seulement avec ceux qui adoptent des comportements qui vous semblent déplaisants.

Tableau 5 – Stratégies de communication efficace pour éviter les déclencheurs de colère, de conflit et de conduite déraisonnable ou en atténuer les effets

À faire	À éviter
... reconnaître les émotions du plaignant et lui donner la possibilité de « relâcher la pression » en exprimant sa colère. Vous pouvez dire : • *Je comprends à quel point cette situation vous tient à cœur.* • *Il semble que vous êtes vraiment contrarié/fâché à propos de cette situation.*	... permettre au plaignant d'exprimer ses émotions dans les cas où cela encouragerait une conduite déraisonnable, ou si cela doit durer plus de 2 à 5 minutes, car l'expression continue des émotions peut faire plus de mal que de bien et avoir pour conséquence de raviver les sentiments négatifs du plaignant à propos de son expérience.
... contrôler ses émotions.	... répondre à des propos provocateurs. En ne répondant pas, vous évitez de donner au plaignant des munitions qu'il pourrait utiliser contre vous. Vous pouvez dire : • *Oui, je sais que certaines personnes le croient.* • *Vous avez droit à votre opinion.* • *Je vois, ou simplement « mmm ».*
... faire preuve d'empathie à l'égard du stress et de la colère ressentis par le plaignant. Vous pouvez dire : • *Je comprends que vous vous sentiez ainsi.*	... laisser votre empathie influer sur votre objectivité. Il faut aussi éviter de dire : *« Je comprends ce que vous vivez »*, car il est fort probable que ce soit faux.

17 Bacal, R. 2011. « Chapter 4 – The Defusing Process and the CARP Model ». ***Darn Customers Guide to Angry Customers***, Free Online Course on Customer Service Challenges. Consulté le 16 avril 2012. http:// www.darncustomers.com/course/ch4defusingprocess.htm. Voir aussi : Bacal. *Defusing Hostile Customer Workbook*, p. 24 et 28.

À faire	À éviter
... faire écho aux propos du plaignant. Cela démontre que vous écoutez. En général, il suffit de répéter les derniers mots ou les mots clés de l'affirmation du plaignant. Vous pouvez dire : • *Donc, vous dites…* • *Si j'ai bien compris, vous avez dit que…?*	... faire écho aux propos du plaignant si vous n'avez pas clairement compris ce qu'il a dit. Ne lui mettez pas des mots dans la bouche. Il convient aussi d'éviter de reprendre les jurons et les paroles offensantes si cela risque de détériorer la situation.
... reconnaître le point de vue du plaignant, sans y adhérer. Vous pouvez dire : • *Je constate que vous croyez… Nous sommes parvenus à une conclusion différente.* • *Je comprends que votre position est… Notre position diffère légèrement.*	... ne pas tenir compte du point de vue du plaignant parce que vous le considérez comme outrancier, erroné ou inexact. Il peut exister d'autres points de vue, interprétations, perceptions et impressions valables d'une même affaire ou d'un même événement.
... anticiper les arguments contradictoires et les objections valides que le plaignant pourrait présenter et y répondre à l'avance. Vous pouvez dire : • *Sur ce point, vous pourriez me dire que… Laissez-moi vous expliquer pourquoi c'est arrivé de cette façon.*	... présenter les arguments contradictoires arbitrairement ou d'une manière pouvant être perçue comme conflictuelle ou irrespectueuse.
... trouver des éléments sur lesquels vous êtes d'accord avec le plaignant, sans nécessairement adhérer à son point de vue. Vous pouvez dire : • *Je conviens qu'une perte de 2 000 $, c'est beaucoup d'argent.* • *Je suis d'accord que rester sans nouvelles du ministère pendant plus d'un mois est plutôt frustrant.* • *Vous avez raison! Deux semaines, c'est une longue période d'attente...*	... faire des promesses que vous devrez rétracter plus tard ou accepter quelque chose que vous devrez décliner plus tard – tenez-vous-en aux petits détails.
... utiliser des messages en « je » ou en « nous ». Les messages en « je » se rapportent au partage des préoccupations, à la prise en charge et à la prise de responsabilité. Les messages en « nous » se rapportent à la coopération et à l'inclusion, ils donnent l'impression que vous êtes du même côté. Vous pouvez dire : • *Nous pourrions considérer la situation de cette façon…* • *Comment pouvons-nous régler ce problème?*	... utiliser des messages en « vous » d'une manière pouvant être perçue comme conflictuelle ou accusatrice. Évitez également l'utilisation de messages en « je » dans les cas où ils peuvent être perçus comme critiques, condescendants, condamnateurs ou contraignants.
... poser des questions pour garder le contrôle de l'interaction. Ainsi, le plaignant est forcé de vous répondre, et non le contraire. Utiliser des questions visant à déterminer le « quand », le « quoi », le « où » ou le « comment ». Ces types de questions peuvent s'avérer efficaces pour répondre aux accusations d'un plaignant parce qu'elles détournent la conversation vers le plaignant sans être conflictuelles. Vous pouvez dire : • *Qu'est-ce qui vous a amené à croire que je ne vous prends pas au sérieux?* • *Quand avez-vous commencé à penser que je ne me soucie pas de votre plainte?*	... l'utilisation de questions commençant par « pourquoi » est à éviter, dans la mesure du possible. Ce type de questions peut être perçue comme conflictuelle et provoquer des réponses plus défensives ou combatives.

À faire	À éviter
... garder une attitude verbale et non verbale rassurante. Soyez conscient de votre ton de voix, de vos expressions faciales et de vos gestes.	... faire des gestes provocants, par exemple, se croiser les bras, rouler des yeux, soupirer ou d'autres gestes pouvant laisser croire que l'affaire du plaignant ne vous intéresse pas.
... viser l'égalité pendant les conversations avec le plaignant. Évitez le jargon et utilisez un style de communication adapté au plaignant.	... utiliser des propos visant à donner au plaignant un sentiment d'infériorité dans des circonstances où il se sent probablement déjà blessé et désemparé, car cela pourrait le mener à ressentir le besoin d'affirmer sa domination et de reprendre le contrôle de son problème.
... écouter activement – s'engager et porter attention aux propos du plaignant sans l'interrompre inutilement. Demandez des précisions, répétez, paraphrasez, résumez et vérifiez la compréhension.	... écouter uniquement les paroles sans être à l'écoute des éléments non-dits. Quels faits ou quels sujets le plaignant évite-t-il ou omet-il de dire? Ces renseignements peuvent s'avérer importants dans votre analyse du dossier.
... préciser les questions en litige et leur incidence sur le plaignant. Ces détails pourraient s'avérer utiles pour démontrer une empathie ou une sympathie appropriée, et seront requis pour déterminer les besoins (donc, les objectifs) du plaignant.	... omettre de préciser vos limites personnelles, particulièrement si le comportement du plaignant s'aggrave. Spécifiez ce que vous attendez du plaignant, ce que vous pourrez faire pour lui et ce que vous ne pourrez pas faire.
... reconnaître son ignorance et demander des précisions en cas d'incertitude ou de confusion concernant les problèmes du plaignant ou ses propos. Vous pouvez dire : • *Si je comprends bien, la situation est... Est-ce exact?* • *Selon ce que vous dites, il semble que… Est-ce le cas?*	... présumer de quelque chose. Favorisez les explications en posant des questions et donnez au plaignant l'occasion d'expliquer son problème dans ses propres mots.
... expliquer les raisons justifiant les processus, les procédures et les politiques et les raisons pour lesquelles vous pouvez ou ne pouvez pas agir. Vous pouvez dire : • *Je vais vous expliquer pourquoi notre organisme fonctionne ainsi...* • *Je peux peut-être vous expliquer brièvement comment notre organisme fonctionne et pourquoi cela s'est produit.*	... répondre d'une manière trop protocolaire ou administrative qui pourrait mener le plaignant à se sentir inférieur ou qui l'empêcherait de s'identifier à vous, par exemple : • *C'est la politique.* • *Je me contente de suivre les politiques/les lois.*
... être accessible et établir un rapport avec le plaignant.	... agir de manière trop familière en plaisantant. Les blagues peuvent être interprétées comme un moyen de banaliser le problème du plaignant. En conséquence, pendant une situation difficile avec un plaignant, la seule forme d'humour inoffensive est l'autodérision.
... exprimer la volonté d'aider le plaignant et de résoudre de manière appropriée son problème.	... suggérer au plaignant qu'il a besoin d'aide psychologique ou d'une thérapie. Il est peu probable que de tels propos amènent quoi que ce soit de positif.
... s'accorder du temps et de l'espace pour réfléchir à un problème et se ressaisir. Rappellez-vous : la colère peut compromettre votre jugement et votre capacité à résoudre des problèmes. Voici quelques raisons pour lesquelles vous pouvez prendre une pause pendant un entretien : • pour consulter un collègue ou un superviseur; • pour vérifier une politique, un texte législatif ou un autre document; • pour vérifier un fichier ou autre chose dans l'ordinateur; • pour aller vous chercher un café ou un verre d'eau ou en offrir un au plaignant.	... dire au plaignant que vous avez besoin de *temps pour vous calmer*. Il est peu probable que ce soit accueilli favorablement.

À faire	À éviter
... admettre ses erreurs et s'excuser en cas de problème, de retard ou d'omission dont vous ou votre organisme êtes (entièrement ou partiellement) responsables. Il se peut que des excuses soient la seule chose que le plaignant veuille obtenir. Veuillez consulter le chapitre 8 – Excuses (page 35).	... donner des prétextes, argumenter, se défendre ou nier. Laissez votre ego au vestiaire et tentez de désamorcer la situation. Le principe général sous-jacent du langage non conflictuel est le suivant : si on vous provoque, ne provoquez pas en retour!
... respecter l'espace personnel.	... envahir l'espace personnel du plaignant. Gardez en tête que l'espace personnel moyen varie d'une culture à l'autre. Il peut être acceptable, pour certains plaignants, de se tenir très près de vous, presque au point de vous toucher, tandis que d'autres refuseront de vous toucher et même de vous serrer la main – sans aucune intention de vous manquer de respect ou d'envahir votre espace personnel.

Rédiger une lettre définitive ou une lettre de révision

La communication efficace est tout aussi importante dans la rédaction de la correspondance destinée aux plaignants, particulièrement en ce qui concerne les lettres définitives et les lettres de révision. Puisque les plaignants ont tendance à accorder une grande importance à ces documents, il convient de prendre le temps de les rédiger soigneusement.

Nous suggérons de rédiger la lettre définitive comme un document distinct qui explique clairement ce qui suit au plaignant et à toute tierce partie à qui il pourrait la faire lire :

- l'objet de la plainte;
- les questions ayant fait ou non l'objet d'un examen ou d'une enquête et des explications justifiant l'absence d'examen ou d'enquête, s'il y a lieu;
- les facteurs pris en compte dans les examens ou les enquêtes;
- la méthodologie d'examen ou d'enquête et les mesures prises en cours d'examen ou d'enquête;
- les raisons des décisions ou des résultats obtenus.

Si le plaignant s'est comporté de manière déraisonnable avec vous ou votre organisme pendant le traitement de sa plainte, la lettre définitive devrait aussi :

- indiquer le nombre d'interactions entre le plaignant et l'organisme et en définir la nature, y compris les interactions où la conduite du plaignant a été excessive ou déraisonnable;
- définir et expliquer la nature de la conduite déraisonnable adoptée par le plaignant ainsi que tout avertissement officiel donné au plaignant concernant sa conduite.

Ce type de démarche peut s'avérer efficace dans les cas où vous savez ou soupçonnez que le plaignant :

- sera très insatisfait du contenu de la lettre;
- a déjà essayé ou essayera de soumettre sa plainte à un échelon supérieur, par exemple, à un chef de la direction ou à un ministre, ou à l'extérieur, aux médias, en vue d'obtenir de la sympathie ou un résultat plus favorable. Dans de tels cas, une lettre définitive complète peut aussi servir de base (ou être jointe) à une note d'information pour répondre à un ministre.

Il est également préférable de présenter la décision à la fin de la lettre définitive plutôt qu'au début, pour inciter le plaignant à lire le raisonnement soutenant la décision. Il est ainsi plus vraisemblable que la décision sera comprise. Aussi, lorsqu'ils sont confrontés à une décision défavorable dès le début, certains plaignants ne se donnent pas la peine de lire la lettre en entier avant de téléphoner pour exprimer leur insatisfaction ou demander une révision. Il faut alors leur consacrer encore plus de temps et de ressources inutilement. Veuillez consulter le Chapitre 6 – Gestion efficace des plaintes et des attentes dès le début.

D'autre part, les lettres de révision devraient être brèves et concises. Une décision révisée longue et détaillée pourrait encourager le plaignant à argumenter sur des détails précis en négligeant le fond de la décision.

Les lettres de révision devraient aussi être signées par un cadre supérieur, de préférence un chef de la direction, pour signaler fermement au plaignant que l'affaire a été soumise à un échelon supérieur et examinée en haut lieu, et qu'il ne peut faire appel à personne d'autre dans l'organisme. La lettre peut également comprendre un énoncé et une explication quant à la façon dont les communications à venir concernant la plainte seront traitées, par exemple, toute autre correspondance à propos de ce problème sera lue et classée sans faire l'objet d'un accusé de réception, sauf si l'organisme décide que son contenu nécessite la prise d'autres mesures.

Connaître vos déclencheurs

Comme le laisse entendre la section sur la compréhension et la reconnaissance de la colère (ci-dessus), la colère peut perturber considérablement notre jugement ainsi que notre capacité à raisonner et à résoudre des problèmes. En conséquence, à titre de responsables des plaintes, il est important que nous reconnaissions les éléments déclencheurs qui suscitent la colère en nous pendant nos interactions avec les plaignants.

Les déclencheurs sont les choses que les plaignants disent ou font qui nous exaspèrent et qui suscitent notre colère ou notre frustration, par exemple, le choix de mots ou le ton de la voix. Peu importe leur nature, les déclencheurs nous provoquent et peuvent nous faire perdre le contrôle[18]. Il est important d'être en mesure de reconnaître nos déclencheurs afin d'établir les moyens de les gérer et d'éviter qu'ils influent négativement sur notre façon de traiter les plaignants ou leurs plaintes.

Quels sont vos déclencheurs[19]?

Quand vous aurez un moment, prenez le temps de déterminer vos déclencheurs. Demandez-vous :

- Parmi les choses que disent ou font les plaignants, quelles sont celles qui m'exaspèrent?
- Quelle est ma réaction, habituellement, lorsque cela se produit? Par exemple, est-ce je réagis de manière conflictuelle? Est-ce que je cède à mes émotions? Est-ce que je deviens condescendant? Ou encore, est-ce que je reste indifférent?
- Pourrais-je réagir d'une manière plus utile dans ces situations? Le cas échéant, de quelle manière?
- Quels types d'interactions avec les clients me préoccupent le plus? Par exemple, les entretiens en personne, les visites à la maison, les appels téléphoniques. Pourquoi?
- Que pourrais-je faire pour réduire mon inquiétude?
- Qu'est-ce que je considère comme un comportement agressif ou violent?
- Comment est-ce que je gère les situations de ce genre? Comment ma méthode de gestion se compare-t-elle aux suggestions de ce manuel?

Utiliser le discours intérieur pour gérer sa propre colère et son stress

Le discours intérieur constitue une façon de gérer votre propre colère et vos déclencheurs émotionnels. Il correspond à vos pensées (ce que vous vous dites à vous-même) pendant que vous gérez une situation négative. Utilisé à bon escient, le discours intérieur peut vous aider à mettre en perspective les interactions difficiles avec le plaignant et à les gérer de façon objective au lieu de les prendre à cœur.

Par exemple, si vous parlez au téléphone avec un plaignant qui fulmine à propos de son problème et qui ne vous laisse pas placer un mot, vous pourriez essayer de vous dire en vous-même : « Eh bien! Il est vraiment fâché de ce qui lui arrive », au lieu de : « Pour qui se prend-il, pour oser me parler comme ça? », un discours interne qui arrivera seulement à attiser votre sentiment de colère. Un discours interne positif peut devenir un outil puissant pour prendre le contrôle de votre colère et de vos émotions, et il peut vous aider à prendre le contrôle d'une situation, par exemple, en vous permettant de concevoir un plan d'action. Il peut aussi vous aider à prendre du recul et à reconnaître que la colère du plaignant repose sans doute davantage sur les circonstances que sur vos actions.

Exemples de discours intérieur positif

- Je vais le laisser s'exprimer pendant encore X minutes, ensuite je tenterai de le recentrer sur le problème ou je mettrai fin à la conversation.
- Respire profondément, reste calme, tu peux gérer cette situation.
- Je ne vais pas laisser cet incident gâcher ma journée.
- Ça ne vaut pas la peine de se mettre en colère à ce sujet.
- L'objet de sa colère n'a absolument rien à voir avec moi.
- Cette personne a vraiment besoin d'aide.

Exemples de discours intérieur négatif à éviter

- Il n'est pas question que j'accepte ces conneries.
- Je ne suis pas payé assez cher pour m'occuper de ce genre de cas...
- Je ne laisserai pas cet abruti me parler comme ça.
- Un mot de plus et j'explose!
- Pourquoi est-ce toujours moi qui me retrouve avec les cinglés?
- Je ne sais pas quoi faire.
- Espèce d'impoli!
- Est-ce que ce type est bien réel?
- Ce n'est pas mon problème.
- Va te faire cuire un œuf!
- J'espère que personne n'entend ça.

Remarquez à quel point le discours négatif est représentatif d'une personne qui fait une affaire personnelle des remarques et de la colère du plaignant, ce que vous devriez généralement éviter de faire pendant vos interactions avec les plaignants.

Pour obtenir d'autres exemples de discours interne, consultez : Robert Bacal, *Defusing Hostile Customers Workbook (3e éd.)*[20].

18 Bacal. *Defusing Hostile Customer Workbook*, p. 40.

19 Department of Human Services (Victoria). *Staff safety in the workplace*, p. 25. (Voir aussi note de bas de page 15 [p.29] pour de plus amples renseignements sur les droits de reproduction.)

20 Bacal. *Defusing Hostile Customer Workbook*, p. 42.

Chapitre 8 – Excuses

Les excuses peuvent vous aider à réduire la probabilité d'une conduite déraisonnable

Désolé!

Malgré tous les renseignements contenus dans le présent manuel à propos des plaignants dont la conduite est déraisonnable, nous ne pouvons nier qu'il nous arrive parfois, à titre de responsables du traitement des plaintes (et organismes publics), de nous tromper. Des erreurs, des retards, des omissions et des malentendus peuvent se produire, les plaintes peuvent être mal gérées et nos processus et procédures peuvent ne pas répondre aux besoins de certains plaignants. Quand ce genre de chose se produit, nous devons corriger la situation dès que possible, notamment en présentant des excuses formelles au plaignant.

Les excuses complètes sont l'un des moyens les plus efficaces pour désamorcer la situation avec le plaignant et éviter qu'elle ne se détériore. Des excuses sont également indispensables dans toutes circonstances où nous sommes en partie responsables de la conduite déraisonnable du plaignant. Des excuses complètes présentées au bon moment peuvent :

- rendre au plaignant sa dignité, son honneur et sa réputation;
- exprimer notre reconnaissance du fait que la personne avait raison;
- confirmer à la personne qu'elle n'a commis aucune faute;
- prévenir la soumission de la question à un échelon supérieur et éviter les coûts connexes en matière de temps, de ressources et de stress.

Il s'avère cependant que la plupart d'entre nous n'aimons pas la confrontation – en particulier avec un plaignant en colère. Certains craignent que les excuses et l'aveu de nos erreurs rendent le plaignant encore plus furieux ou lui donne des munitions qu'il pourra utiliser contre nous. Par conséquent, au lieu de nous excuser, nous attendons en espérant que la situation ou le problème « s'évanouisse ». Malheureusement, c'est rarement le cas, et ces situations s'aggravent souvent pour rien et pendant des périodes prolongées.

Présenter des excuses

Les excuses doivent être présentées adéquatement. Elles doivent l'être le plus tôt possible, par exemple, dès que la responsabilité d'un tort est constatée ou immédiatement après une enquête révélant que des excuses sont requises. Les présenter trop tard pourrait être interprété comme une tentative de « réparer les dégâts » plutôt que comme une expression sincère de regret.

Les excuses doivent aussi être présentées par la bonne personne – celle qui est responsable du préjudice ou une personne clairement perçue comme le porte-parole de l'organisme responsable du préjudice. Autrement, on pourrait considérer qu'elles ne sont pas sincères.

Enfin, les excuses doivent être présentées à la bonne personne, celle qui a subi un tort. S'excuser auprès d'un tiers est inapproprié en règle générale.

Que doivent comporter les excuses?

La forme la plus appropriée et la méthode de communication des excuses dépendront des circonstances particulières au cas. Néanmoins, les excuses les plus efficaces comportent généralement les éléments clés ci-dessous.

1. Reconnaissance

- L'aveu et la reconnaissance explicite de l'acte ou de l'omission (le tort) auquel les excuses s'appliquent.
- La reconnaissance du préjudice causé par le tort, par exemple, le plaignant a subi une humiliation, un préjudice, de la douleur, un dommage ou une perte.

2. Responsabilité

- Une acceptation explicite de la responsabilité ou de la faute à l'égard du tort ayant entraîné un préjudice pour le plaignant.

3. Motifs

- Une explication simple, en langage courant, des motifs pour lesquels le préjudice est survenu.

4. Regret

- Des excuses exprimant un regret sincère, de la sympathie, de la peine ou du remords, selon le cas.
- Une communication empreinte de sincérité – c'est un indicateur important du degré de regret de la personne ou de l'organisme qui présente les excuses.

5. Réparation

- La mesure prise ou proposée pour résoudre le problème.
- Une promesse formelle de ne pas répéter cette erreur.

6. Libération

- Une demande de pardon – un complément facultatif à des excuses complètes.

Bien qu'il soit impossible de garantir la réussite dans tous les cas, plus les excuses répondent adéquatement aux éléments énumérés ci-dessus, meilleure est la probabilité qu'elles réduisent effectivement la colère, qu'elles permettent de rétablir une relation brisée avec un plaignant et qu'elles aident toutes les parties à « passer à autre chose ».

Remarque : Des excuses partielles ou inappropriées causeront généralement plus de mal que de bien.

Que faire si un plaignant refuse les excuses?

Si votre tentative de vous excuser échoue, par exemple dans un cas où le plaignant est tellement furieux qu'il n'arrive pas à vous pardonner ou s'il veut vous punir (auquel cas aucune excuse ne pourra régler la situation), il pourrait être approprié de prendre du recul par rapport à la situation et de laisser au plaignant du temps pour se calmer et lâcher prise.

Si la stratégie du recul échoue aussi, et si votre organisme est dans l'obligation de maintenir une relation continue avec le plaignant, vous pourriez, en consultation avec votre superviseur, tenter de réaffecter le dossier du plaignant à un autre agent en vue de désamorcer la situation. Sinon, votre organisme devra peut-être opter pour une mesure de réparation ou pour d'autres stratégies de règlement extrajudiciaire des différends comme la conciliation et la médiation pour résoudre ou gérer le conflit. Veuillez consulter le Chapitre 20 – Situations dans lesquelles il est impossible de limiter l'accès du plaignant : utilisation d'autres stratégies de règlement extrajudiciaire des différends (page 105).

Cela dit, peu importe l'erreur commise, si vous avez présenté des excuses appropriées et qu'une mesure de réparation adéquate a été offerte au plaignant, il sera injustifié que celui-ci adopte une conduite déraisonnable et il conviendra de prendre des mesures pour gérer cette conduite.

Veuillez vous reporter à la Partie 5 – Gestion du plaignant dont la conduite est déraisonnable et intervention à cet égard (page 37), ou à la Partie 7 – Superviseurs et cadres supérieurs (page 98), selon le cas.

Vais-je m'attirer des ennuis (ou en causer à mon employeur) si j'admets une erreur?

Pour la majorité des professionnels, mise à part la confrontation, la plus grande difficulté concernant les excuses réside dans la crainte que, si nous présentons des excuses, le plaignant utilise notre aveu de culpabilité contre nous. Nous craignons, en présentant des excuses, d'accepter une responsabilité légale ou un blâme, ou encore de fournir au plaignant des preuves à utiliser contre nous auprès de notre employeur, dans le cadre d'une tribune publique ou même devant les tribunaux. Cependant, en Australie, les gens sont généralement exonérés de toute responsabilité s'ils ont présenté des excuses.

Il existe, en Australie, trois types de protections :

- Les citoyens de Nouvelle-Galles du Sud, du Territoire de la capitale de l'Australie et du Queensland sont généralement protégés contre les poursuites au civil après avoir présenté des « excuses complètes », c'est-à-dire, des excuses qui comprennent l'aveu d'une faute ou d'une responsabilité.
- Dans les autres états et territoires, les citoyens sont protégés contre les poursuites au civil après avoir présenté des « excuses partielles », c'est-à-dire, des excuses qui ne comportent pas un tel aveu.
- Tous les états et territoires d'Australie ont légiféré pour protéger les personnes ayant présenté des excuses « complètes » contre les poursuites en diffamation.

De plus, selon la jurisprudence, même si une personne présente des excuses comportant une acceptation de responsabilité ou un aveu de faute, ces excuses ne seront pas considérées comme un aveu créant une responsabilité légale dans le cadre de procédures civiles menées par un tribunal (*Dovuro Pty Ltd v Wilkins* [2003] HCA 51 [11 septembre 2003]).

En pratique, cela signifie, à tout le moins en Nouvelle-Galles du Sud, dans le Territoire de la capitale de l'Australie et dans le Queensland, que vous pouvez vous libérer de vos craintes à l'égard de la responsabilité légale liée à la présentation d'excuses, et accepter que présenter des excuses s'avère souvent la bonne chose à faire en plus d'être réellement utile. Il convient néanmoins de consulter les superviseurs ou les cadres supérieurs concernés à propos des circonstances où il est approprié que vous présentiez des excuses.

Pour plus de renseignements, veuillez vous reporter au document *Apologies – A practical guide* (en anglais seulement), publié par l'ombudsman de Nouvelle-Galles du Sud et disponible à l'adresse www.ombo.nsw.gov.au.

Pour obtenir des conseils sur les diverses options de réparation à votre disposition à titre de fonctionnaire ou d'organisme public afin de répondre aux personnes ayant subi un préjudice en raison d'une mauvaise administration, veuillez consulter le chapitre 5 du document ***Complaint Handler's Toolkit*** (2e éd.) [(en anglais seulement], disponible à l'adresse http://www.ombo.nsw.gov.au.

PARTIE 5

Gestion du plaignant dont la conduite est déraisonnable et intervention à cet égard

Explications et oppositions

Les tableaux 6, 8, 10, 12 et 14 établissent les 5 catégories de conduites déraisonnables présentées dans notre cadre de gestion du plaignant dont la conduite est déraisonnable (se reporter à la page 14) et définissent les stratégies correspondantes de gestion de chaque catégorie et comportement répertoriés dans chacun d'entre eux.

Les tableaux 7, 9, 11, 13 et 15 établissent les attaques verbales et les remarques les plus courantes faites par les plaignants lorsqu'ils s'engagent dans les types de comportements définis dans les tableaux ci-dessus et fournissent des réponses possibles et acceptables retranscrites pour chacune d'entre elles.

Ces stratégies et énoncés doivent être utilisés à titre de « consultation facile », en particulier dans le cadre de la gestion de plaignants par téléphone.

Il est important de prendre note du fait que les renseignements et les exemples d'énoncés présentés dans les tableaux doivent uniquement être utilisés comme un guide et qu'une certaine souplesse à leur égard est de rigueur pour convenir au contexte dans lequel vous agissez, ainsi qu'à la situation du plaignant et à la plainte que vous traitez. Toutes les stratégies et tous les énoncés proposés ne fonctionneront pas dans toutes les situations, et vous devrez vous en remettre à votre propre jugement et à votre propre expérience pour évaluer l'intervention la plus appropriée dans chaque situation. Par exemple, il peut être nécessaire de modifier le niveau de langue utilisé dans les énoncés en fonction de l'alphabétisation et du contexte culturel et linguistique du plaignant, ainsi que de votre propre style de communication.

En outre, les tableaux 6, 8, 10, 12 et 14 présentent uniquement des stratégies de première ligne en matière de gestion du plaignant dont la conduite est déraisonnable. Des stratégies permettant de modifier ou de limiter les communications d'un client pendant des périodes prolongées sont présentées au chapitre 18 – Modifier ou limiter l'accès aux services : Une responsabilité des dirigeants. Ces possibilités doivent toujours être prises en compte et acceptées à un niveau supérieur. Par conséquent, elles n'entrent pas dans le champ d'application des autres stratégies de première ligne présentées dans cette section.

Chapitre 9 – Stratégies et exemples d'énoncés pour gérer la persévérance déraisonnable

Persévérance déraisonnable

Le principe de base des stratégies et des exemples d'énoncés pour gérer la persévérance déraisonnable est de dire « non ». Le « non » utilisé de manière appropriée doit être ferme, mais poli. Il ne doit pas être défensif ni excessivement chargé d'excuses, et il doit indiquer clairement au plaignant qu'aucune quantité de pression ne pourra modifier la décision prise ou la position déterminée.

Tableau 6 – Stratégies pour gérer la persévérance déraisonnable

Comportement du plaignant	Stratégies proposées
Interrompt l'agent responsable du dossier ou ne le laisse pas parler.	Il y a trois options différentes pour gérer ce type de comportement : **1. L'approche silencieuse[21] – pour les plaignants qui persévèrent de façon modérée** • Ne rien dire – ne prononcez aucune parole. • Laissez le plaignant raconter son histoire et « évacuer » – toute tentative d'interruption aura vraisemblablement pour effet de l'énerver davantage et de l'encourager à continuer à parler. • Finalement, le plaignant s'arrêtera et vous demandera si vous êtes encore là. Cela vous donnera la possibilité de parler et de tenter de reprendre le contrôle de la conversation. Vous pouvez : – *le laisser parler;* – *lui poser une question précise (pour être en mesure d'orienter la discussion par la suite);* – *prendre le contrôle de la conversation.* • Si vous laissez le plaignant parler, vous pouvez essayer d'interrompre son monologue en répétant son nom, un mot clé ou le dernier mot qu'il a prononcé : – *Je sais que vous êtes contrarié, mais pour que je puisse vous aider...;* – *Laissez-moi vérifier que j'ai bien compris, afin que nous puissions décider de ce qu'il faut faire ensuite.* • Ne cédez pas lorsqu'il tentera de nouveau de vous interrompre. **2. L'approche de la rengaine[22] – pour les plaignants très persévérants** • Répétez le même mot ou la même courte phrase sans arrêt jusqu'à ce que le plaignant l'entende et comprenne votre message (n'oubliez pas, la colère peut avoir des répercussions sur notre capacité à traiter l'information). • À un moment, le plaignant s'arrêtera et vous pourrez reprendre le contrôle de la conversation.

21 ibid. p. 72.
22 ibid. p. 71.

Comportement du plaignant	Stratégies proposées
Interrompt l'agent responsable du dossier (suite)	**3. L'approche de l'« arrêt » – pour les plaignants que vous savez extrêmement persévérants par expérience** • Interrompez le monologue du plaignant dès le début et prenez le contrôle en disant, par exemple : – *Pour que je puisse vous aider en ce qui concerne..., j'ai besoin que vous me donniez certains renseignements. Est-ce que je peux vous poser quelques questions au sujet de...?;* – *Malheureusement, je ne peux pas vraiment vous aider si vous ne me parlez pas de... Alors, pouvez-vous me parler de...?* • Si cette technique ne fonctionne pas, vous pouvez : – essayer de donner au plaignant une limite pour la durée de l'appel en disant, par exemple : [M./M^{me}....], *je n'ai que* [minutes] *pour cette conversation. J'ai besoin que vous répondiez à* [répertoriez les questions] dans ce délai. *Une fois que vous aurez répondu aux questions, nous pourrons discuter davantage de votre problème. Commençons par...* À la fin du délai prescrit, vous devez mettre fin à l'appel. Au besoin, planifiez un autre appel et rappelez au plaignant les renseignements que vous devrez traiter avant de pouvoir passer à autre chose; – planifiez un autre appel (de préférence dans les 24 à 48 heures ou plus tôt si le problème requiert votre attention immédiate) et raccrochez.
Ne cesse d'appeler l'organisme, de s'y rendre ou de lui écrire sans raison.	• Demandez fermement au plaignant d'« arrêter » d'agir de la sorte et dites-lui que quelqu'un communiquera avec lui au besoin. • Limitez la durée des appels (p. ex., cinq minutes). • Signalez au plaignant qu'il doit prendre rendez-vous à la réception s'il souhaite vous rencontrer (ou rencontrer un autre agent), et limitez la fréquence et la durée de ces rencontres, au besoin. • Attendez d'avoir reçu plusieurs courriers avant d'y répondre (p. ex., trois ou quatre) si le plaignant en envoie régulièrement. Il faut cependant accuser réception de toutes les communications, que ce soit par téléphone ou par courriel, à moins que leur nombre soit déraisonnable, auquel cas des restrictions supplémentaires peuvent s'avérer nécessaires. Veuillez consulter la partie 7 – Superviseurs et cadres supérieurs (page 98).
Communique avec diverses personnes au sein de l'organisme dans l'espoir d'obtenir un résultat différent ou une réponse plus compréhensive. **(recherche de la personne la plus favorable à l'interne)**	• Évitez les conversations prolongées avec des plaignants dont la plainte est gérée ou a déjà été gérée par un autre agent responsable du dossier. • Demandez clairement aux plaignants dès le départ s'ils ont déjà parlé de leur problème à quelqu'un. Le cas échéant, trouvez de qui il s'agit et dirigez les plaignants vers cette personne pour assurer la cohérence. • Identifiez également les plaignants dès la prise de contact afin de pouvoir consulter leurs renseignements personnels dans votre système de gestion des dossiers et vérifier s'ils sont ou ont déjà été pris en charge. • Assurez-vous de conserver des dossiers précis et à jour de toutes vos interactions et communications avec les plaignants afin de réduire au minimum la possibilité d'un comportement de « recherche de la personne la plus favorable ». Veuillez consulter le chapitre 15 – Consignation et signalement des cas de conduite déraisonnable de plaignants (page 92).

Comportement du plaignant	Stratégies proposées
Envoie sa plainte à plusieurs personnes ou organismes en vue d'obtenir un résultat différent, souvent inapproprié (comprend l'envoi de courriels et de lettres en copie conforme). **(recherche de la personne la plus favorable à l'externe)**	• Ne traitez pas les plaintes qui ont déjà traitées de manière équitable, raisonnable et exhaustive par un autre organisme, sauf si le problème soulevé requiert la prise de mesures supplémentaires par votre organisme. • Traitez les communications envoyées en copie conforme à titre informatif plutôt que comme une plainte, sauf s'il est clairement indiqué qu'il s'agit d'une plainte à l'intention de votre organisme ou qui soulève un problème qui, selon votre organisme, requiert la prise de mesures supplémentaires. • Demandez tôt aux plaignants s'ils ont déjà présenté leur problème à un autre organisme. – Le cas échéant, demandez des copies de toute correspondance finale de cet organisme pour vous aider à mieux comprendre leur problème et à décider si des mesures supplémentaires sont requises de la part de votre organisme. Ces renseignements ne doivent toutefois pas être utilisés d'une façon qui aurait des répercussions sur votre capacité à évaluer la plainte de manière impartiale. • Préparez des lettres définitives à titre de documents autonomes pouvant être utilisés pour informer tout tiers ou organisme que le plaignant transmet son problème au niveau supérieur (p. ex., aux médias ou au Ministre). Veuillez consulter le chapitre 7 – Gérer la colère par la communication efficace (Ébauche de la lettre définitive).
Exige une révision simplement parce qu'il n'est pas d'accord avec la décision et sans établir le bien-fondé de cette révision.	• Expliquez clairement que la politique de votre organisme est de faire une révision unique et n'y dérogez pas. • Indiquez-lui que pour obtenir une révision, il doit présenter de solides arguments en faveur de cette dernière. Il doit par exemple : – expliquer comment ou pourquoi vous ou votre organisme avez commis une erreur dans le traitement de sa plainte; – expliquer comment ou pourquoi la décision prise ou le résultat atteint ne correspond pas à la situation; – fournir tout autre preuve nouvelle ou renseignement nouveau qui justifierait une révision. • Faites signer les lettres de révision définitives par un cadre supérieur approprié ou le chef de la direction pour prouver que votre décision a été confirmée au plus haut niveau et qu'elle ne peut donc être soumise à un niveau supérieur.

Comportement du plaignant	Stratégies proposées
N'accepte pas la décision définitive une fois toutes les voies de révision exploitées.	• Conservez une position du « non c'est non » après une révision. • Évitez les disputes ou les discussions prolongées avec les plaignants qui refusent d'écouter ou d'accepter vos explications à propos des décisions ou des mesures prises en ce qui concerne leur plainte, en particulier si leur plainte a été traitée de manière exhaustive. • Dirigez-les de nouveau vers l'agent responsable du dossier ou de la révision d'origine qui a traité leur plainte afin de garantir l'homogénéité des renseignements fournis et de l'approche adoptée relativement à la gestion de leur comportement. • Demandez-leur de consulter de nouveau la lettre définitive ou la lettre de révision et indiquez-leur que la lettre contient tous les renseignements dont ils ont besoin. S'ils ont d'autres questions, ils devraient les formuler par écrit. Ils n'obtiendront une réponse que si leurs questions soulèvent un problème valide ou apportent de nouvelles preuves importantes ayant des répercussions sur la décision prise ou le résultat obtenu. Dans le cas contraire, leur correspondance sera « lue et classée sans envoi d'accusé de réception ni de réponse ». • Mettez un terme aux entrevues ou aux appels téléphoniques improductifs. Veuillez consulter le tableau 7 – Réponses retranscrites aux énoncés et aux comportements associés à une persévérance déraisonnable (entrevue ou appel téléphonique improductif ou stressant) [page 44].
Reformule sa plainte afin qu'elle soit de nouveau prise en compte.	• Ne permettez pas aux plaignants de reformuler leur plainte, en particulier s'ils ont déjà reçu une révision. • Identifiez les plaignants au début de l'appel téléphonique pour déterminer si leur problème a déjà été présenté à votre organisme ou traité par lui. Le cas échéant, dirigez-les vers l'agent responsable du dossier qui a traité leur plainte auparavant. • Indiquez-leur que leur problème ne sera pas réexaminé, à moins : – que leur situation ait beaucoup changé et que cela ait vraisemblablement des répercussions sur la décision de l'organisme ou le résultat; – qu'ils fournissent de nouveaux renseignements ou preuves importants qui auront vraisemblablement des répercussions sur le caractère approprié de la décision prise ou du résultat obtenu. • Assurez-vous de conserver des dossiers précis et à jour de toutes vos interactions et communications avec les plaignants afin de réduire au minimum la possibilité que la même plainte soit traitée de nouveau. Remarque : Faites toujours attention de ne pas négliger des plaintes suffisamment différentes d'autres plaintes et qui requièrent la prise de mesures supplémentaires par vous ou votre organisme.

Comportement du plaignant	Stratégies proposées
Fait des histoires pour n'importe quoi lorsque les choses ne se passent pas comme il veut. Par exemple, se plaint de la manière dont son affaire est traitée ou des compétences et des capacités d'une personne.	• Refusez les plaintes non corroborées par des éléments de preuves clairs ou pour lesquelles il n'existe aucun but pratique. • Fournissez aux plaignants des renseignements clairs au sujet des seuils devant être atteints par leurs plaintes avant qu'elles soient traitées. Elles doivent par exemple : – soulever un nouveau problème important; – être corroborées par des éléments de preuve clairs qui suggèrent que l'événement ou le problème dont ils se plaignent s'est produit. • Expliquez que les éléments de preuve clairs comprennent : – les copies de documents officiels; – les photographies; – les bandes vidéo; – tout ce qui indique ou a tendance à indiquer que l'objet de la plainte s'est bien produit. • Dites-leur de manière claire, ferme et transparente que les plaintes à votre sujet, au sujet de vos collègues ou au sujet de votre organisme ne changeront pas le résultat de leur plainte d'origine, sauf en cas d'erreur claire, qu'ils devront expliquer par écrit. • Si un plaignant menace de déposer une plainte contre vous, donnez-lui de manière confiante (mais pas arrogante) les renseignements dont il a besoin pour ce faire. Remarque : Même si cela peut s'avérer difficile, essayez de ne pas vous sentir visé par les attaques personnelles ou les menaces à votre égard. Il s'agit souvent de chantage affectif : le plaignant tente de vous intimider ou de vous forcer à accepter ses exigences, ou de se libérer de ses frustrations contre vous.
Insiste pour savoir quoi faire ensuite, alors qu'on lui a expliqué qu'il n'y avait plus rien à faire.	• N'orientez pas le plaignant vers un autre organisme ou ne lui suggérez pas d'autres organismes simplement pour le calmer ou pour « vous en débarrasser ». Il faut uniquement avoir recours aux orientations lorsque ces dernières aideront vraisemblablement le plaignant et n'aggraveront pas sa frustration ou sa colère. • Soyez honnête et franc avec un plaignant s'il n'y a plus aucun endroit où il peut présenter sa plainte. • Ne vous engagez pas dans des discussions prolongées qui donneront vraisemblablement de faux espoirs au plaignant au sujet de sa plainte ou des chances de réussite.

Tableau 7 – Réponses retranscrites aux énoncés et aux comportements associés à une persévérance déraisonnable

Énoncé ou comportement	Réponses possibles
Vous ne m'écoutez pas.	• *Bien sûr* [nom], *je vous écoute. Je vous écoute depuis* [minutes] *maintenant, et si vous me permettez de prendre la parole...* • *J'aimerais vous aider, mais pour cela, je dois vous poser quelques questions...* • *Je sais que vous êtes préoccupé, et j'aimerais vous aider, mais je dois d'abord...* • *Voyons ce que nous pouvons faire pour faire avancer les choses/pour que vous obteniez ce dont vous avez besoin.*
Je dispose de preuves/ de renseignements supplémentaires. **ou** **Je ne vous ai pas encore parlé de...**	• *Pouvez-vous arrêter de ...?* (expliquez – p. ex., m'envoyer des courriels tous les jours) • *Si j'ai besoin de renseignements supplémentaires, je vous en informerai. En attendant, arrêtez, s'il vous plaît...* • *Je vous ai déjà demandé de ne plus m'envoyer de renseignements/courriels/... Je vous redemande d'arrêter, s'il vous plaît.* • *Vous nous avez envoyé des courriels/téléphoné/rencontré* [nombre de fois] *à ce propos. Malheureusement, nous n'avons rien de nouveau à vous dire. Nous vous préviendrons immédiatement lorsque nous aurons du nouveau.* • *Vos fréquents courriels/vos fréquents appels téléphoniques/nos fréquentes rencontres m'empêchent de faire d'autres choses importantes en lien avec votre demande... Laissez-moi le temps de les faire parce que tant que ce ne sera pas fait, je n'aurai rien de nouveau à vous annoncer/je ne serai pas en mesure de lire quoi que ce soit de nouveau que vous pourrez m'envoyer avant...* • *Je ne peux pas traiter votre plainte correctement si vous m'envoyez tous ces renseignements. Vous devez décider si vous voulez retirer votre plainte le temps de rassembler tous les renseignements ou nous laisser aller de l'avant avec ce que j'ai entre les mains et les problèmes que nous avons définis. La situation actuelle ne fonctionne tout simplement pas.* • *Étant donné que je vous ai déjà demandé* [nombre de fois] *d'arrêter..., je vous enverrai à l'issue de cette conversation une demande écrite pour que vous arrêtiez... J'apprécierais que vous vous engagiez à arrêter.*
Recherche soupçonnée ou réelle de la personne la plus favorable à l'interne.	• *Avez-vous communiqué avec une autre personne du bureau à propos de ce problème?* – Si oui, trouvez de qui il s'agit et réorientez le plaignant au besoin. – Si non, demandez-lui son nom (épellez-le correctement) et vérifiez quand même dans le système. Autrement, consignez ses renseignements personnels et sa plainte ou sa demande de renseignements, au besoin. • *Il semble que* [nom de la personne] *traite votre plainte. Il/elle connaît mieux les détails de votre plainte. Je vais donc lui transmettre votre appel.* • *Il semble que* [nom de la personne] *se soit entretenu avec vous à ce sujet. Un instant, je vais vérifier s'il/si elle est disponible pour vous parler maintenant.* • *Notre système indique que vous avez essayé de parler de ce problème à plusieurs personnes. Je dois vous rappeler que* [nom de la personne] *est responsable du traitement de votre plainte. Je peux lui demander de vous rappeler si vous le souhaitez. Avez-vous son numéro de téléphone?* • *Nous travaillons dur pour affecter les plaintes aux bons agents et nous assurer que nous utilisons nos ressources du mieux possible.* [Nom de la personne] *est responsable du traitement de votre plainte et il/elle est tout à fait capable de le faire.* • [Nom de la personne] *est responsable du traitement de votre plainte et il/ elle s'en chargera exclusivement, sauf si vous pensez que cela doit changer. Voulez-vous que je lui transmette votre appel immédiatement?*

Énoncé ou comportement	Réponses possibles
Sachez que j'ai averti l'ombudsman/le Ministre/ un tiers/j'ai envoyé ma plainte en copie conforme à l'ombudsman/au Ministre/à un tiers.	• *Notre politique est de traiter les lettres et les courriels envoyés en copie conforme à titre de renseignements généraux et non à titre de plainte.* • *En règle générale, nous ne répondons pas aux lettres et aux courriels envoyés en copie conforme, sauf...* • *Si vous voulez que nous traitions votre lettre/votre courriel comme une plainte, vous devez l'indiquer clairement et préciser les questions spécifiques que vous souhaitez que nous examinions.* • *Pour que nous puissions traiter votre demande de façon appropriée, il faut que vous définissiez clairement les problèmes que vous voulez que nous examinions et que vous expliquiez en quoi les renseignements que vous avez envoyés appuient chaque problème.* • Avez-vous soulevé ce point avec un autre organisme? – (Si oui) Il pourrait être utile que vous joigniez des copies de la correspondance que vous avez reçue de leur part au sujet de ce problème. • *Il est clair que ce problème a été traité par ... organisme(s)/personne(s). Étant donné que nous n'avons trouvé aucune question en suspens pour laquelle nous pouvons vous aider/qu'il est peu probable que nous obtenions un résultat différent, nous avons décidé de ne pas aller plus loin.* • *Il semble que votre plainte soit traitée par plusieurs organismes actuellement. En général, nous attendons que les autres organismes aient terminé leur enquête avant de traiter une plainte, afin de réduire au minimum la répétition. N'hésitez pas à communiquer de nouveau avec nous lorsque ces enquêtes seront terminées si vous êtes toujours insatisfait. Nous verrons alors si nous pouvons vous aider.* Remarque : Il faut faire preuve de prudence pour éviter les situations dans lesquelles le problème d'un plaignant est refusé par tous les organismes pertinents simplement parce qu'il a reconnu avoir envoyé sa plainte à d'autres organismes. Il peut être utile de communiquer avec les autres organismes, tant que cela ne va à l'encontre d'aucune obligation en matière de vie privée ou de confidentialité.
Je veux que cette plainte soit révisée/que quelqu'un d'autre traite ma plainte.	• *Notre bureau n'offre pas de révision automatique. Si vous en voulez une, vous devrez présenter votre demande par écrit et expliquer pourquoi la révision est nécessaire. Nous examinerons ensuite votre demande et communiquerons de nouveau avec vous.* • *Pour que nous puissions réviser votre plainte, vous devrez rédiger un courrier et expliquer pourquoi vous pensez que nous avons fait une erreur, et dans quelle mesure, que ce soit dans la manière dont nous avons traité votre plainte ou en ce qui concerne la décision que nous avons prise...* • *Le simple fait d'être en désaccord avec notre décision n'est pas une raison suffisante pour que nous la révisions/que nous fassions participer un autre agent au traitement de votre plainte. Vous devrez établir le bien-fondé de cette mesure en...* (expliquez). • *Je suggère que vous preniez le temps de relire la décision que nous vous avons envoyée et de bien vérifier si nous avons fait une erreur ou si vous êtes simplement en désaccord avec notre décision. Le fait d'être en désaccord avec notre décision n'est pas une raison pour que nous révisions votre plainte.* • *Nous pouvons réviser votre plainte si vous le souhaitez, mais je dois vous avertir que la politique de ce bureau est de faire une révision unique. Cela signifie...* (fournissez les détails pertinents de la politique et expliquez ce que cela signifie pour le plaignant).

Énoncé ou comportement	Réponses possibles
Vous appelez ça une révision? Il est clair que vous ne comprenez pas la raison de ma plainte. **ou** **Vous êtes arrivé à la mauvaise conclusion (après une révision).**	• *Lorsqu'une personne demande une révision, sa plainte est transmise à un autre agent responsable du dossier, qui possède en général plus d'expérience, qui effectue une nouvelle évaluation de l'affaire. Dans votre cas, cet agent a trouvé... Notre bureau confirme cette conclusion.* • *Je comprends que ce problème puisse être très important pour vous, mais nous ne prendrons pas d'autres mesures le concernant.* • *Le simple fait d'être en désaccord avec notre décision n'est pas une raison suffisante pour que nous révisions encore votre plainte. Nous vous avons expliqué en détail* (veuillez vous reporter à toute correspondance pertinente ici) *comment et pourquoi nous avons pris cette décision. Cela n'a pas changé.* • *Vous avez eu la possibilité d'obtenir la révision de votre plainte aux termes de notre politique de révision unique, et nous sommes satisfaits du résultat de cette révision. Toute autre correspondance que vous nous enverrez au sujet de ce problème sera lue et classée sans envoi d'accusé de réception, à moins que nous décidions qu'elle requiert notre attention.* • *Comme nous vous l'avons déjà expliqué, nous révisons les décisions une seule fois. Ainsi, nous nous assurons que toutes les révisions sont très approfondies. Votre plainte a fait l'objet d'un examen approfondi et malheureusement, nous ne sommes pas de votre avis quant au résultat approprié.* • *Nous examinerons de nouveau une décision révisée uniquement dans des situations très exceptionnelles* (expliquez). • *Afin de garantir que nous distribuons nos ressources de manière équitable à toute personne qui présente une plainte à notre bureau, nous fournissons une seule révision. Nous vous avons déjà expliqué cela.*
Il est impossible que vous en ayez terminé avec ma plainte. Vous n'avez pas encore examiné/tenu compte de/répondu à...	• *Malheureusement, notre bureau ne peut vous aider à ce sujet car... Nous vous avons déjà expliqué cela en détail.* • *Il semble que vous ayez communiqué avec nous auparavant à ce sujet et que nous vous ayons répondu... Notre bureau ne peut rien faire de plus pour vous en ce qui concerne ce problème.* • *Il semble que ce problème/qu'un problème semblable ait déjà été porté à notre attention. Il va falloir que je l'examine et que je vous rappelle, si vous n'y voyez pas d'inconvénient.* • *Ce problème a déjà été examiné par notre bureau. Nous vous avons envoyé une lettre le ... expliquant notre position à ce sujet, accompagnée de nos raisons. À moins que vous ne soyez en possession de nouveaux renseignements importants ou de nouvelles preuves importantes qui auront vraisemblablement des répercussions sur notre décision, nous ne réexaminerons pas cette affaire.* • *Je pense que la correspondance que nous vous avons déjà envoyée à ce sujet explique clairement pourquoi nous ne pouvons pas aller plus loin. Malheureusement, je n'ai rien à ajouter à cela.*

Énoncé ou comportement	Réponses possibles
C'est votre faute. Comment avez-vous pu laisser cela se produire? **ou** **Vous êtes incompétent. Auprès de qui puis-je me plaindre de vous, etc.?** **ou** **À quoi êtes-vous bon/à quoi votre organisme est-il bon, de toute façon?**	• *Je sais que vous êtes contrarié, et j'aimerais vous aider, mais je n'accepterai pas que vous me disiez que je suis incompétent.* • *Je comprends que votre plainte soit importante pour vous et que vous soyez déçu de la décision que j'ai prise/par ce que je suis en train de vous dire. Toutefois, les menaces personnelles à mon égard sont improductives. Je vais devoir mettre un terme à cette conversation si vous continuez.* • *Je vais devoir mettre un terme à cet appel si nous ne pouvons nous en tenir aux éléments de la plainte.* • *Je suis désolé que nous n'ayons pas été en mesure de faire ce que vous souhaitiez/espériez que nous ferions. Le fait est que* (expliquez les détails de l'affaire)… • *Je comprends que vous auriez aimé que nous traitions votre demande. Le fait est que nous sommes des enquêteurs impartiaux, pas des défenseurs de plaignants. Dans cette affaire, nous avons décidé...* • *Je ne sais pas trop ce que vous voulez/vous vous attendez à ce que je réponde à cela.* • *Je comprends votre déception/frustration à l'égard de ma décision et la raison pour laquelle vous pouvez poser cette question. Peut-être voulez-vous lire nos rapports annuels, qui présentent nos accomplissements au fil des ans?* • *Vous pouvez présenter vos préoccupations par écrit et nous les examinerons. Si nous estimons qu'elles ne soulèvent pas un problème important qui exige notre attention, votre lettre sera lue et classée sans envoi d'accusé de réception.* • *Nous ne réviserons pas la décision qui a été prise au sujet de votre plainte parce que... Toutefois, si vous le souhaitez, vous êtes libre de présenter une plainte à mon égard.* • *Je dois vous dire clairement que nous ne réviserons pas notre décision à propos de... parce que... Toutefois, si vous pensez que j'ai/qu'un autre agent a fait quelque chose de mal, nous vous encourageons à déposer une plainte à ce sujet. Un cadre supérieur examinera votre plainte et, si elle est fondée, décidera de la ligne de conduite à adopter.* • *Je suis désolé que vous ressentiez cela. Mon intention était de traiter votre plainte de manière impartiale. Je pense que c'est ce que j'ai fait. Si vous n'êtes pas satisfait de ce que j'ai fait, vous pouvez présenter votre plainte par écrit et quelqu'un d'autre dans le bureau examinera cette plainte.*

Énoncé ou comportement	Réponses possibles
Entrevue ou appel téléphonique improductif ou stressant.	• *Je comprends que vous soyez mécontent et j'ai essayé de vous expliquer comment j'en suis venu à prendre cette décision. Mais je ne peux pas passer plus de temps à vous l'expliquer. Peut-être voulez-vous mettre vos autres préoccupations par écrit et nous essaierons d'y répondre?* • *Je pense que je vous ai donné tous les renseignements en ma possession à ce sujet et notre conversation semble improductive/tourner en rond. Je dois m'acquitter d'autres tâches, je vais donc devoir mettre un terme à notre discussion. Si vous avez d'autres questions, vous pouvez les mettre par écrit et nous vous ferons savoir si elles requièrent la prise de mesures supplémentaires par notre bureau.* • *Nous discutons de cela depuis ... minutes maintenant, et il est clair que nous ne sommes pas d'accord sur la question. Malheureusement, je ne peux pas passer plus de temps à vous expliquer pourquoi j'ai adopté cette position, mais vous pouvez mettre vos préoccupations par écrit si vous le souhaitez. Nous déciderons alors des mesures que notre bureau prendra, le cas échéant.* • *Je ne pense pas que cette conversation soit productive pour aucun de nous. Je vais devoir mettre un terme à notre appel/entrevue. Toutes les raisons pour lesquelles j'ai pris cette décision se trouvent dans la lettre que je vous ai envoyée.* • *Je vois ce que vous voulez dire, mais comme je l'ai expliqué, je ne peux pas vous aider sur ce point.* • *J'ai l'impression que vous voulez que je dise quelque chose que je ne peux pas dire. Je pense qu'il serait mieux que nous mettions un terme à notre discussion.*
À qui puis-je m'adresser pour que ma plainte soit prise au sérieux?	• *Je ne connais aucune autre voie de recours que vous pourriez emprunter.* • *Il semble que vous ayez utilisé toutes les voies de recours que je connaisse.* • *Hormis les organismes avec lesquels vous avez déjà communiqué, je ne connais aucun autre endroit où vous pourriez présenter votre plainte.* • *Je ne veux pas vous faire perdre de votre temps en vous orientant vers un autre organisme qui, selon moi, ne pourra pas vous aider.* • *Je ne vois pas quel autre organisme peut vous aider à ce sujet.* • *Il arrive que certains problèmes ne puissent être réglés par aucune organisation gouvernementale.*
Je vais m'adresser aux médias/au Ministre/à l'ombudsman, etc.	• *Vous êtes libre de communiquer avec quiconque peut être en mesure de vous aider.* • *C'est à vous de décider.* • *Vous êtes libre de présenter votre plainte à toute instance de votre choix.* • *Il est certain que cela fait partie des possibilités qui s'offrent à vous.* • *C'est à vous de décider si vous voulez porter l'affaire à l'attention des médias...* • *Je ne sais pas si vous devez vous adresser au Ministre/aux médias/... à ce sujet. C'est vraiment à vous de décider.* • *C'est tout à fait votre droit. Nous espérions que vous seriez satisfait de ce résultat/notre décision, car... mais c'est vraiment à vous qu'il revient de choisir la voie à emprunter.* • *C'est à vous de faire ce que vous jugez approprié, maintenant.* • *Comme je l'ai dit, c'est vraiment à vous de choisir. Dans ce cas, je pense que notre discussion peut s'arrêter là.*

Chapitre 10 – Stratégies et exemples d'énoncés pour gérer les exigences déraisonnables

Exigences déraisonnables

Le principe de base des stratégies et des exemples d'énoncés pour gérer les exigences déraisonnables est d'« établir les limites ». Lorsque vous établissez les limites, vous devez :

- déterminer l'exigence déraisonnable;
- dire clairement au plaignant que l'exigence ne sera pas ou ne peut pas être satisfaite;
- indiquer au plaignant pourquoi il doit arrêter de présenter cette exigence (définir les limites);
- offrir un choix au plaignant, si possible;
- faire respecter les limites, au besoin.

Par exemple :

> *Vous m'avez demandé de lire votre plainte immédiatement parce que vous voulez venir et en discuter avec moi cet après-midi. Malheureusement, c'est impossible, car il y a d'autres plaintes aussi urgentes que je dois traiter d'abord. Si vous voulez, je peux m'organiser pour parler de votre plainte avec vous jeudi. D'ici là, j'aurai eu la possibilité de la parcourir et de réfléchir aux problèmes que vous avez soulevés.*

Un mot au sujet du chantage affectif et de la manipulation

Dans le but d'essayer de vous pousser ou de pousser votre organisme à satisfaire leurs exigences, certains plaignants auront recours au chantage affectif et à la manipulation. Le chantage affectif et la manipulation peuvent comprendre :

- menace de se faire du mal ou de faire du mal à autrui;
- menace de vous harceler ou de poser des problèmes à votre organisme ou à vous-même;
- menace de porter atteinte à votre réputation ou à celle de votre organisme en présentant sa plainte à un organisme de surveillance ou à un tiers, comme les médias;
- énoncés selon lesquels vous ou votre organisme :
  - n'avez aucun pouvoir,
  - ne faites pas votre travail ou n'assumez pas vos fonctions,
  - manquez d'objectivité ou êtes de connivence avec d'autres fonctionnaires et organismes,
  - vous protégez en n'affrontant pas des personnes perçues comme puissantes,
  - représentez une perte de temps ou d'argent, généralement l'argent du contribuable;
- le fait de vous demander à vous ou à votre organisme d'agir d'une certaine manière ou de l'aider parce que vous êtes sa dernière chance, qu'il n'a personne d'autre à qui s'adresser.

Ce type de comportement doit être reconnu pour ce qu'il est : une tentative d'un plaignant de vous intimider ou de vous forcer à accepter ses exigences en ce qui concerne le traitement de sa plainte. Par conséquent, bien qu'il soit généralement important pour vous de pouvoir vous identifier aux plaignants, vous devriez éviter de le faire s'il s'agit de plaignants manipulateurs sur le plan affectif. Dans ces situations, le fait de montrer quoi que ce soit qui pourrait être perçu comme une faiblesse ne fera que renforcer leur comportement. Vous devriez également reconnaître que dans ces situations, c'est vous qui avez en fait le contrôle puisque que le plaignant tente de vous faire faire quelque chose.

Tableau 8 – Stratégies pour gérer les exigences déraisonnables

Comportement du plaignant	Stratégies proposées
A des exigences au sujet de la manière dont sa plainte devrait être traitée, insiste notamment sur l'obtention d'une réponse immédiate.	• Informez le plaignant du fait que c'est vous/votre organisme, et pas lui, qui décidez de la façon dont la plainte sera traitée, par qui et de la quantité de ressources qui doit y être affectée. • Expliquez-lui de manière claire, transparente et ferme dès le début comment l'organisme compte traiter la plainte. • Soyez honnête et franc au sujet de ce qui va ou ne va pas se produire, et de ce qui est possible ou non. • Le cas échéant, expliquez qu'une réponse immédiate est impossible car : – d'autres demandes occupent votre temps et vos ressources/le temps et les ressources de votre organisme, ce qui vous empêche de répondre immédiatement; – il faut suivre des processus, et cela prend du temps; – pour être juste envers tout le monde, vous traitez/votre organisme traite les plaintes selon l'ordre d'arrivée, et il y a d'autres plaintes qui sont arrivées avant la sienne.
Insiste pour que vous/votre organisme traite chaque point de sa plainte, y compris les questions futiles ou hors de propos.	• Clarifiez tôt les points centraux de la plainte avec le plaignant et indiquez clairement qu'il s'agit des seuls éléments que vous avez/votre organisme a l'intention de traiter. • Dites au plaignant que tous les points soulevés dans sa plainte ne seront pas traités et, au besoin, qu'aucune obligation juridique ne vous oblige ou n'oblige votre organisme à traiter chaque point soulevé (p. ex., *KO and KP v Commissioner of Police, NSW Police (GD)* [2005] NSW ADTAP 56).
Insiste pour parler à un superviseur ou à un cadre supérieur en personne parce qu'il n'est pas d'accord avec vous/votre décision.	• Dites clairement et fermement au plaignant que s'il veut déposer une plainte contre vous ou demander une révision de votre décision, il doit le faire par écrit et fournir des raisons précises pour appuyer sa demande/son exigence. • Dites-lui que le conseil que vous lui avez donné/la décision qui a été prise ne changera pas parce que vous en parlerez à un superviseur/cadre supérieur, parce que ce dernier a déjà approuvé le conseil, le cas échéant. • Dirigez le plaignant vers le premier agent responsable du dossier ou de la révision qui a traité sa plainte pour garantir l'homogénéité. • Mettez un terme aux entrevues ou aux appels téléphoniques improductifs. Remarque : Certains plaignants ont tendance à être plus agressifs envers le personnel de première ligne parce qu'ils pensent qu'il a moins d'autorité ou de pouvoir que les cadres supérieurs. Cela peut entraîner des demandes pour parler à des personnes ayant « plus de pouvoir ». Nous suggérons généralement de ne pas transmettre de tels appels ou de ne pas répondre à de telles exigences si les plaignants sont uniquement motivés par un désaccord avec le conseil que vous avez donné. Veuillez consulter le chapitre 3 – Compréhension de la démarche et du cadre (page 10).

Comportement du plaignant	Stratégies proposées
Souhaite des appels ou des rencontres en personne réguliers ou de longue durée alors que ce n'est pas nécessaire.	• Évitez de passer un temps excessif à parler avec les plaignants au début du processus de traitement de la plainte, car ils peuvent s'attendre à un traitement identique plus tard, lorsque cela n'est pas justifié. • Limitez la longueur et la fréquence des interactions avec le plaignant, au besoin (p. ex, vous pouvez essayer de limiter les interactions à des jours et des heures de rencontre convenus au préalable, auxquels le plaignant peut vous appeler ou vous l'appellerez pour le tenir au courant de la progression du traitement de sa plainte), même si aucun progrès n'a été réalisé. Si le plaignant accepte ces conditions, vous devriez essayer de les faire respecter dans la mesure du possible (p. ex., s'il essaie de communiquer avec vous en dehors des jours et heures convenus), sauf s'il soulève une question ou fournit des éléments de preuves qui requièrent votre attention immédiate. • Assurez-vous que les conversations sont axées sur les points centraux ou les tâches qui vous occupent. Dans le cas contraire, mettez un terme aux appels téléphoniques improductifs. • Ralentissez le processus de communication, si possible, en répondant aux courriels ou aux messages téléphoniques par lettre ou en suggérant au plaignant de mettre ses préoccupations par écrit. Il faut également prévenir le plaignant de manière claire que tout document envoyé par lui doit être résumé et qu'il doit fournir une explication précise sur la manière dont il se rapporte à ses problèmes centraux ou à sa plainte. • Mettez un terme aux appels téléphoniques et aux rencontres en personne dès qu'il devient clair que le plaignant n'a pas de nouveaux renseignements ou problèmes, ou de renseignements ou problèmes importants dont il voudrait discuter. • Assurez-vous de conserver des dossiers précis et à jour de toutes vos interactions et communications avec les plaignants afin de déterminer si les exigences en matière de ressources d'un plaignant en particulier sont excessives ou déraisonnables. Remarque : Il faudra réaliser une évaluation attentive et prudente (avec un superviseur) afin de déterminer si les interactions d'un plaignant avec vous ou votre organisme sont devenues si nombreuses qu'elles sont déraisonnables dans les circonstances. Veuillez consulter le chapitre 5 – À quel moment la conduite devient-elle déraisonnable? (page 21).
Chantage affectif et manipulation en vue de faire culpabiliser, d'intimider, de harceler, de faire honte, de séduire ou de se faire passer pour des victimes innocentes, alors que ce n'est pas le cas.	• Évitez de montrer toute faiblesse dans ces situations et ne tentez pas de négocier avec le plaignant. • Restez concentré sur les points centraux de la plainte. Si le plaignant ne peut rester concentré sur les points centraux au bout d'un certain temps, mettez un terme à l'appel ou à l'entrevue et prenez un rendez-vous pour un autre moment. • Ne répondez pas aux remarques trop flatteuses. Il est très peu probable que le plaignant vous connaisse assez pour évaluer votre personnalité ou vos compétences, qu'elles soient bonnes ou mauvaises. • Au besoin, examinez la possibilité de diriger le plaignant vers un service de représentation ou de soutien plus à même de l'aider, en particulier s'il a des besoins multiples et complexes qui dépassent la portée de ce que vous ou votre organisme pouvez faire pour lui.

Comportement du plaignant	Stratégies proposées
Veut parler de votre vie privée ou fait des avances sexuelles indésirables.	• Maintenez des limites personnelles et professionnelles claires et évitez les « bavardages » inutiles à votre sujet ou au sujet du plaignant. • Discutez seulement de choses en lien avec les enjeux de la plainte et détournez toute question personnelle. • Au besoin, dites au plaignant que vous n'avez pas le droit de parler de votre vie privée. • Expliquez que vous ne disposez que d'un temps limité pour parler et que vous devez vous concentrer sur ses problèmes. • Si le plaignant insiste, planifiez de nouveau la discussion à un autre moment. Vous pourriez aussi examiner la possibilité de mettre vos questions au plaignant par écrit et de les lui envoyer pour qu'il y réponde. • Vous pouvez également étudier la possibilité de réaffecter le plaignant à un autre responsable des plaintes avec qui il sera moins susceptible d'avoir ce type de comportement (homme ou femme).
Communique avec vous en dehors des heures de bureau pour parler de sa plainte. Par exemple, tente de communiquer avec vous par l'intermédiaire de votre adresse électronique personnelle ou des médias sociaux.	• Refusez poliment de répondre à toute question en lien avec la plainte en dehors de votre lieu de travail et maintenez toujours des limites personnelles et professionnelles claires. • Invitez le plaignant à prendre rendez-vous ou à vous appeler pendant les heures normales de bureau. • S'il vous a appelé sur votre téléphone résidentiel, raccrochez. Avisez votre superviseur ou cadre supérieur concerné de l'appel et examinez la possibilité de changer de numéro de téléphone ou de le rendre confidentiel, en particulier si cela est prévu dans la politique de sécurité de votre organisme. • S'il a communiqué avec vous par l'intermédiaire de votre adresse électronique personnelle ou des médias sociaux, ne répondez pas. Transmettez le message de manière électronique ou faites une copie du courriel et remettez-la à votre superviseur ou cadre supérieur concerné, qui examinera les options possibles pour gérer le problème. Vous pouvez également prendre personnellement des mesures pour bloquer l'adresse électronique que le plaignant a utilisée pour communiquer avec vous. Vous devriez également éviter de développer des relations sociales ou de « devenir ami » avec les plaignants en ligne. Veuillez consulter également le chapitre 14 – Évaluation des risques (page 89).
Exige des réponses à des questions qui ont déjà obtenu des réponses exhaustives ou répétitives, alors qu'il est tout à fait en mesure de comprendre ces réponses.	• Mettez un terme aux discussions improductives au sujet de questions auxquelles vous avez déjà répondu de façon exhaustive. • Dites au plaignant de se reporter à la correspondance ou à la conversation précédente et invitez-le à communiquez avec vous de nouveau lorsqu'il l'aura lue ou réexaminée – uniquement s'il a des questions ou des problèmes précis ou en suspens. • Acceptez son mécontentement par rapport à votre réponse/la réponse de votre organisme, mais expliquez que son problème a été examiné en profondeur et qu'une réponse a été apportée, qui ne sera pas révisée. • Au besoin, expliquez les circonstances dans lesquelles son problème pourrait être révisé et indiquez clairement et fermement que le simple fait d'être en désaccord avec la conclusion de l'organisme n'est pas suffisant pour une révision. Remarque : Prenez bien soin, lorsque vous répondez à des plaignants pouvant avoir des difficultés liées à l'alphabétisation ou à la langue, d'expliquer le contenu de toute correspondance écrite qui leur a été envoyée. Si cela ne fonctionne pas au bout d'un certain temps, suggérez-leur de demander à quelqu'un d'autre, comme un membre de leur famille ou une personne de confiance, de leur expliquer le contenu de la lettre ou de la communication écrite.

Comportement du plaignant	Stratégies proposées
Exige des renseignements que vous n'êtes pas autorisé à divulguer ou à fournir, comme des copies de documents sensibles, les noms et coordonnées de membres du personnel, etc.	• Conservez une position du « non c'est non » quelle que soit l'insistance avec laquelle le plaignant tente de vous convaincre du contraire. • Fournissez des raisons claires pour lesquelles l'information ne sera pas divulguée. • Indiquez au plaignant qu'il peut demander certains renseignements auprès d'organismes publics en vertu de la législation sur l'accès à l'information pertinente (p. ex., aux termes de la *NSW Government Information [Public Access] Act 2009* [Commonwealth]) et expliquez-lui la marche à suivre pour ce faire ou l'endroit où il peut accéder à de tels renseignements. • Mettez un terme aux appels téléphoniques improductifs.
Modifie les éléments ou les résultats souhaités alors que sa plainte est en cours de traitement : change d'objectif.	• Clarifiez tôt les points centraux de la plainte avec le plaignant au cas où il changerait l'objet de sa plainte ultérieurement. • Indiquez clairement que votre enquête se concentrera uniquement sur les points centraux de la plainte. • Ne dérogez pas des problèmes de départ ou des résultats acceptés par le plaignant/vous/votre organisme, à moins : – que les circonstances de l'affaire changent et donnent lieu à de nouveaux éléments importants; – que de nouveaux renseignements ou éléments de preuve importants soient présentés, qui ont des répercussions sur le caractère approprié du résultat obtenu ou proposé; – que les nouveaux résultats et les résultats souhaités soient très différents du résultat obtenu ou proposé et qu'ils correspondent davantage à la situation. • Demandez au plaignant d'attendre que son affaire soit résolue et qu'il reçoive une lettre définitive avant de faire part de son insatisfaction. Veuillez consulter le chapitre 7 – Gérer la colère par la communication efficace (Ébauche de la lettre définitive). • Établissez des rapports des sujets abordés et des résultats des appels téléphoniques et des entrevues en personne et demandez au plaignant de signer le rapport (dans le cadre d'une entrevue en personne). Vous pouvez aussi assurer le suivi des appels téléphoniques en envoyant une lettre au plaignant faisant état de tous les sujets évoqués et sur lesquels vous vous êtes entendus. Remarque : Faites attention de ne pas négliger de nouveaux éléments suffisamment différents de la plainte d'origine et qui justifient la prise de mesures supplémentaires par vous ou votre organisme.

Comportement du plaignant	Stratégies proposées
Insiste sur des résultats impossibles à obtenir ou inappropriés, ou auxquels il n'est pas « admissible ».	• Expliquez les limites de votre système de traitement des plaintes et dites-lui de manière claire et transparente si quelque chose est impossible ou irréalisable. • Dites-lui que vous pouvez fonder votre évaluation et votre enquête uniquement sur les faits et non sur ses émotions, peu importe à quel point elles sont justifiées. • Gérez ses attentes tôt en lui indiquant à l'avance : – ce qui est possible et ce qui est impossible; – comment vous/votre organisme comptez gérer son affaire; – la possibilité d'obtenir le résultat qu'il espère. Veuillez consulter le tableau 4 – Vérification et gestion des attentes du plaignant. • Évaluez la possibilité de lui donner une liste des résultats que vous/votre organisme pouvez raisonnablement être en mesure d'obtenir pour lui et auxquels il peut penser (attention à ne pas le faire marcher ou lui donner de faux espoirs). • Évitez d'avoir recours à l'argument « J'ai droit à » car son utilisation mène rarement à une issue positive et ne fait souvent qu'aggraver la situation. • « Acceptez d'être en désaccord » à propos du résultat (celui qu'il espère contre celui que vous/votre organisme avez proposé) le plus approprié sans lui donner l'impression que son point de vue est invalide. • Établissez des rapports des sujets abordés et des résultats des appels téléphoniques et des entrevues en personne. Écrivez au plaignant en lui exposant les grandes lignes et demandez-lui son accord au moyen d'une signature – vous aurez ainsi une preuve écrite au cas où le plaignant changerait d'avis ultérieurement.

Tableau 9 – Réponses retranscrites aux énoncés et aux comportements associés à des exigences déraisonnables

Énoncé ou comportement	Réponses possibles
Rappelez-moi immédiatement. **ou** **Si vous ne me rappelez pas immédiatement, je vous rappellerai.** **ou** **Je veux que ce problème soit réglé tout de suite.**	• *Peut-être que personne n'a pris le temps de vous expliquer le processus de traitement des plaintes. Laissez-moi vous en parler.* • *Je comprends que vous souhaitiez que cela soit réglé immédiatement. Mais je suis sûr que vous pouvez également comprendre que j'ai plusieurs autres plaintes à traiter en plus de la vôtre, qui m'ont été présentées avant.* • *Nous traitons les plaintes selon l'ordre d'arrivée, et, comme vous vous en doutez, il y a des dossiers qui sont arrivés avant le vôtre. Je communiquerai avec vous dans* [jours/semaines] *ou plus tôt si j'ai besoin de plus amples renseignements.* • *La plupart des gens qui nous présentent des plaintes pensent que leur plainte est la plus importante et souhaitent que nous la traitions sur-le-champ ou avant les autres. En pratique, c'est impossible.* • *Il est clair que votre plainte est importante pour vous et que vous voulez qu'elle soit traitée d'une certaine façon, mais je dois suivre une procédure pour garantir qu'elle est traitée de manière appropriée et équitable pour toutes les personnes concernées.* • *Nous traitons votre demande de la manière que nous jugeons appropriée. Nous sommes désolés que vous ne soyez pas de notre avis.* • *Je sais que vous pensez que votre plainte est urgente. Je l'ai examinée et j'ai décidé d'appeler l'agent/l'organisme concerné. Je pourrai faire cela au cours de cette semaine/j'aurai besoin d'un peu de temps pour l'appeler, puis pour obtenir une réponse de sa part. Pourquoi ne m'appelez-vous pas* [jours/semaine] *et avec un peu de chance, j'aurai des renseignements à vous transmettre à ce moment-là?* • *Au bout du compte, si vous êtes insatisfait de la façon dont nous traitons votre plainte, vous êtes libre de la présenter à un autre organisme.*
Vous avez communiqué avec la personne avec laquelle/ l'organisme avec lequel j'ai des problèmes. **ou** **Je vous avais dit de ne pas communiquer avec eux. Ce sont des menteurs.**	• *Je sais ce que vous pensez de cette personne. Il me semble utile de communiquer avec la principale personne concernée d'abord, sauf si je trouve cela inapproprié. Si je ne suis pas satisfait de sa réponse, je remontrerai les échelons jusqu'à ce que j'obtienne satisfaction.* • *Vous nous avez donné votre version des faits. Nous avons également donné à* [autre partie concernée] *la possibilité de présenter la sienne.* • *Aux fins d'équité, je dois entendre le point de vue de l'autre partie sur la question. Je suis sûr que vous comprenez que je dois connaître les deux versions des faits pour résoudre l'affaire.* • *Je comprends que cela vous préoccupe. Généralement, il est juste et pertinent d'obtenir les versions des deux parties concernées par une plainte. Vous avez présenté la vôtre et nous devons obtenir la leur.* • *Si la plainte concerne le comportement d'un membre du personnel, nous enquêterons à un niveau supérieur.*

Énoncé ou comportement	Réponses possibles
Vous auriez dû m'interroger/ communiquer avec moi/ me permettre de vous donner davantage de renseignements avant de prendre votre décision.	• *J'ai bien examiné les renseignements que vous nous avez envoyés avec votre plainte et j'ai pris ma décision en fonction de ces éléments. Si vous avez d'autres renseignements pertinents dans le cadre de cette affaire, vous pouvez nous écrire et nous les transmettre.* • *Oui, c'est exact. Les renseignements que vous avez fournis dans votre plainte écrite ont été suffisants pour que je puisse examiner l'affaire et prendre une décision.* • *J'ai examiné tous les documents, votre soumission et les documents que j'ai demandés à* [l'autre partie]*. Si j'avais conclu qu'une enquête était nécessaire, j'aurais communiqué avec vous. Finalement, il me semble n'y avoir aucune preuve que quelque chose se soit mal passé.* • *Je pense que la réponse de l'organisme répond à vos préoccupations de façon appropriée. Si elle ne vous convient pas, nous pouvons en parler maintenant.* Discutez – indiquez toute possibilité de révision si le plaignant est toujours insatisfait.
Vous n'avez pas répondu à tous les points de ma plainte.	• *Nous avons établi que les points centraux de votre plainte étaient... et que nous nous concentrerions sur ces éléments pour vous répondre/que nous concentrerions notre enquête sur ces éléments.* • *Nous avons examiné tous les renseignements de votre plainte, mais nous n'avons pas l'intention de répondre à tous les points que vous avez soulevés.* • *Notre organisme peut vérifier si... Dans la lettre que nous vous avons adressée, nous avons traité ... éléments. Nous n'avons pas examiné... parce que...* • *En raison du nombre de plaintes que nous recevons, nous faisons de notre mieux pour répartir nos ressources de la manière la plus équitable possible. Pour ce faire, nous concentrons notre attention et nos ressources sur les éléments centraux/les plus importants soulevés dans ces plaintes. Dans votre cas, nous avons établi que les points centraux étaient... et nous y avons répondu/y répondrons en conséquence.* • *Aucune obligation juridique ne nous oblige à répondre à chaque point de votre plainte.* • *Nous jugeons avoir traité votre plainte de manière appropriée et ne répondrons pas à toutes les questions que vous soulevez maintenant/aux autres questions que vous avez soulevées.*
Je veux parler à votre superviseur/gestionnaire.	• *Je suis en mesure de répondre à vos préoccupations et de vous aider, sans qu'il soit nécessaire de faire appel à un autre agent responsable du dossier.* • *Mon superviseur pourrait vous rappeler, mais d'après ce que vous avez dit, il semble que vous souleviez une question à laquelle je peux répondre. Il nous suffit de...* • *Pourquoi ne me dites-vous pas ce qui vous préoccupe pour que je puisse avoir une meilleure idée de l'agent/du superviseur le plus à même de vous aider?* • *Je serais heureux de vous mettre en communication avec lui si vous voulez vous plaindre de moi. Mais si vous voulez contester ma décision, vous devriez mettre vos préoccupations par écrit. Mon superviseur ne connaît pas votre affaire en détail et ne sera pas en mesure d'en discuter avec vous.* • *Je sais que vous êtes mécontent de... Si vous pensez que le mieux est d'en parler à mon superviseur, je peux vous aider. Mais vous devez savoir que le fait de lui parler ne changera pas ma décision. Voulez-vous que je vous mette en relation avec lui?* • *Si vous voulez que... soit fait aujourd'hui, c'est moi qui suis disponible pour vous aider. À vous de choisir ce que vous voulez faire.*

Énoncé ou comportement	Réponses possibles
	• *Je suis autorisé à traiter cette question et je serai heureux que nous puissions collaborer pour trouver une solution adaptée à chacun. Si ma solution ne vous convient pas et que vous voulez toujours parler à un superviseur, je peux lui demander de vous rappeler.* • *Mon superviseur a étudié votre dossier et est d'accord avec ma décision* (si c'est vraiment le cas). • *Il ne peut pas vous parler maintenant, mais je peux lui demander de vous rappeler. Il pourrait être utile que vous me disiez de quoi vous voulez lui parler.* • *Vous pouvez. Puis-je avoir votre numéro de téléphone et je ferai en sorte qu'il vous rappelle?*
Je veux parler au/rencontrer le directeur/chef de la direction.	• *Pour des raisons pratiques, le directeur/chef de la direction ne rencontre généralement pas directement les plaignants, ou ne parle pas directement avec eux, mais il m'a donné une délégation de pouvoirs pour traiter les plaintes comme la vôtre.* • *Je suis autorisé à agir au nom du directeur. Vous pouvez me parler maintenant et nous verrons comment nous procédons.* • *Malheureusement, le directeur/chef de la direction n'est pas en mesure de vous parler, mais je serais heureux de discuter de cela avec vous et d'essayer de trouver une solution si vous le souhaitez/mais voilà ce que je peux faire...* • *Je suis sûr que vous comprenez que le directeur/chef de la direction, à titre de responsable de l'organisme, est très occupé. C'est pourquoi il a délégué son autorité à son personnel pour traiter des affaires comme la vôtre.* • *Je comprends votre frustration/votre colère/que vous ne soyez pas d'accord avec moi sur ce point et que vous souhaitiez en parler au directeur/chef de la direction. Je ne peux toutefois pas répondre à cette demande. Ce que je peux faire, c'est...* • *Je comprends que vous ne soyez pas d'accord avec moi sur ce point, mais je ne suis pas en mesure d'organiser une rencontre avec le directeur/chef de la direction pour vous. La procédure habituelle de ce bureau est de présenter les plaintes par écrit, puisque c'est la seule façon de déposer une plainte officielle* (à appliquer en fonction de la situation de votre organisme particulier). • *Au besoin, je peux organiser une rencontre avec l'agent qui traite votre plainte. Voulez-vous que je fasse cela pour vous maintenant?* • *J'ai déjà parlé avec vous pendant longtemps. Une rencontre en personne ne changera pas le conseil que je vous ai donné. Vous pouvez nous envoyer des renseignements supplémentaires par écrit et nous déciderons si une autre rencontre est nécessaire.*
Je veux vous rencontrer (alors que cela n'est pas nécessaire).	• *Je sais que vous voulez vraiment venir ici/discuter de cela plus en détail, mais je ne pense pas qu'une rencontre/que cela soit nécessaire dans la situation actuelle, parce que...* • *Je ne pense pas qu'une rencontre soit utile. Si vous disposez de documents supplémentaires, vous pouvez me les envoyer avec une lettre d'accompagnement expliquant dans quelle mesure ils se rapportent aux éléments centraux de votre plainte. Je vous appellerai pour en discuter avec vous au besoin. Je pense que c'est une bien meilleure façon d'occuper votre temps.* • *Si j'ai besoin de renseignements supplémentaires, je communiquerai avec vous. Autrement, le résumé des éléments que vous avez fourni convient parfaitement.* • *Je n'ai pas de nouveaux renseignements à vous donner au sujet de votre plainte. Je communiquerai avec vous lorsque j'en aurai.* • *Il n'y a rien de nouveau au sujet de votre plainte. Toutefois, vous pouvez m'appeler après le* [date] *si vous voulez vérifier auprès de moi.*

Énoncé ou comportement	Réponses possibles
	• *Pouvez-vous m'envoyer les copies de ces documents, s'il vous plaît? Je les examinerai pour décider si une rencontre est nécessaire/serait utile.* • *En général, nous préférons examiner les documents d'abord, avant de décider s'il serait utile d'organiser une rencontre avec vous. Finalement, nous devons nous fier à des preuves documentaires de toute façon. Les preuves verbales ne suffisent pas.*
Chantage affectif et manipulation. **Si vous ne faites pas [x], je ferai [y].** **ou** **Ça a été tellement difficile. Je viens de perdre tout mon argent et ma femme m'a quitté...** **ou** **Vous êtes mon dernier espoir. Si vous ne m'aidez pas, je ne sais pas ce que ferai.**	• *C'est certainement très difficile à gérer, mais malheureusement, je ne peux pas vous aider à ce sujet. Pourquoi ne nous concentrons-nous pas sur ce pour quoi je peux vous aider, c'est-à-dire...* • *Vous avez raison! Ce n'est pas facile de devoir gérer ces choses-là. Laissez-moi vous expliquer les possibilités qui s'offrent à vous...* • *Je comprends que vous vouliez vraiment que notre organisme résolve ce problème pour vous. Comme je vous l'ai déjà expliqué, c'est impossible.* • *Je comprends que cette plainte soit très importante pour vous et que vous ayez passé beaucoup de temps à essayer de... Malheureusement, cela ne change rien au fait que...* • *Je ne peux qu'imaginer à quel point ce processus est stressant pour vous et je suis désolé que le résultat de votre plainte ne puisse être plus positif.* • *Je sais que ce problème vous a coûté beaucoup d'argent/vous a causé beaucoup de stress à vous et à votre famille, et à votre place, je serais également contrarié. D'un point de vue organisationnel, cependant, nous ne pouvons rien faire pour vous aider.* • *Je conviens que le fait de poursuivre une plainte pendant ... ans sans obtenir de résultat satisfaisant doit être accablant. Cependant, je dois être franc et vous annoncer que je ne pense pas que notre bureau/service sera plus en mesure d'atteindre le résultat que vous attendez.* • *Je sais que vous avez vécu une période difficile et je ne veux pas en rajouter en vous donnant le faux espoir que nous pouvons vous aider à...* • *Je ne peux imaginer à quel point cela doit être difficile à gérer pour vous. Cela ne doit vraiment pas être facile. Mais pour que je puisse traiter votre plainte aussi vite et efficacement que possible, j'ai besoin que vous vous concentriez pour me parler de...* • *Malheureusement, je ne peux pas répondre à cela. Il est clair qu'il s'agit d'une situation difficile à gérer. Je peux vous aider à... si nous nous concentrons sur...* • *Non, je suis désolé, je ne suis pas qualifié pour vous aider à ce propos. Tout ce que je peux faire, c'est...* • *Je m'excuse, mais je ne suis pas la personne à laquelle il faut vous adresser en ce qui concerne vous sentiments à ce sujet, même si je suis sûr qu'ils sont justifiés. Je peux toutefois vous aider au sujet de votre plainte, si vous voulez bien vous concentrer sur ce point un instant.*

Énoncé ou comportement	Réponses possibles
De toute façon, je ne m'attendais pas vraiment à ce que vous fassiez quelque chose. **ou** **Je savais que vous ne voudriez pas m'aider.** **ou** **Je paye des impôts, vous savez.**	• *Je suis désolé que vous ressentiez cela. Si vous voulez, je peux prendre quelques minutes pour vous expliquer notre rôle.* • *Je suis désolé que vous soyez déçu du résultat de mon évaluation. Je vous ai expliqué les raisons qui ont motivé ma décision dans ma lettre. Peut-être devriez-vous les relire.* • *Il semble que vous ayez raison dans cette affaire* (expliquez pourquoi vous ne faites rien). • *J'ai examiné votre plainte et je me suis renseigné. Je sais que mes actions n'ont pas entraîné le résultat que vous espériez.* • *Nous avons examiné votre plainte de manière exhaustive et nous ne jugeons pas qu'il y ait aucune preuve du fait que ... a mal agi/a agi de façon illégale/a agi par corruption.* • *Quand avez-vous commencé à penser que nous ne ferions rien à propos de votre plainte? J'imagine que c'est lorsque vous nous l'avez présentée?* • *Je ne sais pas trop à quoi vous vous attendiez dans cette situation. Lorsque nous avons discuté... Je vous ai expliqué que...* • *Je suis désolé que vous ressentiez cela, parce que nous avons passé beaucoup de temps à nous renseigner/à enquêter et à répondre aux questions/à régler les problèmes que vous avez soulevés(es).* • *Nous nous sommes assurés que ce résultat était le plus approprié dans les circonstances.* • *Je suis sûr que vous savez que je suis également un contribuable et que je paie mes impôts, exactement comme vous. Alors pourquoi ne pas nous concentrer sur ce pour quoi je peux vous aider...*
Vous êtes raciste/sexiste. Vous ne me traiteriez pas de la sorte si j'étais/je n'étais pas... **ou** **Je ne suis pas idiot, vous savez.** **ou** **Votre organisme n'a aucun intérêt à aider les personnes sans importance/les petites gens comme moi.**	• *Votre race/sexe/statut social n'a eu aucune conséquence sur la façon dont je vous ai traité/je vous traite. Nous avons affaire à de nombreuses personnes qui sont...* • *Votre race/sexe/statut social n'a eu aucune conséquence sur aucune partie de mon travail en lien avec votre plainte. Nous avons affaire à des personnes de tous horizons.* • *Votre race/sexe/statut social n'a joué aucun rôle dans la décision que j'ai prise.* • *Je n'ai rien dit à propos de votre race/sexe/statut social simplement parce qu'il n'est pas pertinent de... et je ne vois pas vraiment pourquoi vous soulevez de telles questions.* • *Quand avez-vous commencé à penser que vous étiez traité différemment en raison de votre race/sexe/statut social?* • *Quand avez-vous commencé à penser que nous avions laissé votre race/sexe/statut social influer sur notre comportement?* • *Je suis désolé que vous ayez eu cette impression.*

Énoncé ou comportement	Réponses possibles
Pose des questions d'ordre privé qui vont au-delà de vos limites personnelles, par exemple, des questions au sujet de votre situation de famille, de votre lieu de résidence, de vos enfants.	• *Je ne pense pas que cela soit pertinent par rapport à la question de... Par contre, j'ai besoin de renseignements au sujet de...* • *Je n'ai pas besoin de renseignements à ce sujet pour l'instant. Si c'est le cas, je vous le ferai savoir. Par contre, ce que j'ai besoin de savoir pour l'instant, c'est...* • *Je suis désolé, mon organisme ne me permet pas de parler de ma vie privée avec les plaignants. Pourquoi ne revenons-nous pas à...* • [M./M^{me} nom], *je dispose d'un temps limité pour vous parler/rencontrer et j'ai besoin que vous me donniez des renseignements précis avant que nous n'ayons plus le temps. Parlez-moi donc de...* (reprenez le contrôle de la conversation). • *Ce que vous me dites me met mal à l'aise et je ne pense pas que ce soit lié en aucune manière aux questions que je vous pose. Il faut que vous vous concentriez sur ces problèmes/questions* (reformulez-les). • *Je vais devoir mettre un terme à cet appel si nous ne pouvons nous en tenir aux éléments de la plainte.* • *Ces renseignements me semblent inappropriés et je vous ai demandé d'arrêter de m'en parler, parce que cela n'a aucun rapport avec le problème urgent que je traite. Si vous continuez à me parler de la sorte, je mettrai fin à cet appel.* • *Je vous ai fourni les renseignements dont vous avez besoin et, si vous n'avez pas d'autres questions, je vais devoir mettre fin à l'appel pour répondre à d'autres personnes qui attendent.* • *Je vais devoir raccrocher maintenant, parce que nous n'arrivons à rien. Je vous rappellerai* [demain/dans ... minutes/... heures/... jours/la semaine prochaine]... • *Je vais devoir mettre fin à l'appel maintenant, mais je vais mettre mes questions par écrit et vous les envoyer par le service postal australien. Vous pouvez les lire, y répondre et me les renvoyer par courriel ou par la poste.* • *Je vous ai dit que je raccrocherais si vous n'arrêtiez pas. Au revoir.*
Veut parler de sa plainte en dehors des heures de bureau.	• *Je ne suis pas en mesure de parler de votre dossier maintenant. Vous pouvez appeler le bureau pendant les heures d'ouverture normales et je peux discuter de la plainte avec vous à ce moment-là.* • *Je ne peux pas parler de votre dossier sans l'avoir sous les yeux.*
Pourquoi ne m'a-t-on pas dit cela plus tôt? (alors qu'on lui a dit).	• *Rappelez-vous, nous en avons parlé le* [date] *et je vous ai dit à ce moment-là que... Cela n'a pas changé et je ne vois aucune raison d'en reparler maintenant. Si vous avez d'autres questions, je vous suggère de les mettre par écrit.* • *Je vous ai envoyé une lettre le ...* [jour/date] *qui explique notre position à ce sujet. Je n'ai pas le temps de revoir cela maintenant, mais je vous suggère de prendre le temps de relire cette lettre/ce courriel. Si vous avez encore des questions précises, je vous consacrerai* [minutes] *le* [jour/date] *pour en discuter. Voulez-vous que je vous envoie une autre copie de ce courriel/cette lettre?* • *Nous avons passé beaucoup de temps à nous renseigner/à enquêter et à répondre aux questions dont vous me parlez à présent. J'aimerais que vous preniez le temps de parcourir de nouveau la lettre/le courriel que je vous ai envoyé(e). Si vous avez encore des questions précises après cette lecture, vous pouvez me rappeler.* • *Je ne pense pas que cette conversation soit productive pour aucun de nous, parce que nous ne cessons de revenir au même problème.*

Énoncé ou comportement	Réponses possibles
	• *J'ai l'impression que vous voulez que je dise quelque chose que je ne peux pas dire. J'ai essayé de vous expliquer à plusieurs reprises comment nous sommes arrivés à cette conclusion. Étant donné que je ne pense pas que cette conversation soit productive pour aucun de nous, je vais devoir y mettre un terme. Vous pouvez présenter vos préoccupations par écrit si vous le souhaitez et nous déciderons si notre bureau doit prendre des mesures supplémentaires.*
J'ai le droit de consulter/ d'accéder à ces documents. **ou** **C'est urgent, cela ne peut pas attendre demain. Donnez-moi la ligne directe/le numéro de téléphone du domicile de [personne].**	• *Je n'ai pas le pouvoir de vous donner ce renseignement. Vous pouvez présenter votre demande par écrit et le cadre supérieur/gestionnaire concerné décidera d'y accéder ou non.* • *Je ne peux pas vous donner ce renseignement parce que...* • *Nous divulguons rarement ce type de renseignements, sauf dans de très rares cas, si ... et qu'il y a des raisons claires et importantes de le faire.* • *Nous examinons les demandes de renseignements au cas par cas. Vous devriez donc présenter votre demande par écrit et expliquer clairement pourquoi ces renseignements devraient vous être communiqués. Nous vous fournirons une réponse peu de temps après.* • *Nous ne divulguons habituellement pas les renseignements que vous avez demandés, car...* • *Les personnes/organismes qui interagissent avec notre bureau s'attendent à ce que ces renseignements ne soient pas divulgués, sauf dans des circonstances exceptionnelles. Votre situation ne fait pas partie de ces exceptions.* • *Vous avez toujours la possibilité de présenter une demande de divulgation aux termes de* [titre de la législation sur l'accès à l'information/relative à la liberté d'accès à l'information]. *Vous pouvez trouver des renseignements au sujet de la présentation de demandes aux termes de la GIPA sur le site Web du Commissariat à l'information à l'adresse http://www.oaic.gov.au/.* • *Je comprends que vous pensiez qu'il s'agisse d'une affaire urgente, mais je ne peux appeler ... à son domicile et je ne peux pas vous fournir son numéro de téléphone personnel/ses coordonnées. Je peux faire en sorte que vous parliez à quelqu'un d'autre qui est disponible immédiatement et qui pourrait être en mesure de répondre à certaines de vos préoccupations.*
Ce n'est pas de cela que je me plains. Vous n'avez rien compris.	• *Nous nous sommes entendus sur le fait que les points centraux de votre plainte étaient... et que nous nous concentrerions sur ces éléments pour vous répondre/que nous concentrerions notre enquête sur ces éléments.* • *Nous préférons que vous attendiez que nous ayons effectué nos enquêtes/ que nous nous soyons renseignés avant de soulever d'autres problèmes, car il arrive souvent que les choses changent au cours de nos enquêtes et de nos demandes de renseignements.* • *Je comprends que plusieurs choses vous préoccupent et que vous souhaitiez en parler. Toutefois, nous avons décidé de limiter notre enquête aux points suivants...* • *Notre organisme peut vérifier si... Il était question de ces éléments dans la lettre que nous vous avons adressée. Nous n'examinerons pas... parce que...* • *En modifiant les éléments de votre plainte, vous influez sur notre capacité à les résoudre. S'il vous plaît, laissez-nous le temps de nous renseigner/mener notre enquête/etc.*

Énoncé ou comportement	Réponses possibles
	• *Je ne peux pas traiter votre affaire correctement si vous modifiez les éléments que vous voulez que nous traitions/ajoutez des éléments à votre plainte. Vous devez décider si vous voulez retirer votre plainte le temps de savoir ce que vous voulez que nous traitions ou nous laisser aller de l'avant avec ce que nous avons entre les mains et les problèmes que nous avons définis jusqu'ici. La situation actuelle ne fonctionne tout simplement pas.* • *En raison du nombre de plaintes que nous recevons, nous faisons de notre mieux pour répartir nos ressources de la manière la plus équitable possible. Pour ce faire, nous concentrons notre attention et nos ressources sur les éléments centraux/les plus importants soulevés dans ces plaintes. Dans votre cas, nous avons établi que les points centraux étaient... Nous ne nous pencherons sur aucun autre élément, à moins d'avoir des raisons claires de le faire.*
Cela (ce résultat) n'est pas suffisant. Ce n'est pas ce que je voulais.	• *Il est clair que vous n'êtes pas satisfait du résultat que nous avons obtenu pour vous. De notre côté nous en sommes satisfaits et avons décidé de ne pas prendre de mesures supplémentaires.* • *Le résultat que vous demandez n'est pas très différent de celui que nous avons déjà obtenu pour vous. Nous ne consacrerons pas davantage de temps et de ressources pour traiter cette affaire.* • *Pour garantir une répartition équitable et égale de nos ressources sur l'ensemble des plaintes, nous devons réfléchir au but pratique de la poursuite d'un résultat différent dans votre affaire. Nous sommes d'avis que le résultat que vous visez à présent n'est pas foncièrement différent de ce que nous avons déjà obtenu. Par conséquent, il ne serait pas pratique ou équitable que nous passions davantage de temps et que nous utilisions plus de ressources dans le cadre de cette plainte.* • *Rappelez-vous, le...* [date], *nous avons discuté des types de résultats que nous viserions. Nous avons décidé que nous tenterions de... C'est ce que nous avons obtenu et je ne vois aucun but pratique à poursuivre...* • *Nous vous encourageons à nous écrire et à nous expliquer pourquoi vous pensez que ce résultat n'est pas le bon/est inapproprié/n'est pas satisfaisant. Si nous sommes de votre avis, nous vous aviserons en conséquence. Dans le cas contraire, nous lirons votre correspondance et la classerons sans envoi d'accusé de réception.*
Ils me doivent/vous me devez un remboursement/une compensation/des excuses, etc.	• *Il me semble que vous espérez que nous... Je dois vous dire immédiatement que cela ne sera pas possible parce que...* • *Ce que vous demandez est impossible. Peut-être pouvons-nous réfléchir à d'autres options/résultats possibles comme* (donnez un exemple)*, qui se produiront plus vraisemblablement.* • *J'admets que vous vouliez... Nous ne pensons pas qu'il s'agisse d'une solution appropriée/il est peu probable que cela se produise, car... Je pense qu'il serait plus productif pour nous de commencer à réfléchir à d'autres résultats plus appropriés/vraisemblables, comme...* • *Je comprends que vous souhaitez que... dans cette affaire, mais il ne s'agit pas d'un résultat approprié à nos yeux, car... Nous pensons que... est plus approprié et plus vraisemblable.* • *Les gens ont parfois des points de vue différents sur la même question. Il est évident que vous et moi n'avons pas le même point de vue sur... Comme je l'ai expliqué, nous pensons que le résultat le plus approprié/vraisemblable dans cette situation est...*

Énoncé ou comportement	Réponses possibles
	• *Je comprends que vous soyez en colère à propos de ce qui s'est passé, mais nous ne pouvons pas fonder une décision uniquement sur vos émotions. Nous pouvons uniquement agir en fonction des faits, qui doivent eux-mêmes être corroborés par des preuves. Ainsi, plus vite nous pouvons nous concentrer sur les faits et les preuves, plus vite nous pouvons résoudre ce problème.* • *Je ne veux pas vous donner de faux espoirs en vous disant que... pourrait se produire alors qu'il est assez clair que ce n'est pas le cas. Je suggère que nous réfléchissions à... comme solutions possibles, afin de ne pas être déçus par la suite.* • *Notre système de plaintes ne vise pas l'obtention d'une défense, de représailles ou d'une vengeance. Le genre de résultats que nous sommes normalement en mesure d'obtenir est... Dans votre cas, il est possible que...* • *Il est peu probable que vous obteniez la compensation que vous souhaitez.*
Il devrait/elle devrait/ vous devriez être renvoyé/ renvoyée.	• *J'admets que vous puissiez penser que... devrait être renvoyé pour cela. Toutefois, nous voyons les choses de manière quelque peu différente.* • *Vous avez droit à votre opinion.* • *Personne ne sera licencié pour cela.*

Chapitre 11 – Stratégies et exemples d'énoncés pour gérer le manque déraisonnable de coopération

Manque déraisonnable de coopération

Le principe de base des stratégies et des exemples d'énoncés pour gérer le manque déraisonnable de coopération est de « définir les conditions ». Il s'agit d'exiger quelque chose du plaignant à titre de condition préalable pour prendre des mesures en lien avec sa plainte ou pour exécuter un service ou un acte particulier. Par exemple, on peut exiger d'un plaignant qu'il classe et résume des documents trop désorganisés ou trop longs comme condition de leur acceptation et de leur lecture.

Tableau 10 – Stratégies pour gérer le manque déraisonnable de coopération

Comportement du plaignant	Stratégies proposées
Envoie un flux constant de renseignements exhaustifs, désorganisés ou une plainte peu claire ou indéfinie, alors qu'il peut faire autrement.	• Demandez au plaignant de classer et de résumer les renseignements qu'il a fournis à titre de condition de l'acceptation ou la poursuite du traitement de sa plainte. • Demandez-lui clairement d'arrêter d'envoyer des renseignements et dites-lui que si vous/votre organisme avez besoin de renseignements supplémentaires, vous l'avertirez immédiatement. • N'acceptez pas les communications/courriels envoyés en copie conforme ou les articles de journaux comme plaintes, à moins que le plaignant indique expressément qu'il s'agit d'une plainte destinée à votre organisme et détermine les enjeux précis de la plainte (qui peut être traitée de manière appropriée par votre organisme). • Indiquez-lui que chaque fois qu'il vous envoie des renseignements, vous devez prendre le temps de les lire, ce qui vous empêche d'accomplir d'autres tâches importantes en lien avec sa plainte. Veuillez consulter le tableau 6 – Stratégies pour gérer la persévérance déraisonnable (Assaillir l'organisme d'appels téléphoniques, de visites ou de communications écrites inutiles) [page 39].
Fournit peu ou pas de détails avec sa plainte ou présente les renseignements au compte-gouttes.	• Informez le plaignant à l'oral et à l'écrit que vous/votre organisme n'examinerez pas sa plainte tant que tous les renseignements pertinents n'auront pas été présentés. • Décrivez les types d'information qu'il devrait fournir, par exemple, des copies de documents officiels, des photographies, des bandes vidéo ou autre document qui indique clairement que les événements ou les actes faisant l'objet de la plainte se sont produits. • Établissez un délai de conformité pour que le plaignant vous fournisse les renseignements requis, après quoi aucune mesure supplémentaire ne sera prise ou aucun renseignement supplémentaire ne sera accepté relativement à sa plainte (si le plaignant les a volontairement retenus).
Fournit des renseignements non pertinents, notamment des documents au contenu sexuel explicite.	• Renvoyez la correspondance dont le contenu est inapproprié et exigez du plaignant qu'il en retire tout document non pertinent avant que son courrier soit pris en compte, après en avoir fait une copie pour vos dossiers. • Informez le plaignant que seuls les éléments centraux de sa plainte seront traités ou feront l'objet d'une réponse, et définissez de nouveau ces éléments aux fins de clarté et pour garantir que vous êtes d'accord.

Comportement du plaignant	Stratégies proposées
Refuse de suivre les instructions ou n'accepte pas les suggestions et les conseils.	• Donnez vos conseils ou vos instructions et n'en dérogez pas; acceptez cependant toute raison pour laquelle le plaignant peut refuser l'instruction ou le conseil (p. ex., il a déjà suivi des conseils à tort). • Expliquez vos responsabilités et les siennes, ainsi que vos objectifs ou vos intentions dans le cadre du traitement de sa plainte. Veuillez consulter le chapitre 6 – Gestion efficace des plaintes et des attentes dès le début (Établir des règles de base). • Assurez-vous de résumer les instructions pour garantir leur compréhension. • Assurez le suivi de toute instruction verbale ou de tout conseil écrit et indiquez clairement un délai de conformité ou d'action, le cas échéant. • Mettez un terme à toutes les entrevues et à tous les appels téléphoniques improductifs si le plaignant n'est pas réceptif aux instructions, aux conseils ou aux suggestions. • Consignez les thèmes et les résultats des rencontres et écrivez au plaignant pour lui présenter les résultats.
Fait valoir de manière déraisonnable qu'une solution précise est la bonne, ignorant d'autres explications et contre-arguments valides.	• Indiquez clairement qu'un résultat précis est impossible. • Faites valoir votre position de manière claire, transparente et ferme, et n'en dérogez pas (mais reconnaissez son point de vue). • Évitez de vous disputer ou d'essayer de raisonner avec un plaignant qui ne veut pas tenir compte d'autres points de vue logiques et raisonnables. Aucun raisonnement ne convaincra vraisemblablement ce plaignant de se calmer ou d'accepter votre point de vue ou votre décision. • Informez-le de la possibilité d'une révision unique et, s'il a déjà utilisé cette option, indiquez-lui fermement que la plainte ne sera pas réexaminée, sauf en cas de circonstances exceptionnelles. • Mettez un terme à toutes les entrevues et à tous les appels téléphoniques improductifs si le plaignant n'est pas réceptif à votre explication ou à votre point de vue. Veuillez consulter le tableau 13 – Réponses retranscrites aux énoncés et aux comportements associés à des arguments déraisonnables (Refus des explications) [page 72].
Affiche un comportement non coopératif (p. ex., retient l'information, est malhonnête, agit illégalement, agit de manière contraire à l'éthique ou trompeuse, ou déforme les propos d'autrui).	• Mettez un terme à votre collaboration/à la collaboration de votre organisme avec le plaignant si vous découvrez qu'il vous a volontairement trompé de façon importante ou qu'il a menti à propos de son affaire. • Définissez en particulier le comportement problématique et demandez au plaignant d'arrêter s'il veut que sa plainte soit traitée. • Définissez de nouveau les règles de base, ou « règles d'engagement », et insistez sur le fait qu'il doit les respecter s'il veut que sa plainte soit traitée. Veuillez consulter le chapitre 6 – Gestion efficace des plaintes et des attentes dès le début (Établir des règles de base). • Consignez les thèmes et les résultats des rencontres et écrivez au plaignant pour lui présenter les résultats. • Signalez le comportement à l'autorité pertinente au besoin (p. ex., comportement illégal comme la fraude).

Tableau 11 – Réponses retranscrites aux énoncés et aux comportements associés à un manque déraisonnable de coopération

Énoncé ou comportement	Réponses possibles
Voir les documents ci-joints/ les documents ci-joints parlent d'eux-mêmes.	• *En vue de traiter votre plainte correctement, nous avons besoin que vous résumiez les renseignements que vous nous avez envoyés, et que vous expliquiez dans quelle mesure ils se rapportent aux éléments centraux de votre plainte. Dans la situation actuelle, nous avons du mal à comprendre le lien.* • *J'ai eu l'occasion d'examiner les renseignements que vous avez envoyés et j'ai du mal à voir dans quelle mesure ils se rapportent aux éléments dont vous vous êtes plaint. Pouvez-vous résumer ces renseignements et expliquer clairement en quoi ils sont liés aux éléments centraux de votre plainte? Il faudrait que vous fassiez cela dans les prochains/prochaines* [jours/semaines] *si vous voulez que nous poursuivions le traitement de votre plainte.* • *Pour l'instant, je n'ai pas besoin d'autant de détails...* (expliquez). • *Comme vous vous en doutez, nous recevons de nombreuses plaintes dans ce bureau. Ainsi, pour en garantir le traitement équitable, nous demandons aux plaignants de définir clairement l'objet de leur plainte et d'expliquer en quoi leurs documents d'appui se rapportent à cet objet...* • *Vous avez envoyé* [nombre de courriels/de documents] *à notre bureau au sujet de votre plainte. Nous n'avons pas besoin d'autant de renseignements pour l'instant. Si c'est le cas, je vous le ferai savoir. En attendant, arrêtez d'envoyer des renseignements, car cela m'empêche de faire d'autres choses importantes en lien avec votre plainte.* • *Je vous ai déjà demandé de ne plus m'envoyer de renseignements/ courriels car cela m'empêche de traiter efficacement votre plainte. Encore une fois, je n'ai pas besoin d'autant de détails pour l'instant. J'apprécierais que vous respectiez cette demande.*
Je vous ai dit tout ce que vous vouliez savoir/donné tous les documents que vous avez demandés (alors que ce n'est pas le cas).	• *Je sais que vous avez certainement l'impression d'avoir assez parlé de cela, mais puis-je vous poser quelques questions supplémentaires qui nous aideront à régler la question aussi vite que possible? Posez des questions ouvertes.* • *Je comprends que vous soyez mécontent du système, mais j'ai tout de même besoin que vous me fournissiez ce renseignement.* • (Répétez ce qu'il a dit) *semble très important. Peut-on en parler un peu plus en détail?* • *Nous avons besoin que vous nous envoyiez tous les renseignements dont vous disposez en lien avec votre plainte dans les prochains jours/ prochaines semaines. Sinon, nous devrons peut-être fermer votre dossier de plainte jusqu'à ce que nous les ayons reçus.* • *Il est essentiel que vous nous envoyiez les documents/renseignements en lien avec votre plainte. Autrement, nous ne serons pas en mesure de traiter votre plainte de manière appropriée.* • *Nous utilisons notre temps et nos ressources de manière très inefficace lorsque nous modifions le cours de notre enquête/réalisons une autre enquête parce que vous ne nous avez pas fourni ces renseignements plus tôt/lorsque nous vous les avons demandés.* • *Nous vous avons demandé un certain nombre de fois de nous envoyer... et vous ne l'avez pas fait. Si nous ne le recevons pas d'ici..., nous ne l'accepterons pas ultérieurement si vous décidez de nous l'envoyer. Je vous suggère de nous le transmettre immédiatement.* • *Puisque vous ne nous avez pas envoyé les renseignements que nous vous avons demandés, nous n'avons pas été en mesure de... Il faut que vous nous les envoyiez immédiatement si vous voulez... Sinon, nous devrons peut-être fermer votre plainte/décider du résultat de votre plainte sans eux.*

Énoncé ou comportement	Réponses possibles
	• *Nous ne pouvons pas résoudre votre plainte sans... Je ne pense pas que vous souhaitiez que nous fermions votre dossier de plainte pour cela.* • *Vous vous êtes adressé à nous parce que vous vouliez que nous... Pour ce faire, nous avons besoin que vous coopériez totalement, en nous fournissant tous les renseignements qui auront vraisemblablement des répercussions sur la façon dont nous traitons votre plainte et sur toute solution que nous pourrions proposer...*
C'est essentiel pour ma plainte. Vous devez l'examiner.	• *Je ne pense pas que cela soit pertinent par rapport à la question de... Par contre, j'ai besoin que vous me parliez de...* • *Je n'ai pas besoin de renseignements à propos de... pour être en mesure de déterminer si... s'est produit.* • *Il me semble que les éléments centraux dont vous vous plaignez sont... Je ne pense pas que vous ayez besoin de me parler de... pour que je puisse traiter ces questions.* • *Je regrette, mais ce n'est pas à moi qu'il faut parler de... Je peux vous aider à... Pour garantir que nous ne perdions pas de temps, pouvez-vous me parler de….* • *Je ne veux pas perdre de temps à parler de... Peut-être pouvons-nous revenir à...* • *Ces renseignements me semblent inappropriés et non pertinents en ce qui concerne... Je vais devoir mettre un terme à notre appel si vous continuez à m'en parler.* • *Je vais devoir mettre un terme à cet appel si nous ne pouvons nous en tenir aux questions de...* • *Je comprends que vous vouliez me faire part de tous les détails de l'affaire. Toutefois, je n'ai pas besoin de tous ces renseignements parce que je ne peux rien faire pour... Pouvez-vous me parler de...?* • *Si j'ai besoin d'en savoir davantage à ce sujet, je vous le ferai savoir, mais pour le moment, concentrons-nous sur...* • *Puis-je vous demander pourquoi vous m'informez de cela?* (Laissez-le répondre.) *Comme j'ai essayé de vous l'expliquer, mon rôle est de* (expliquez). *Malheureusement, les renseignements que vous nous communiquez ne nous sont d'aucune utilité.* • *Vous avez déjà été informé du fait que notre bureau ne juge pas approprié que vous nous/me parliez de* (expliquez). *Je n'ai rien à ajouter à cela.* • *Je vais devoir raccrocher maintenant, parce que nous n'arrivons à rien. Je vous rappellerai dans* [heures/jours], *lorsque nous aurons plus de temps pour en discuter davantage/nous pourrons avoir une discussion plus ciblée.* • *Je vous enverrai un courriel/une lettre avec mes questions plus tard dans l'après-midi et vous pourrez y répondre par écrit et me les renvoyer...* • *Je vous ai dit que je raccrocherais si vous continuiez à parler de... Au revoir.*
Mais enfin, qui est à l'origine de ces politiques stupides?	• *Je sais que vous n'êtes pas d'accord avec la politique. Si vous voulez avoir votre mot à dire à ce sujet, le mieux est de communiquer avec... Voulez-vous que je lui transmette votre nom et votre numéro?* • *Si le plaignant a déjà communiqué avec cette personne ou cet organisme, vous pouvez utiliser les réponses suggérées ci-dessus pour mettre un terme à l'appel ou à la rencontre.* Voici d'autres réponses vous permettant de ne pas utiliser « c'est notre politique » ou « c'est une question de politique » : • *Je vais vous expliquer comment nous fonctionnons en général/pourquoi nous fonctionnons ainsi...* • *Nous demandons/nous nous attendons à ce que...* • *Habituellement, nous...*

Énoncé ou comportement	Réponses possibles
Je ne peux pas faire cela/je ne ferai pas cela.	• *Je pense vous avoir expliqué les options qui s'offrent à vous du mieux que j'ai pu. Vous pouvez décider de choisir une autre voie, et c'est votre décision.* • *Mon rôle consiste à vous expliquer les options qui s'offrent à vous, mais toute décision vous revient.* • *Peut-être aimeriez-vous réfléchir à ce que je viens de vous expliquer? Nous pouvons en discuter de nouveau la semaine prochaine si vous avez besoin d'éclaircissements supplémentaires.* • *Laissez-moi récapituler. Je vais… et vous allez… Est-ce bien ce que vous avez compris?* • *Je comprends que vous soyez mécontent du système, mais j'ai tout de même besoin que vous...* • *C'est vraiment le seul conseil que je peux vous donner. Vous devrez décider à partir de là ce que vous voulez faire ensuite.*
Vous avez tort/je ne suis pas d'accord.	• *Je reconnais que vous puissiez voir les choses différemment. Toutefois, en fonction des renseignements dont je dispose, j'en suis arrivé à la conclusion que...* • *Je reconnais que votre point de vue est..., mais nous voyons les choses différemment.* • *Je pense que je vous ai donné tous les renseignements en ma possession à ce sujet. J'ai l'impression que vous voulez que je dise quelque chose que je ne peux pas dire. J'ai d'autres plaintes importantes à traiter, je vais donc devoir mettre un terme à cet appel. Vous pouvez écrire à notre bureau si vous disposez d'éléments nouveaux et importants que vous voulez nous présenter.* • *Je ne pense pas que cette conversation soit productive pour aucun de nous pour l'instant, et je vais devoir y mettre un terme. Si vous avez d'autres préoccupations, vous pouvez les mettre par écrit et nous les examinerons et déciderons si elles justifient la prise de mesures par notre bureau.* • *Je vous ai fourni les renseignements dont vous avez besoin et, si vous n'avez pas d'autres questions, je vais mettre fin à l'appel pour répondre à d'autres personnes qui attendent.* • *Je comprends que vous ne soyez pas satisfait de ce que je vous ai dit. J'ai essayé de vous expliquer comment j'en suis arrivé/nous en sommes arrivés à cette conclusion et je ne peux pas passer plus de temps à vous l'expliquer. Si vous le souhaitez, vous pouvez mettre vos préoccupations par écrit.* • *Je vous ai expliqué comment et pourquoi j'avais pris cette décision. Malheureusement, je n'ai rien à ajouter à cela. À moins que vous ayez d'autres problèmes dont vous souhaitez discuter avec moi, je vais devoir mettre fin à cette conversation/entrevue.* • *Les gens ont parfois des points de vue différents pour une même chose. Il est évident que vous et moi avons des points de vue différents... et comme je vous l'ai expliqué, notre bureau ne prendra pas d'autres mesures en ce qui concerne votre plainte.* Veuillez consulter le tableau 7 – Réponses retranscrites aux énoncés et aux comportements associés à une persévérance déraisonnable (entrevue ou appel téléphonique improductif ou stressant) [page 44].

Chapitre 12 – Stratégies et exemples d'énoncés pour gérer les arguments déraisonnables

Arguments déraisonnables

Le principe de base des stratégies et des exemples d'énoncés pour gérer les arguments déraisonnables est de « refuser » de collaborer ou « d'interrompre » la collaboration avec un plaignant. Il s'agit de refuser poliment de faire quelque chose ou d'arrêter de faire quelque chose pour un plaignant. Dès qu'il devient évident que la plainte est mal fondée, vous devriez refuser de la traiter ou en interrompre le traitement. Si des arguments déraisonnables sont mélangés à des arguments raisonnables, vous devriez refuser de traiter la part déraisonnable.

Un mot sur la maladie mentale

On associe parfois les arguments déraisonnables à la maladie mentale. Traiter avec des personnes souffrant de maladies mentales exige une sensibilité supérieure, même si le comportement de ces personnes peut généralement être géré comme celui de n'importe qui d'autre.

Lorsque l'on a affaire à des personnes souffrant d'une maladie mentale, il est important de ne pas rejeter un élément valide sous prétexte qu'il est délirant. Une idée délirante (ou psychose) n'exclut pas une plainte légitime. Le personnel qui reçoit des plaintes qu'il suspecte délirantes devrait prendre le temps de poser au plaignant des questions précises au sujet de toute preuve en appui à sa plainte. Dans le même temps, il faut faire extrêmement attention de ne pas alimenter ou encourager des plaintes qui sont clairement délirantes ou qui n'ont pas de fondement légitime, car cela donnera vraisemblablement de faux espoirs au plaignant quant à ce que vous pouvez faire pour lui.

Une psychose implique généralement l'absence de lien avec la réalité. Les troubles psychotiques, comme la schizophrénie, peuvent comprendre des délires dans lesquels les personnes pensent que d'autres tentent de leur faire du mal. Cela peut entraîner des crises violentes, en général d'autoprotection. La violence non provoquée peut également être associée à des hallucinations dans lesquelles des « voix » ordonnent certains actes.

Pour obtenir des renseignements au sujet des services de santé mentale offerts dans votre région, veuillez communiquer avec les organismes ci-dessous ou orienter le plaignant vers ceux-ci :

Lifeline : 13 11 14 (www.lifeline.org.au).

Beyond Blue : 1300 22 4636 (www.beyondblue.org.au).

Mental Health Association of NSW : 1300 794 991 (www.mentalhealth.asn.au).

En cas d'urgence, communiquez avec votre équipe locale de santé mentale ou votre centre de santé communautaire inscrit dans les pages blanches (recherchez dans la section « Emergency, Health and Help »).

Tableau 12 – Stratégies pour gérer les arguments déraisonnables

Comportement du plaignant	Stratégies proposées
Insiste sur l'importance d'un problème qui est clairement futile.	• Refusez ou cessez de traiter des plaintes sans but pratique. • Expliquez que les plaintes ne sont pas traitées à moins d'être corroborées par des preuves et d'être suffisamment graves. Elles doivent par exemple : – soulever un nouveau problème important; – être corroborées par des éléments de preuve clairs qui suggèrent que l'événement ou le problème dont ils se plaignent s'est produit. • Expliquez que les éléments de preuve clairs comprennent : – les copies de documents officiels; – les photographies; – les bandes vidéo; – tout autre document qui indique ou a tendance à indiquer que l'objet de la plainte s'est bien produit.

Comportement du plaignant	Stratégies proposées
Insiste sur l'importance d'un problème qui est clairement futile (suite).	• Informez le plaignant de manière ferme et confiante du fait que c'est l'organisation, et pas lui, qui décide de l'importance d'un élément (c.-à-d. les ressources qui y seront affectées). • Indiquez-lui que toute autre correspondance au sujet de l'élément précis sera vraisemblablement lue et classée sans envoi d'accusé de réception, à moins qu'elle atteigne le seuil précisé ci-dessus. Remarque : Faites attention de ne pas négliger de nouveaux éléments suffisamment différents de la plainte d'origine et qui justifient la prise de mesures supplémentaires.
Invente des allégations à partir du plus petit renseignement non confirmé ou voit des liens de cause à effet là où n'y en a clairement aucun.	• Évitez de tomber dans le mélodramatique, la formulation d'hypothèses, de théories de conspiration, d'arguments improductifs et d'attaques personnelles. • Reconnaissez le point de vue du plaignant, mais faites valoir que vous êtes arrivé à un point de vue différent, mais tout aussi valide et que vous n'en dérogez pas. • Faites des déclarations fermes et définitives indiquant qu'il n'y a plus de place pour les arguments continus ou les « munitions » permettant au plaignant de soulever d'autres problèmes et de prolonger la discussion lorsque cela n'est pas nécessaire. • Assurez-vous que vos réponses sont brèves, mais polies. • Demandez-lui de fournir des éléments de preuve clairs pour appuyer ses allégations, sinon, elles ne seront pas prises en compte. • Décrivez le type de preuve que votre organisme acceptera et examinera – essayez de définir des éléments en lien avec son problème précis. • Soyez franc et honnête dès le début et ne dites ou ne faites pas quelque chose qui lui donnera de faux espoirs quant au traitement de sa plainte ou de ses chances de réussite. • Après avoir fermé la plainte, ne répondez pas aux communications supplémentaires à son sujet, sauf si elles soulèvent un nouveau point ou élément de preuve important qui justifie la prise de mesures supplémentaires.
Présente des problèmes bizarres ou incompréhensibles (p. ex., soutient qu'il est suivi ou enregistré par la CIA alors qu'aucun élément de preuve n'appuie ses allégations).	• Parlez-lui comme vous parleriez à n'importe qui d'autre et traitez-le avec respect. • Écoutez attentivement ce qu'il dit et évitez les disputes. • Posez des questions et vérifiez l'existence de preuves. Un plaignant peut être délirant, mais avoir tout de même une plainte légitime. La capacité à fournir des éléments de preuve ou des arguments relativement à des renseignements concrets sera essentielle. Vous pouvez dire : – *Pour aller plus loin, nous avons besoin d'éléments de preuve clairs, comme des photos, des documents ou des certificats médicaux.* – *Il arrive que les gens pensent que quelque chose de mal s'est produit, mais il n'y a aucune preuve. Je peux simplement vous suggérer de m'envoyer tous les éléments de preuve en votre possession.* – *Vous expliquez bien vos préoccupations, mais sans preuve claire, je ne peux pas traiter cette affaire.* • Répétez-lui ce qu'il dit sans y adhérer : – *Donc, vous croyez que des extraterrestres vous suivent.*

Comportement du plaignant	Stratégies proposées
Présente des problèmes bizarres ou incompréhensibles (suite).	• Acceptez les émotions, tant les siennes que les vôtres : – *Je ressens de la frustration lorsque je vous écoute, alors je ne peux qu'imaginer à quel point cela doit vous frustrer.* • Mettez-vous à sa place, autant en ce qui concerne les hauts que les bas : – *Je vois bien que vous vous sentez vraiment mal à ce sujet/vous être très heureux à ce sujet.* • S'il semble que votre organisme peut l'aider, expliquez ce qui peut être et ce qui ne peut pas être fait, sans alimenter leurs arguments bizarres. • S'il semble peu probable que votre organisme puisse traiter l'affaire, vérifiez si la personne peut être en mesure de trouver une solution par elle-même : – *Y a-t-il un autre moyen pour vous d'obtenir ce résultat/de vous assurer que cela ne se reproduira plus...?* Veuillez consulter le chapitre 12 ci-dessus – Un mot sur la maladie mentale (page 69).
Interprète les faits ou la loi de manière clairement irrationnelle ou déraisonnable et insiste sur le fait que son interprétation est la bonne.	• Reconnaissez son point de vue, mais énoncez clairement le vôtre et n'en dérogez pas. • Si vous ne parvenez pas à raisonner le plaignant, orientez-le vers une autre instance auprès de laquelle il pourra présenter sa plainte (comme les tribunaux s'il s'agit d'une question d'interprétation juridique ou un ministre ou un député s'il s'agit d'une politique ou d'un problème lié à la politique, le cas échéant). Veuillez consulter le tableau 13 – Réponses retranscrites aux énoncés et aux comportements associés aux arguments déraisonnables (Refus des explications) [page 72].
Fait de fausses accusations ou des accusations non corroborées de décision tendancieuse, non éthique, illégale, incohérente ou partiale lorsque les choses ne se passent pas à son goût.	• Indiquez-lui qu'il doit fournir des éléments de preuve clairs et vérifiables pour appuyer ses réclamations. • Dites-lui de manière claire, ferme et transparente que les plaintes à votre sujet/au sujet de vos collègues ne changeront pas la décision qui a été prise ou le résultat obtenu en ce qui concerne sa plainte, sauf si cela est justifié de manière claire et importante. • Conservez des dossiers de tous les contacts et de toutes les communications avec le plaignant aux fins de référence ultérieure, notamment les conversations dans lesquelles il fait valoir la partialité.
Fait preuve d'incapacité à accepter sa responsabilité personnelle, mais blâme les autres pour des choses pour lesquelles il n'accepte aucune responsabilité (p. ex., l'agent responsable du dossier/ l'organisme).	• N'acceptez jamais la responsabilité pour des choses dont vous/votre organisme n'êtes pas responsable. • Ne vous trouvez pas prisonnier de conversations au sujet de ce que d'autres personnes/organismes ont fait, à moins que ce soit l'objet d'une plainte relevant de vos compétences. • Évitez de poser des questions axées sur le passé; restez-en au présent et parlez de la tâche qui vous préoccupe et des choses qui devront être faites à l'avenir.

Tableau 13 – Réponses retranscrites aux énoncés et aux comportements associés à des arguments déraisonnables

Énoncé ou comportement	Réponses possibles
Il s'agit d'un problème très grave. Donc, vous pensez que ma plainte n'est pas assez importante?	• *C'est effectivement l'impression que cela peut donner…* (suivi d'une explication appropriée). • *La question n'est pas que votre plainte n'est pas assez importante. Il s'agit de savoir si notre organisme peut obtenir un résultat important dans cette situation/si votre plainte fait partie de celles pour lesquelles notre bureau peut vous aider. De notre point de vue, il ne le peut pas/ce n'est pas le cas.* • *Malheureusement, nous ne partageons pas votre point de vue selon lequel cette question mérite une enquête plus poussée de la part de notre bureau.* • *Toutes les plaintes font l'objet d'un examen consciencieux en accord avec nos politiques et nos procédures. Nous recevons parfois des plaintes que nous ne pouvons/n'avons pas les pouvoirs de traiter.* • *Il est clair que cette question est importante pour vous. Toutefois, les plaintes doivent respecter certaines exigences avant d'être traitées par notre bureau. La plainte doit notamment... Malheureusement, votre plainte n'atteint pas ce seuil.* • *Nous avons examiné les renseignements relatifs à votre plainte et nous ne jugeons pas qu'il y ait un but pratique à la traiter.* • *Comme nous l'avons expliqué, nous ne pensons pas qu'il y ait des raisons claires pour que nous traitions ce problème. Peut-être devriez-vous le présenter à une autre instance plus appropriée?* • *Quand avez-vous commencé à penser que nous ne vous prenions/je ne vous prenais pas au sérieux?* • *Quand avez-vous commencé à penser que je m'en moquais/nous nous en moquions?* • *Quand avez-vous commencé à penser que votre situation ne nous préoccupait pas?*
Pourquoi me dissuadez-vous de poursuivre ma plainte?	• *Je ne cherche pas à vous dissuader. J'essaie d'être aussi réaliste que possible avec vous maintenant pour que vous ne soyez pas déçu plus tard.* • *Je suis désolé que vous ressentiez cela. Je ne veux simplement pas que vous consacriez plus de temps à cette question si aucun organisme ne peut vous aider.* • *Il serait très facile pour moi de vous orienter vers un autre organisme/une autre personne et de vous laisser penser qu'il/elle peut vous aider, même si ce n'est probablement pas le cas. Mais je ne veux pas vous donner de faux espoirs.* • *En réalité, notre bureau n'est pas en mesure de vous aider avec votre plainte, car... Je ne vous dissuade pas de déposer votre plainte ailleurs si vous pensez qu'un autre organisme peut vous aider.*

Énoncé ou comportement	Réponses possibles
Ils sont corrompus.	• *Les gens pensent souvent qu'une certaine personne/qu'un certain organisme leur a causé des problèmes. Nous avons besoin d'éléments de preuve clairs pour appuyer vos dires avant de pouvoir faire le suivi. Les éléments de preuve clairs comprennent notamment...* • *J'aimerais vraiment vous aider, parce qu'il est clair que votre plainte est importante pour nous. Mais pour ce faire, j'ai besoin que vous me fournissiez des preuves irréfutables qui appuient vos dires, par exemple... Tant que nous ne disposerons pas de ce type de preuves, nous ne serons pas en mesure d'aller de l'avant avec votre plainte.* • *J'admets que vous puissiez penser que... Notre point de vue est différent. Nous ne pouvons pas faire ce que vous demandez, car…* • *Je comprends que vous pensiez que c'est le pire qui pourrait se produire. Peut-être pouvons-nous examiner de plus près la manière dont...* • *Les gens ont parfois des points de vue différents sur la même situation/question. Il est évident que vous et moi n'avons pas le même point de vue sur...* • *J'admets que vous puissiez penser... J'ai adopté un point de vue différent. Selon moi, … C'est pourquoi je ne prendrai aucune mesure supplémentaire en ce qui concerne votre plainte/je prendrai la mesure suivante...* • *Je comprends que vous pensiez... Toutefois, en fonction de l'examen des renseignements qui nous ont été présentés, nous pensons que...* • *Votre point de vue est… Est-il possible qu'il y en ait un autre/différent?*
La police écoute ce que je pense/m'enregistre/me suit.	• *Est-il possible que l'innocence de la police soit prouvée en ce qui concerne...?* • *Vous devez avoir peur d'être suivi/enregistré par la police. Je ne peux pas vous aider sur ce point, mais si vous voulez bien me parler de..., alors je pourrai vous aider.* • *Je ne peux rien faire au sujet d'un événement qui ne s'est pas encore produit.* • *Certaines des choses que vous demandez sont hypothétiques. Je peux répondre de façon détaillée uniquement à un événement réel.* • *Si… se produit à l'avenir, vous pouvez m'appeler à ce moment-là.* • *Je sais que vous comprendrez que nous ne pouvons pas agir sans preuve dans le cadre d'une plainte.* • *Je sais que vous avez beaucoup réfléchi à cette question et que vous avez beaucoup à dire à son sujet. Toutefois, le fait de discuter de* [question non pertinente] *ne nous aidera pas à nous concentrer sur ces éléments que notre bureau peut traiter, c'est-à-dire...* • *J'aimerais vraiment vous aider, mais il manque dans votre plainte les éléments de preuve pour appuyer vos dires. Sans eux, je ne serai pas en mesure de faire le suivi de votre plainte.* • Posez une série de questions – *Qu'est-ce qui améliorerait la situation? Qu'espérez-vous obtenir en communiquant avec nous? Qu'espériez-vous que nous pourrions faire pour vous?* – puis gérez les attentes.

Énoncé ou comportement	Réponses possibles
La loi prévoit que votre bureau doit.../j'ai droit à...	• *Je comprends que vous ayez votre avis sur la façon dont la loi/le document doit être interprété. Selon nous, il faudrait l'appliquer comme cela.* • *Il est évident que nous avons des opinions différentes sur la manière dont cette politique/loi devrait être interprétée et appliquée. Nous vous avons/je vous ai expliqué notre/ma position et nous n'avons rien à ajouter.* • *Les gens ont parfois des avis différents sur la même situation/question. Il est évident que vous et moi n'avons pas la même opinion en ce qui concerne...* • *J'admets que vous puissiez penser... Mon point de vue est différent. Je pense que … C'est pourquoi je ne prendrai aucune mesure supplémentaire en ce qui concerne votre plainte/je prendrai la mesure suivante...* • *Je comprends que vous pensiez... Toutefois, en fonction de l'examen des renseignements qui nous ont été présentés, nous sommes arrivés à une conclusion différente : ...* • *Votre opinion/position est… Est-il possible qu'il y en ait une autre?*
Vous êtes partial/corrompu/ votre organisme est partial/ corrompu...	• *Avez-vous des preuves pour appuyer cette allégation?* • *Organisme/personne a émis un jugement professionnel et nous avons vu des documents expliquant les motifs de cette décision.* • *Je comprends que vous soyez contrarié/sceptique/ en colère à propos de... Les preuves que nous avons rassemblées suggèrent que la conduite n'est pas déraisonnable/si déraisonnable et qu'elle ne justifie pas la prise de mesures de notre part.* • *Je dois donner à l'organisme/la personne une chance d'expliquer sa version de l'histoire. Si je ne suis pas satisfait, je prendrai des mesures supplémentaires.* • *Le simple fait d'être en désaccord avec ma/notre/sa décision ne signifie pas obligatoirement que nous avons fait preuve de partialité à votre égard. Avez-vous des preuves pour appuyer votre allégation?* • *Je comprends que vous pensiez que cette situation a fait l'objet de partialité. J'ai moi-même examiné ces plaintes et, après m'être penché sur vos préoccupations et avoir vérifié les renseignements qui m'ont été fournis, je ne pense pas qu'il y ait eu partialité.* • *Vous pouvez penser que c'est le cas, mais nous sommes d'avis que...* • *J'admets que vous puissiez penser cela. L'élément de preuve dans cette affaire suggère...* • *Nous nous fions à des preuves documentaires valides pour prendre nos décisions. Toute partialité, mauvaise conduite, lacune ou autre incompatibilité devient généralement visible au cours de nos enquêtes et de l'examen des documents. Pour l'instant, nous n'avons trouvé aucune preuve indiquant que... s'est produit dans cette situation.* • *Il peut souvent y avoir de nombreuses raisons pour lesquelles une personne/un organisme ne divulgue pas le type de renseignements que vous avez demandés, en dehors de la partialité, comme vous le suggérez. Il peut s'agir d'une question de confidentialité ou de respect de la vie privée, que la loi l'oblige à respecter.*

Énoncé ou comportement	Réponses possibles
Vous les croyez sur parole. **ou** **Vous êtes de connivence avec eux.**	• *Non, c'est faux. J'ai examiné des documents/rapports/dossiers/notes/correspondances pour évaluer le processus de prise de décision et les raisons des conclusions de l'organisme/du membre du personnel.* • *J'ai l'impression que vous pensez que, simplement parce que je n'ai pas soutenu votre plainte, je les crois sur parole. En fait, mon travail consiste à écouter et à examiner les deux versions d'une histoire, puis à décider s'il existe des éléments de preuve/suffisamment de preuves du fait que quelque chose s'est mal passé.* • *Je suis indépendant des deux parties et je ne suis pas là pour choisir mon camp.* • *Le fait est que nous sommes des enquêteurs impartiaux/indépendants, que nous ne défendons pas l'une ou l'autre partie et que nous ne pouvons pas faire ce que vous nous avez demandé. Je vous ai déjà expliqué cela.* • *C'est faux. J'ai examiné les documents et je ne vois aucune preuve qui invalide notre position.* • *Je leur ai demandé d'expliquer la situation et je suis satisfait de leur explication.* • *Vous pouvez penser cela. Je dois évaluer l'affaire moi-même. Après avoir examiné vos préoccupations/vérifié les politiques pertinentes/recherché des renseignements auprès du Ministère, je pense que nous n'avons rien à traiter.* • *Le fait que vous soyez en désaccord avec leur décision ne signifie pas qu'ils ont été déraisonnables.* • *Sur quoi fondez-vous cette plainte?* • *Je comprends que vous soyez déçu par ma décision/mon point de vue et je dois dire que je suis désolé que vous voyiez cela de cette façon. Mon rôle est d'être impartial. En fonction des éléments de preuve dont je dispose, je ne pense pas que l'organisme ait mal agi.*
Pourquoi ne voulez-vous pas faire cela pour moi? Vous l'avez fait pour mon ami/quelqu'un que je connais.	• *Chaque cas est différent. Peut-être pouvons-nous revenir à votre situation.* • *Je ne sais pas trop en quoi la situation de votre ami s'applique ici. Je vais vous expliquer comment nous en sommes arrivés à cette conclusion au sujet de votre situation.*
Je croyais que votre organisme recherchait l'équité.	• *Vous avez raison! Nous sommes très intéressés par ce qui est juste et raisonnable.* • *Nous avons minutieusement examiné votre plainte et avons conclu que votre affaire ne semblait avoir fait l'objet d'aucune injustice.*
Ils vous mentent/vous manipulent/vous embobinent et vous ne vous en rendez même pas compte.	• *Vous pouvez croire cela. Toutefois, je suis satisfait de leur réponse. À moins que vous soyez en mesure de prouver qu'ils m'ont délibérément trompé ou mal renseigné, ma décision reste la même.* • *Je sais très bien comment les réponses me sont présentées. Je peux vous assurer que j'obtiens les copies des rapports et des documents pour appuyer ce qui m'est dit.* • *J'admets que vous puissiez penser cela. L'élément de preuve dans cette affaire est...* • *Jusqu'ici, je n'ai eu aucune raison de croire cela. Tous les éléments de preuve que vous pouvez me fournir pour appuyer votre affirmation sont les bienvenus.* • *J'ai tenu compte de vos éléments de preuve ainsi que de ceux que nous a fournis l'organisme/leur personnel et je ne peux être d'accord avec votre affirmation, bien que je reconnaisse que cela puisse être votre point de vue.*

Énoncé ou comportement	Réponses possibles
Ils pensent qu'ils peuvent s'en sortir à tous les coups. **ou** **Donc, la loi ne s'applique pas à eux/ils sont au-dessus de la loi?**	• *Ils doivent respecter la loi/politique/procédure qui s'applique à leur situation. Ils ont dû nous expliquer leurs actes. Je pense qu'ils ont expliqué leur conduite de manière raisonnable.* • *Et bien non, ce n'est pas le cas. La question ici est une plainte que vous avez déposée devant notre organisme. Notre rôle est de déterminer s'il existe des preuves que quelque chose s'est mal passé. Après examen de votre plainte, j'en suis arrivé à la conclusion qu'il n'y avait aucune preuve.* • *L'organisme doit exécuter ses activités et a le pouvoir légitime de prendre ses décisions. Nous n'avons trouvé aucune preuve indiquant qu'il agissait de façon déraisonnable ce faisant.*
Tout est votre/leur faute. Comment avez-vous pu laisser cela se produire?	• *Je ne peux pas assumer la responsabilité de ce qui est arrivé dans le passé. Cependant, j'aimerais vous aider à... Pouvez-vous me parler de...?* • *Je comprends que votre expérience avec ... ait été difficile pour vous et que vous soyez toujours très contrarié. Toutefois, pour que je puisse vous aider avec votre plainte en cours, nous devons nous concentrer sur...* • *Je suis sûr que vous pouvez comprendre que je ne suis pas à blâmer pour... Alors, pourquoi ne nous concentrons-nous pas sur les éléments pour lesquels je peux vous aider maintenant...* • *J'admets que vous puissiez croire que... est responsable de.... Mais peut-être y a-t-il une autre explication?* • *Est-il possible qu'il y ait une autre raison pour que ... se soit produit?* • *Pour que je puisse..., vous devrez... Sinon, nous devrons fermer votre dossier.* • *Je suis désolé que vous ayez éprouvé de la difficulté, mais je peux vous aider à* (expliquez).
Refus des explications	Certains plaignants refusent les explications et ne veulent pas en tenir compte si elles sont différentes des leurs. Pour déterminer si un plaignant sera réceptif à vos explications ou à votre point de vue, vous pouvez poser les types de questions suivantes, car elles peuvent indiquer si le fait de poursuivre la discussion avec lui sera productif : • *Votre point de vue est… Est-il possible qu'il y en ait un autre/différent?* • *Vous dites que... Est-ce nécessairement le cas?* • *Vous semblez dire que... Dans quelle mesure est-ce la vérité?* • *Face à des allégations de complot manifestement illogiques : Est-il possible que l'innocence de... soit prouvée en ce qui concerne...?*

Chapitre 13 – Stratégies et exemples d'énoncés pour gérer les comportements déraisonnables

Comportements déraisonnables

Le principe de base des stratégies et des exemples d'énoncés pour gérer les comportements déraisonnables est d'« établir les limites » et de « définir les conditions ». La définition des conditions consiste à exiger quelque chose du plaignant à titre de condition préalable pour prendre des mesures en lien avec sa plainte ou pour exécuter un service ou un acte particulier. L'établissement des limites consiste à définir des frontières claires et à mettre des limites aux services, au besoin. Lorsque vous établissez les limites, vous devez :

- définir le comportement déraisonnable;
- demander au plaignant de changer de comportement;
- énoncer les conséquences si le comportement se poursuit (définir les limites);
- offrir un choix au plaignant, si possible;
- faire respecter les limites, au besoin.

Par exemple :

> *Je ne peux pas poursuivre cette entrevue si vous continuez à frapper sur la table. Arrêtez, s'il vous plaît, ou je mettrai fin à cette rencontre. Voulez-vous que je continue ou voulez-vous que nous remettions cela à plus tard? C'est à vous de choisir.*

Oppositions importantes

Les stratégies suggérées au tableau 14 ci-dessous doivent toujours être prises en compte dans le contexte des protocoles et des procédures de sécurité de votre organisme. Si une suggestion va à l'encontre de ces protocoles et de ces procédures, ces derniers doivent toujours être prioritaires, sauf indication contraire d'un superviseur ou d'un cadre supérieur.

Veuillez consulter également le chapitre 14 – Évaluation des risques (page 89), l'Annexe 6 – Feuille de travail sur l'évaluation des risques (page 125) et l'Annexe 7 – Dix étapes pour intervenir en cas de menaces, d'hostilité et d'agression (page 127).

Aussi, pour obtenir des renseignements au sujet des recours à votre disposition pour assurer votre protection (en plus des systèmes et des protocoles en place au sein de votre organisme), veuillez consulter *Staff safety in the workplace: Guidelines for the protection and management of occupational violence for Victorian Child Protection and community-based Juvenile Justice staff.* Ce document est disponible (en anglais seulement) à l'adresse www.dhs.vic.gov.au.

Tableau 14 – Stratégies pour gérer les comportements déraisonnables

Comportement du plaignant	Stratégies proposées
Risque faible	
Grossièretés et jurons qui font partie de son style de communication normal ou utilisés pour exprimer sa détresse, mais qui vous mettent tout de même mal à l'aise.	• Essayez de calmer le plaignant. • Dites-lui que son vocabulaire vous met mal à l'aise et demandez-lui poliment de changer de niveau de langue. • S'il continue, demandez-lui d'arrêter et prévenez-le que vous allez devoir mettre fin à l'appel s'il n'arrête pas. • S'il continue, mettez fin à l'appel et signalez la conversation. • Vous pouvez aussi demander au plaignant de rappeler lorsqu'il sera prêt à utiliser un langage plus approprié. Évitez de dire : *Nous devons prendre le temps de nous calmer*, car cela ne fera vraisemblablement qu'aggraver la situation. • Si vous dites au plaignant de rappeler, assurez-vous de lui donner des instructions claires au sujet des personnes avec lesquelles il peut communiquer, à quel moment, de quelle manière (moyen de communication), etc.

Comportement du plaignant	Stratégies proposées
Risque faible **Grossièretés et jurons (suite)**.	• Avec un superviseur ou un cadre supérieur, vous pouvez également examiner les possibilités suivantes : – répondre ou non aux appels ultérieurs du plaignant et, si vous décidez d'y répondre, qui s'en chargera; – les appels ultérieurs devraient automatiquement être dirigés vers la messagerie vocale, si possible; – informer la réception de ce qu'elle peut faire avec les appels ultérieurs. Remarque : Le caractère déraisonnable de ce comportement dépendra des circonstances du cas.
Risque faible **A un comportement violent en présence d'autres personnes ou fait un scandale lors d'événements publics.**	• Essayez de calmer le plaignant. • Éloignez le public dès que possible, soit en emmenant le plaignant dans une autre pièce ou en faisant sortir les autres personnes de la zone immédiate dans laquelle se trouve le plaignant. • Ne discutez pas de questions ou d'éléments sensibles liés à sa plainte devant d'autres personnes, peu importe à quel point il se moque de vous. • Si le plaignant se calme, faites-lui accepter de changer de pièce et demandez à un collègue d'assister à l'entrevue avec vous. • Si aucun collègue n'est disponible, laissez la porte ouverte et asseyez-vous le plus près possible de la sortie afin de pouvoir vous échapper rapidement et facilement en cas d'incident. Cela garantit que le personnel à proximité immédiate peut être prévenu rapidement de ce qui se passe. • Si le plaignant refuse de se calmer comme vous lui demandez et que la situation persiste, dites-lui que vous pouvez appeler la sécurité s'il ne se calme pas. Laissez au plaignant le temps de se calmer, mais mettez votre menace à exécution au besoin. Veuillez consulter la section ci-dessous – Refuse de quitter les locaux ou de se déplacer lorsqu'on lui demande (page 79).
Risque faible **Défie les commentaires ou les menaces dans ses communications écrites.**	• Faites une copie de la communication/du dossier et renvoyez l'original au plaignant, en lui indiquant qu'elle/il ne sera pas pris en compte tant que le contenu inapproprié n'en sera pas retiré. • Avisez votre superviseur ou cadre supérieur concerné immédiatement si toute menace réelle ou suggérée a été faite dans la communication, de manière à ce qu'une décision puisse être prise au sujet de la ligne de conduite à adopter. • Si le plaignant continue à envoyer des communications au contenu inapproprié, en particulier par courriel, examinez la possibilité de proposer à votre superviseur ou cadre supérieur de restreindre l'accès direct du plaignant à votre messagerie électronique et de lui permettre de communiquer uniquement par l'intermédiaire du portail Web général de l'organisme.
Risque faible **Utilise les technologies de communications comme les médias sociaux et Internet pour vilipender, diffamer, harceler, intimider ou menacer.**	• Vous ne devriez pas répondre aux commentaires personnalisés ou négatifs en ligne. Faites une copie de ces commentaires et présentez-la à votre responsable des communications/gestionnaire désigné, qui peut décider de la ligne de conduite à adopter. • Avertissez le plaignant que ce type de comportement ne sera pas toléré et que des mesures peuvent être prises pour limiter sa communication avec l'organisme. • Si vous pensez que ce commentaire peut entraîner une responsabilité criminelle ou civile, vous devriez communiquer immédiatement avec votre superviseur/cadre supérieur concerné afin qu'il puisse décider de l'action en justice à engager pour régler le problème. • Signalez immédiatement le contenu à votre superviseur ou responsable des communications concerné aux fins d'examen et de mesure possible. Veuillez consulter le chapitre 21 – Gestion des cas d'usage abusif des communications électroniques, d'Internet et des médias sociaux (page 107).

Comportement du plaignant	Stratégies proposées
Risque faible **Enregistrement audio ou vidéo d'entrevues ou d'appels téléphoniques sans consentement préalable.**	• Demandez clairement au plaignant s'il enregistre la conversation ou l'entrevue et dites-lui fermement que vous n'acceptez pas d'être enregistré. • Si le plaignant dit qu'il n'enregistre pas, mais que vous le suspectez tout de même de le faire, vous pouvez l'informer de ce qui suit : – La loi oblige toute personne à prévenir tous les participants à la discussion/l'entrevue de l'enregistrement et à obtenir le consentement préalable de chacun d'entre eux. Dans le cas contraire, les contrevenants pourraient commettre un crime; – Une telle action pourrait également contrevenir aux lois en matière de protection de la vie privée et de renseignements personnels; l'organisme poursuivra en justice le contrevenant, au besoin. • Vous pouvez aussi examiner la possibilité de mettre immédiatement fin à l'appel et de proposer à votre superviseur/cadre supérieur de modifier la façon dont vous communiquerez avec le plaignant à l'avenir (p. ex., communiquer avec lui par écrit uniquement). Remarque : Vous devrez chercher l'orientation appropriée dans les lois de votre juridiction pour déterminer l'approche la plus adaptée pour gérer de telles situations.
Risque faible **Refuse de quitter les locaux ou de se déplacer lorsqu'on lui demande.**	• Demandez poliment au plaignant de sortir et dirigez-vous vers la sortie. • Si le plaignant vous suit, accompagnez-le à l'extérieur et assurez-vous qu'il quitte le bâtiment. • Si le plaignant ne sort pas, vous devriez quitter la pièce ou le secteur où il se trouve, dès que possible. • Informez immédiatement d'autres membres du personnel ou les superviseurs concernés du fait que le plaignant refuse de quitter les lieux et assurez-vous que personne ne s'approche du secteur où il se trouve sans raison. • Dites au plaignant que vous lui accordez 10 minutes pour partir, après quoi vous appellerez la sécurité ou la police, qui l'accompagnera à l'extérieur du bâtiment. • Laissez le temps passer et appelez la sécurité comme vous l'avez indiqué, s'il est toujours là. • Si la sécurité n'est pas disponible et que vous devez appeler la police, au bout des 10 minutes, dites au plaignant que le temps s'est écoulé et que quelqu'un est en train d'appeler la police; cela donnera une dernière chance au plaignant de partir avant que vous mettiez votre menace à exécution. • Laissez la sécurité/police régler le problème. • Faites un rapport détaillé de l'incident, comprenant l'heure et la formulation de toutes les instructions/demandes que vous (et d'autres personnes) avez données/faites au plaignant pour qu'il quitte les locaux, les raisons pour lesquelles vous avez demandé au plaignant de partir, et les réponses du plaignant à chaque demande/instruction. Veuillez consulter le chapitre 15 – Consignation et signalement des cas de conduite déraisonnable de plaignants (page 92). • Avec un superviseur ou un cadre supérieur, vous pouvez également déterminer si l'accès du plaignant aux locaux de votre organisme doit être restreint, par exemple, par un avis aux termes de la *Inclosed Lands Protection Act 1901* (Nouvelle-Galles du Sud) ou d'une loi relative à l'intrusion équivalente dans votre juridiction. Veuillez consulter le chapitre 19 – Utilisation de mécanismes juridiques pour traiter les cas extrêmes de conduite déraisonnable de plaignants (page 103). Veuillez consulter également la section ci-dessous – Agression, violence, harcèlement ou autre comportement de confrontation en personne.

Comportement du plaignant	Stratégies proposées
Risque moyen **Agression, violence, harcèlement ou autres appels téléphoniques offensifs.**	• Essayez de calmer le plaignant et restez calme vous-même. • Si le plaignant ne se calme pas, expliquez-lui que vous jugez son langage/ comportement agressif inacceptable et demandez-lui d'arrêter. • S'il continue, prévenez le plaignant que vous allez mettre fin à l'appel (vous pouvez utiliser la fonction de discrétion du téléphone et demander de l'aide, au besoin), mais ne raccrochez pas. • S'il continue, dites au plaignant que vous mettez fin à l'appel et faites-le, à moins que l'appel doive être localisé, dans ce cas, vous devriez utiliser la fonction de discrétion du téléphone, mais ne pas raccrocher. • Signalez l'incident à la réception/aux préposés aux renseignements immédiatement au cas où le plaignant rappellerait. • Avec un superviseur ou un cadre supérieur, vous pouvez également examiner les possibilités suivantes : – répondre ou non aux appels ultérieurs du plaignant et, si vous décidez d'y répondre, qui s'en chargera; – les appels ultérieurs devraient automatiquement être dirigés vers la messagerie vocale, si possible; – informer la réception de ce qu'elle peut faire avec les appels ultérieurs. • Montez un dossier/consignez des notes sur la discussion, remplissez un formulaire d'incident de sécurité et transmettez-le au superviseur ou cadre supérieur concerné. • Demandez de l'aide par l'intermédiaire d'un bilan formel ou informel. Veuillez consulter le chapitre 16 – Gestion du stress (Bilan) [page 93]. Remarque : Si le plaignant grossier a déjà été invité à communiquer avec le bureau uniquement par écrit, vous devriez le lui rappeler immédiatement et mettre fin à l'appel.
Risque moyen **Menaces ciblées envers l'agent responsable du dossier (explicites ou implicites) au cours d'appels téléphoniques.**	• Rendez la menace explicite en la citant : répétez ses déclarations dans des termes aussi proches que possible des termes employés dans les comptes rendus sténographiques afin que le plaignant assume ses menaces ou ses commentaires. • Prenez des notes exhaustives de tout ce qui est dit. • Indiquez au plaignant les conséquences possibles de telles menaces et demandez-lui de se calmer. • Si les menaces se poursuivent, demandez au plaignant d'arrêter et énoncez-lui de nouveau clairement à quoi il s'expose s'il n'arrête pas (p. ex., vous mettrez fin à l'appel, vous communiquerez avec la police ou l'équipe d'urgence en santé mentale). • Essayez de réorienter la conversation sur les questions de fond de sa plainte, en prenant garde de ne pas récompenser son comportement. • S'il continue, dites au plaignant que vous mettez fin à l'appel et faites-le, à moins que l'appel doive être localisé; dans ce cas, vous devriez utiliser la fonction de discrétion du téléphone, sans raccrocher. • Signalez l'incident au réceptionniste ou aux préposés aux renseignements au cas où le plaignant rappellerait. • Informez immédiatement votre superviseur ou cadre supérieur de l'appel et demandez-lui conseil au sujet des mesures à prendre (p. ex., divulgation de renseignements au sujet de l'appel à la police ou aux professionnels de la santé mentale) si cela doit limiter ou empêcher le danger pour le plaignant, pour vous ou pour d'autres tiers. • Montez un dossier/consignez des notes sur la discussion, remplissez un formulaire d'incident de sécurité et transmettez-le au superviseur ou cadre supérieur concerné. • Demandez de l'aide par l'intermédiaire d'un bilan formel ou informel. Veuillez consulter le chapitre 16 – Gestion du stress (Bilan) [page 93].

Comportement du plaignant	Stratégies proposées
Risque moyen **Se présente dans les locaux alors qu'il est sous l'influence de la drogue, de l'alcool ou d'autres substances.**	Les drogues et l'alcool aggravent l'agression et réduisent le contrôle des impulsions. Par conséquent, l'agression dans le cadre de ces plaintes peut être très imprévisible et les plaignants sont vraisemblablement plus facilement provoqués ou frustrés. Lorsque vous avez affaire à de tels plaignants, vous devez : • Rester calme. • Être assertif et ferme. • Utiliser des mots et un ton non menaçants – évitez d'utiliser des mots comme « ivre » en leur présence. • Ne pas argumenter : c'est généralement inutile lorsqu'un plaignant est en état d'ébriété, et cela pourrait entraîner de la violence physique. • Ignorer les propos violents. • Garder vos distances et ne pas toucher le plaignant, si possible. • Montrer que vous êtes préoccupé par sa sécurité et son confort, vous pouvez lui offrir une tasse de café, de l'eau ou de la nourriture. • Répéter les phrases comme une « rengaine ». • Demander de l'aide, notamment appeler un collègue, la sécurité ou la police au besoin. • Chercher un compromis acceptable, si possible (p. ex., s'il insiste pour vous rencontrer immédiatement, suggérez de le rencontrer dans un jour ou deux, lorsque vous disposerez de plus de temps pour discuter de ce qui le préoccupe). • Si vous prenez des dispositions pour rencontrer le plaignant à un autre moment (c.-à-d. lorsqu'il est sobre), vous devriez examiner la possibilité de demander à votre superviseur/cadre supérieur qu'un autre membre du personnel ou un agent de sécurité ou de police soit présent au cours de cette rencontre (si vous l'appréhendez). Remarque : Selon les circonstances, l'une des approches suggérées dans la présente section ou plusieurs d'entre elles peuvent s'appliquer.
Risque élevé **Agression, violence, harcèlement ou autre comportement de confrontation en personne.** **Par exemple, se penche vers vous, se déplace dans la pièce, envahit votre espace personnel.**	**Vous n'avez pas à tolérer un comportement agressif. Si vous vous sentez menacé ou stressé, mettez un terme à l'entrevue immédiatement.** **Si vous croyez que vous êtes face à un danger imminent :** • Appuyez immédiatement sur votre avertisseur de contrainte portatif ou sur l'alarme la plus proche. • Quittez la salle d'entrevue ou ses abords immédiats et allez dans une zone plus sécuritaire du bureau. • Si vous ne pouvez pas partir, vous pouvez avoir à vous défendre en utilisant une « force raisonnable », c'est-à-dire la quantité de force nécessaire pour arrêter une attaque ou éviter des blessures personnelles, pas plus. • Cherchez le soutien d'un agent possédant plus d'expérience. • Montez un dossier/consignez des notes sur la discussion, remplissez un formulaire d'incident de sécurité et transmettez-le au superviseur ou cadre supérieur concerné. • Demandez de l'aide par l'intermédiaire d'un bilan formel ou informel. Veuillez consulter le chapitre 16 – Gestion du stress (Bilan) [page 93]. **Dans toutes les autres circonstances, vous devez :** • Évaluer continuellement la possibilité que la situation devienne violente. Le comportement du plaignant s'améliore ou se dégrade-t-il? • Demander l'aide d'un collègue ou d'un superviseur. • Maintenir une distance sécuritaire et demander de préférence au plaignant de s'asseoir. • Vous éloigner en cas de signe d'agression physique : mettre quelque chose, comme un bureau, entre le plaignant et vous.

Comportement du plaignant	Stratégies proposées
Comportement agressif (suite)	• Offrez une solution de rechange à l'agression en indiquant clairement au plaignant que l'agression ne l'aidera pas à atteindre son objectif et que vous mettrez un terme à l'entrevue s'il continue. • Maintenez une communication non conflictuelle, verbale ou non, et évitez tout « jargon » ou langage qui déroutera le plaignant et augmentera sa frustration. • Prenez garde de ne pas entrer dans une altercation et ne tentez pas de retenir physiquement le plaignant ou d'intervenir physiquement entre d'autres personnes qui se comportent de manière agressive les unes envers les autres; ne jouez pas les héros. • Si le plaignant continue, mettez fin à l'entrevue. Mieux vaut se retirer trop tôt que trop tard. Vous pouvez proposer de repousser l'entrevue à un autre moment ou suggérer une autre forme de communication. • Montez un dossier/consignez des notes sur la discussion, remplissez un formulaire d'incident de sécurité et transmettez-le au superviseur ou cadre supérieur concerné. • Demandez de l'aide par l'intermédiaire d'un bilan formel ou informel. Veuillez consulter le chapitre 16 – Gestion du stress (Bilan) [page 93].
Risque élevé **Menace de se suicider ou de se faire du mal (explicitement ou implicitement).**	La gestion des menaces d'acte autodestructeur ou de suicide peut s'avérer très compliquée. Si vous pensez ne pas être compétent ou capable sur le plan émotionnel de gérer de tels appels, vous devriez les transférer à un autre membre du personnel qui se sent à la hauteur. Nous vous encourageons à toujours réagir à de tels appels et à rendre explicite toute menace d'acte autodestructeur en le nommant. Si le plaignant confirme la menace, essayez de le garder au téléphone aussi longtemps que possible pour obtenir autant de détails que possible au sujet de ce qu'il compte faire. Signalez immédiatement la menace à votre superviseur/cadre supérieur et remplissez un formulaire d'incident. Conformément au modèle ASIST élaboré par Livingworks, vous devriez : • **Noter les signes** : reconnaître lorsque le plaignant peut penser au suicide. Soyez à l'écoute d'énoncés comme : – *Je n'en peux plus ou je ne peux pas faire face.* – *À quoi cela sert-il?* – *Je vais mettre fin à mes jours.* – *Je suis assis dans ma voiture et je ne sais tout simplement plus quoi faire.* • **Explorer les signes** : répondez de manière à éclaircir et à gérer le risque de suicide. Demandez : – *Avez-vous des pensées suicidaires/pensez-vous à mettre fin à vos jours?* – *Il semble que vous soyez vraiment contrarié. Si c'est le cas, je suis préoccupé et je prends cela très au sérieux.* Remarque : Vous ne pouvez pas leur donner des idées en posant la question. Cependant, vous devriez éviter de répondre d'une manière pouvant être perçue comme autoritaire ou insensible. Vous devriez aussi essayer de calmer le plaignant. • **Écouter** : essayez de comprendre pourquoi ils veulent se suicider (les raisons pour lesquelles ils veulent mourir, celles pour lesquelles ils veulent vivre). Il y a généralement une certaine hésitation lorsqu'ils commencent à en parler. • **Examiner** les facteurs de risque et prenez des notes exhaustives : – *Comment? Quand? Où êtes-vous?* – *Y a-t-il quelqu'un avec vous?* – *Comment allez-vous faire?*

Comportement du plaignant	Stratégies proposées
Menace de se suicider ou de se faire du mal (suite).	• **Découragez son plan** : vous pouvez lui dire que vous allez demander à une équipe de santé mentale d'aller le voir et de vérifier comment il va. • **Prenez des dispositions sécuritaires** : demandez-lui de s'engager (p. ex., à prendre un rendez-vous avec son médecin généraliste sur-le-champ). • **Restez au téléphone et appelez de l'aide** : tout en étant au téléphone, prévenez les gens autour de vous/votre superviseur au sujet des menaces du plaignant afin qu'ils puissent prendre des mesures pour obtenir l'aide appropriée pour le demandeur (p. ex., demander à l'équipe de santé mentale de se rendre chez lui). Essayez de garder le demandeur au téléphone jusqu'à leur arrivée. Ne raccrochez pas. Si le demandeur raccroche, ne raccrochez pas. Son emplacement pourrait être localisé afin que l'équipe de santé mentale ou la police puisse se rendre sur les lieux pour l'aider. Parlez également de la situation immédiatement avec un superviseur pour décider du plan d'action à adopter dans les circonstances. Remarque : Ce court résumé ne tient pas lieu de formation. Tous les membres du personnel devraient être formés de façon appropriée sur la manière de gérer les menaces de blessure volontaire ou de faire du mal à autrui, par exemple, visitez le site http://www.livingworks.net/.
Risque extrême **Agression, violence, harcèlement ou autre comportement de confrontation pendant les visites à domicile.**	• Si vous faites l'objet de harcèlement ou d'une agression, vous devriez quitter le domicile du plaignant immédiatement. • Si vous êtes attaqué physiquement, appuyez sur votre avertisseur de contrainte immédiatement, si possible. Vous avez également le droit de recourir à la force raisonnable pour vous défendre. • Communiquez avec la police immédiatement après avoir quitté les locaux et suivez les procédures de sécurité pertinentes. Vous pouvez également suivre les lignes directrices suivantes du Department of Human Services (Victoria)[23]. Assurez-vous en tout temps que : • Vous respectez les volontés du plaignant (p. ex., vous enlevez vos chaussures avant d'entrer dans la maison). • Vous vérifiez en permanence les alentours pendant l'entrevue. • Vous notez l'emplacement des sorties dans la maison et restez à proximité des sorties dans les pièces. • Vous ne vous laissez pas bloquer ou enfermer. • Vous vous asseyez dans une position qui permet d'accéder facilement à la porte d'entrée. • Vous interrogez le plaignant dans la pièce appropriée la plus proche de la porte d'entrée. • Vous évitez la cuisine (armes potentielles) et les chambres (espace personnel, armes à feu). • Vous vérifiez visuellement autour de vous la présence d'articles dangereux ou d'accessoires facilitant la consommation de drogues. • Vous faites face au plaignant pendant l'entrevue. • Vous essayez de surveiller ce que fait le plaignant en tout temps. • Vous restez vigilant quant à tout ce qui pourrait sortir de l'ordinaire. • Vous surveillez la présence d'animaux familiers menaçants et demandez à ce qu'ils soient enfermés dans une autre partie des locaux si vous ne vous sentez pas en sécurité. Veuillez consulter : *Staff safety in the workplace: Guidelines for the protection and management of occupational violence for Victorian Child Protection and community-based Juvenile Justice staff (2005)*.

23 Department of Human Services (Victoria). « Staff safety in the workplace », p. 17. (Voir aussi note de bas de page 15 [p.29] pour de plus amples renseignements sur les droits de reproduction.)

Comportement du plaignant	Stratégies proposées
Risque extrême **Menaces d'endommagement de la propriété, notamment alertes à la bombe (explicite ou implicite).**	• Rendez la menace explicite en la citant. • Prenez des notes exhaustives au sujet de l'acte faisant l'objet de menaces. • Laissez le plaignant finir ses phrases sans l'interrompre. • Essayez de continuer à le faire parler et d'obtenir autant de renseignements que possible, notamment : – quand la bombe va exploser/l'action aura lieu; – à quoi ressemble la bombe; – où se trouve la bombe/quand cela va se produire; – de quel type de bombe il s'agit/ce qu'il va faire; – pourquoi la bombe a été posée à cet endroit/pourquoi il veut faire cela; – quelle est sa cible, le cas échéant; – les renseignements personnels du plaignant (son nom, où il se trouve, etc.). • Notez l'heure exacte de l'appel et sa durée. • Ne raccrochez pas le téléphone si le plaignant met fin à l'appel. • Signalez immédiatement la menace à un superviseur ou à un agent de sécurité concerné **Si l'on pense que la bombe est réelle, le superviseur doit :** • Informer un cadre supérieur ou un agent de sécurité désigné, tout comité de sécurité et le chef de la sécurité du bâtiment afin que la mesure appropriée puisse être prise (p. ex., communiquer avec la police ou organiser une évacuation). • Surveiller le membre du personnel concerné, en particulier si les possibilités de soutien comme le bilan ou la consultation n'ont pas été mises en œuvre. • Se mettre en rapport avec le cadre supérieur/l'agent de sécurité responsable de prendre des décisions au sujet des services de soutien afin de déterminer si la consultation ou un bilan opérationnel est nécessaire. • S'assurer que le membre du personnel a rempli une liste de vérification relative à l'alerte à la bombe dans les 24 heures suivant la réception de l'appel téléphonique, si possible.
Risque extrême **Menaces au moyen d'une arme durant un entretien en personne.** **Par exemple, sortir une arme ou indiquer que la personne est en possession d'une arme.**	• Évitez de faire quoi que ce soit qui pourrait encourager le plaignant : ne jouez pas les héros. • Restez calme et évaluez la situation. • Activez l'avertisseur de contrainte ou appelez à l'aide, si c'est sécuritaire. • Obéissez aux instructions du plaignant, mais faites uniquement ce qu'il vous dit de faire et rien d'autre; ne fournissez pas de renseignements de manière spontanée. • Déplacez-vous lentement et évitez tout contact visuel. • Prévenez le plaignant de tout mouvement que vous pouvez avoir à faire et qui pourrait sembler brusque ou inattendu, comme l'ouverture d'un tiroir. • N'envahissez pas son espace personnel. • Gardez vos mains visibles. • Au besoin, communiquez avec un agent de premiers soins pour apporter les premiers soins au personnel ou aux autres dès que cela est sécuritaire. • Une fois la menace écartée, remplissez un formulaire d'incident de sécurité et transmettez-le au superviseur/cadre supérieur concerné. • Demandez de l'aide par l'intermédiaire d'un bilan formel ou informel. Veuillez consulter le chapitre 16 – Gestion du stress (Bilan) [page 93].

Comportement du plaignant	Stratégies proposées
Risque extrême **Menaces au moyen d'une arme durant un entretien en personne (suite).**	Les cadres supérieurs qui répondent à l'avertisseur de contrainte devraient essayer d'isoler l'incident en évacuant la zone et en empêchant les autres personnes d'y entrer (p. ex., placez-vous à proximité des ascenseurs ou demandez à la direction de l'immeuble de bloquer les ascenseurs au rez-de-chaussée). Le membre du personnel le plus haut placé présent, ou le conseiller en matière de sécurité du bureau, doit : • Neutraliser l'avertisseur de contrainte, s'il a été activé. • Appeler le 000 pour obtenir une aide d'urgence ou vérifier que la police a été appelée. • Si cela est sécuritaire, assurer le maintien de la communication avec l'agresseur jusqu'à l'arrivée de la police. • Se mettre en rapport avec le cadre supérieur/l'agent de sécurité responsable de prendre des décisions au sujet des services de soutien afin de déterminer si la consultation ou un bilan opérationnel est nécessaire.
Risque extrême **Harcèlement criminel en ligne ou en personne.**	Le harcèlement criminel est la situation dans laquelle un plaignant, sans aucune raison valable : • vous suit, vous téléphone, vous envoie des messages ou communique autrement avec vous ou toute autre personne; • vous donne des documents offensants ou les laisse là où vous les trouverez; • se promène ou se trouve fréquemment dans votre voisinage; • s'approche de votre domicile, de votre lieu de travail ou de tout lieu que vous fréquentez. Si vous avez l'impression de faire l'objet de harcèlement criminel, vous devriez le signaler immédiatement à votre superviseur ou à votre cadre supérieur concerné. Ensemble, vous pouvez discuter de la possibilité et du caractère approprié : • de vous faire raccompagner chez vous; • de prévenir la police; • d'obtenir un ordre juridique, comme une ordonnance concernant un cas de violence appréhendée ou d'intrusion.

Tableau 15 – Réponses retranscrites aux énoncés et aux comportements associés à des comportements déraisonnables

Énoncé ou comportement	Réponses possibles
C#$%! H#$%@*&! C#$%! T@*&! – fait partie de son style de communication normal ou utilisé pour exprimer sa détresse.	• *Je veux entendre votre version de l'histoire. S'il vous plaît, tenez vous-en aux faits pour m'aider à comprendre ce qui s'est passé.* • *Je vois/j'entends que vous êtes contrarié/en colère. Toutefois, vos jurons me mettent mal à l'aise. Arrêtez de jurer, s'il vous plaît.* • [M./M^me^ nom], *je vais essayer de faire mon possible pour régler ce problème, mais pouvez-vous éviter d'utiliser des jurons? Ils nous empêchent de …* • *Je vais devoir mettre un terme à cette conversation si vous n'arrêtez pas de jurer.* • *Je vous ai demandé au moins* [nombre de fois] *d'arrêter de jurer. Je vais mettre un terme à cet appel maintenant et demander à un autre agent de vous rappeler.*
Vous êtes stupide, ou quoi? **ou** **Allez vous faire e******!**	• *Je veux vraiment vous aider en ce qui concerne..., mais vous devez arrêter... Si vous continuez, je vais mettre fin à cette conversation. C'est à vous de voir, mais j'ai besoin de votre accord avant de poursuivre.* • *Je suis heureux de vous parler de ce point, mais pas tant que vous hurlez contre moi/mais je n'accepterai pas que vous me traitiez de...* • *J'entends que vous êtes contrarié/en colère, ce qui ne nous aide pas à nous concentrer sur la tâche qui nous préoccupe. Peut-être devrais-je vous rappeler dans 5 minutes?* (Assurez-vous de le rappeler comme promis.) • *Il est très difficile de nous concentrer sur les questions que nous devons traiter si vous* [nommez le comportement]. *Je suis heureux de poursuivre cette conversation avec vous, mais vous allez devoir arrêter de* [nommez le comportement]. *Sinon, je devrai raccrocher et vous rappeler dans 5 minutes.* • *Je comprends que votre plainte soit importante pour vous et que vous soyez déçu de la décision que j'ai prise/par ce que je suis en train de vous dire. Toutefois, les menaces personnelles à mon égard sont improductives. Je vais devoir mettre un terme à cette conversation si vous continuez.* • *Je suis désolé que nous n'ayons pas été en mesure de faire ce que vous souhaitiez/espériez que nous ferions. Le fait est que...* • *M'avez-vous traité de* [#$%]? *Je ne peux pas vous parler si vous m'insultez de la sorte. Je vais mettre fin à cet appel maintenant et lorsque vous penserez que vous êtes en mesure de me parler poliment/d'utiliser un langage plus modéré, vous pourrez me rappeler.* Remarque : répétez le juron uniquement si vous vous sentez à l'aise de le répéter et si cela n'aggrave pas la situation. • (Après avertissement) – *Il semble que vous ayez fait votre choix. Je mets donc fin à cette conversation. Lorsque vous serez disposé à parler sans faire de remarques négatives, je serai à votre disposition pour vous aider. Mais en attendant, cette conversation est terminée.* • *Je vous ai prévenu que je mettrais un terme à cet appel si vous continuiez à me parler de la sorte. C'est ce que je vais faire immédiatement.* • *Je vais raccrocher, maintenant. Je vous invite à me rappeler lorsque vous serez prêt à utiliser un langage plus approprié.*

Énoncé ou comportement	Réponses possibles
Comportement agressif en personne.	• *Lorsque vous vous approchez trop de moi, je me sens prisonnier. J'aimerais que vous reculiez ou je vais devoir vous demander de partir.* • *Je vous ai dit tout ce que je pouvais faire à ce sujet. Je vais devoir mettre un terme à notre entrevue pour m'occuper d'autres personnes qui attendent.* • *Je suis heureux de parler avec vous de votre plainte, mais pas tant que vous m'insultez. Je vais devoir mettre fin à cette rencontre si vous n'arrêtez pas.* • *J'ai soif. Voudriez-vous que je vous rapporte une boisson en allant en chercher une pour moi?* (Quittez la salle et allez chercher de l'aide, au besoin, ou faites simplement une petite pause.) • *Il est clair que vous êtes contrarié/en colère...* • *Il est très difficile de nous concentrer sur les questions que nous devons traiter si vous* [nommez le comportement]. *Je suis heureux de poursuivre cette entrevue si vous arrêtez...* • *J'ai peur de devoir vous demander de partir immédiatement. Si vous avez des préoccupations importantes, je vous suggère de les mettre par écrit.* • *Je vais quitter la pièce, maintenant. Vous pouvez me rappeler lorsque vous serez prêt à utiliser un langage plus approprié.*
Comportement aggravé en présence de tiers.	• *Je suis sûr que vous préférez que votre vie privée soit protégée, alors allons au bureau et continuons là-bas.* • *Cela me semble être des renseignements très personnels. Cet endroit n'est pas très privé et je pense qu'il serait mieux que nous en parlions dans la pièce voisine.* • *Pourquoi n'allons-nous pas nous asseoir dans la salle..., où nous pourrons parler de cela plus en détail et où se trouve mon dossier...?* • *Donc, ce que vous me dites, c'est que vous êtes contrarié/frustré/en colère au sujet de... Pourquoi n'allons-nous pas dans la pièce voisine, où vous pourrez m'en dire plus à propos de ce sentiment, et nous verrons ce que nous pouvons faire?* • *Il y a beaucoup de bruit ici, peut-être devrions-nous aller dans une autre pièce où nous pourrons parler plus tranquillement?* Si le plaignant accepte, emmenez-le dans la pièce. Si vous pensez que vous pouvez avoir besoin d'aide, vous pouvez dire : *Si vous voulez vous asseoir, je suis sûr que nous pouvons régler cela rapidement. Laissez-moi juste aller chercher votre dossier/un autre objet et je reviens tout de suite* (allez chercher de l'aide).
Menaces	• *Lorsque vous dites..., j'ai l'impression que vous menacez de... Est-ce bien cela?* • *J'ai l'impression que vous dites que vous allez faire quelque chose pour me blesser/blesser une autre personne. Est-ce exact?* • *Donc, ce que vous me dites, c'est que vous allez...?* • *Venez-vous de dire que vous alliez me suivre jusque chez moi et me faire du mal, à moi et à ma famille?* • *Si c'est ce que vous avez dit, je vais devoir signaler votre menace à mon superviseur. Il se peut également que je doive la signaler à la police* (ou reportez-vous à la partie pertinente du protocole de gestion des risques de votre organisme). Allez la signaler immédiatement.

Énoncé ou comportement	Réponses possibles
Je vais aller là-bas et...	• *J'ai l'impression que vous dites que vous allez faire quelque chose pour endommager nos bureaux. Est-ce exact?* • *Si c'est ce que vous avez dit, je vais devoir signaler votre menace à mon superviseur. Il se peut aussi qu'elle doive être signalée à la police.* • *Donc, ce que vous me dites, c'est que vous allez...?* • *Venez-vous de dire que vous alliez jeter une brique à travers notre porte?* • *Si c'est ce que vous avez dit, je vais devoir mettre fin à cet appel/cette entrevue immédiatement et signaler votre menace à mon superviseur. Nous devrons également appeler la police* (ou reportez-vous à la partie pertinente du protocole de gestion des risques de votre organisme). Allez signaler la menace immédiatement.
Pas question que je parte. Vous devrez me porter pour me faire sortir.	• *Je ne vous forcerai pas à partir. Ce qui va se passer ensuite dépend vraiment de vous. Je vais partir et si vous voulez rester encore un peu ici pour réfléchir, pas de problème. Mais si vous n'êtes pas parti dans 20 minutes, nous devrons appeler la sécurité/la police pour vous accompagner à l'extérieur des locaux. C'est vous qui voyez.*
Comportement inapproprié en ligne.	• *Nous ne pouvons pas vous empêcher de publier quelque chose en ligne. Toutefois, vous devez savoir que si l'on nous prévient que du contenu publié en ligne diffame, harcèle, intimide ou menace tout agent au sein de cet organisme ou l'organisme dans son ensemble, nous devrons engager des poursuites auprès de la police ou des tribunaux.* • *Je dois vous avertir que notre bureau prend ces comportements très au sérieux et engagera des poursuites au besoin.* • *Nous traitons le comportement inapproprié en ligne de la même façon que le comportement inapproprié en général. Si une action en justice est nécessaire, nous y aurons recours.*
Enregistrement de l'entrevue/de l'appel téléphonique.	• *Utilisez-vous un dispositif enregistreur? Si c'est le cas, vous devriez savoir que la législation/Loi... exige que vous obteniez mon autorisation pour m'enregistrer. Je ne suis pas d'accord pour que vous fassiez un enregistrement.* • *Utilisez-vous un dispositif enregistreur? Si c'est le cas, je vais devoir mettre fin à cet appel/cette entrevue et je vous enverrai plutôt... par écrit. Je ne consens pas à être enregistré.* • *Vous devriez savoir que si vous m'enregistrez, vous violez mes droits en matière de protection de la vie privée et des renseignements personnels...* • *Puisque vous enregistrez cette discussion, je vais devoir mettre fin à cet appel/cette entrevue immédiatement. Au revoir.*

Chapitre 14 – Évaluation des risques

Évaluation des risques engendrés par le comportement d'un plaignant

Le niveau de risque associé à un cas de conduite déraisonnable de plaignant constitue une part importante de la décision quant à la façon d'intervenir face à cet incident, que ce soit pour vous, pour le plaignant ou pour les tiers.

Tous les cas de conduite déraisonnable de plaignants comportent des risques. Alors que certains incidents comportent des niveaux de risque inférieurs plus acceptables, d'autres comportent des niveaux de risque élevés et inacceptables, et justifient une action urgente, notamment à l'échelle de la direction.

La matrice d'évaluation des risques ci-dessous a été élaborée pour vous aider à déterminer si le comportement d'un plaignant comporte un niveau de risque acceptable ou non, et vous permet de choisir la réponse appropriée à ce risque (et de déterminer qui est la personne responsable). Elle se fonde sur un système de notation allant de « risque faible » à « risque très élevé ». La notation augmente à mesure que la gravité du comportement du plaignant s'aggrave. Il en est de même pour la réponse requise pour gérer ce comportement.

Remarque : Bien que les matrices ci-dessous correspondent à l'ensemble du processus de plainte, le fait de les utiliser dès que des signes de conduite déraisonnable du plaignant deviennent visibles permettra, à vous ou à votre organisme, d'intervenir de manière rapide et décisive, et d'appliquer les stratégies lorsqu'elles peuvent réduire au mieux les risques définis. Les matrices seront aussi particulièrement appropriées dans le cadre de la gestion des types de comportements répertoriés dans le tableau 14 – Stratégies pour gérer les comportements déraisonnables (page 77). Le tableau comporte un code de couleur pour illustrer le mode d'application du système de notation d'évaluation des risques.

Tableau 16 – Matrice d'évaluation des risques

Probabilité	**Gravité**			
	Très grave Peut entraîner la mort ou des blessures graves.	**Grave** Peut entraîner des blessures légères, des dommages matériels graves, ou avoir d'importantes répercussions sur le temps et les ressources.	**Modéré** Intimidation, menaces ou violence (en personne) : entraîne un stress ou de la peur, des dommages matériels ou des répercussions mesurables sur le temps et les ressources.	**Mineur** Menaces ou violence verbales (au téléphone) : entraîne un certain degré de stress pour le personnel, des dommages matériels possibles et des répercussions sur le temps et les ressources.
Presque certain Se produira le plus vraisemblablement immédiatement ou d'ici peu. S'est produit par le passé ou se produit souvent.	**Risque très élevé**	**Risque élevé**	**Risque moyen**	**Risque moyen**
Vraisemblable Se produira vraisemblablement. S'est produit par le passé.	**Risque très élevé**	**Risque élevé**	**Risque moyen**	**Risque moyen**
Possible Peut se produire : pas de menace immédiate de préjudice.	**Risque très élevé**	**Risque élevé**	**Risque moyen**	**Risque faible**
Peu probable Ne se produira probablement pas : incident unique.	**Risque élevé**	**Risque moyen**	**Risque faible**	**Risque faible**

Tableau 17 – Niveau d'action requis en fonction du niveau de risque

Niveau de risque (en fonction de l'évaluation du tableau 16)	**Mesure/réponse requise**
Risque très élevé	Le comportement appartenant à cette catégorie comporte un niveau de risque inacceptable. Il comprendra vraisemblablement des choses comme de la violence physique, des menaces au moyen d'une arme, des alertes à la bombe, du harcèlement, etc. Vous devriez prendre des mesures immédiates et urgentes pour éliminer ou atténuer les risques présentés par le comportement. Vous devriez aussi avertir immédiatement votre superviseur ou votre cadre supérieur désigné et établir un rapport approprié de l'incident. L'intervention de la direction est requise dans ces situations.
Risque élevé	Le comportement appartenant à cette catégorie comporte un niveau de risque grave. Il comprendra vraisemblablement des choses comme un comportement de confrontation pendant les entrevues en personne et des menaces de blessure volontaire et de suicide. Vous devriez prendre des mesures immédiates et urgentes pour éliminer ou atténuer les risques présentés par le comportement. Vous devriez aussi avertir immédiatement votre superviseur ou votre cadre supérieur désigné et établir un rapport approprié de l'incident. L'intervention de la direction est requise dans ces situations.
Risque moyen	Le comportement appartenant à cette catégorie comporte un certain niveau de risque. Il comprendra vraisemblablement des choses comme l'agression, les menaces ciblées ou le harcèlement par téléphone et le fait de se présenter dans vos bureaux sous l'influence de la drogue ou de l'alcool. Vous devriez prendre des mesures raisonnables pour essayer d'éliminer ou d'atténuer les risques présentés par le comportement. Vous devriez aussi avertir votre superviseur ou votre cadre supérieur désigné et établir un rapport approprié de l'incident.
Risque faible	Le comportement appartenant à cette catégorie comporte un niveau de risque minime (acceptable). Il comprendra vraisemblablement des choses comme les jurons ou le langage conflictuel dans les communications écrites. Bien que l'intervention de la direction ne soit pas forcément requise dans ces circonstances, vous devriez prendre des mesures pour gérer ou réduire les risques entraînés par ce comportement au moyen des stratégies de première ligne présentées dans la partie 5 – Gestion du plaignant dont la conduite est déraisonnable et intervention à cet égard (commençant à la page 37). Vous devriez aussi faire un rapport du comportement en question afin que tout comportement récurrent soit rapidement identifié, surveillé et géré.

Veuillez consulter le chapitre 15 – Consignation et signalement des cas de conduite déraisonnable de plaignants (page 92).

Une feuille de travail sur l'évaluation des risques est également présentée à l'annexe 6. Elle est conçue pour vous aider à gérer les incidents de conduite déraisonnable de plaignants en vue de décider de l'intervention la plus appropriée. Vous pouvez également l'utiliser pour préparer un plan avec votre superviseur lorsque vous décidez de l'intervention concernant un incident précis de conduite déraisonnable de plaignant. Veuillez consulter le Chapitre 17 – Rôles et responsabilités des dirigeants (page 98).

PARTIE 6

Enjeux et responsabilités après l'incident

Chapitre 15 – Consignation et signalement des cas de conduite déraisonnable de plaignants

L'importance de la tenue de dossiers

La gestion des cas de conduite déraisonnable de plaignants ne sera efficace que si vous conservez des dossiers précis et ponctuels de vos interactions avec les plaignants. Une bonne tenue des dossiers permettra de détecter et de traiter rapidement tous les cas de conduite déraisonnable de plaignants (ainsi que les tendances en la matière). La bonne tenue des dossiers peut également permettre d'assurer la transparence et la reddition de comptes en ce qui concerne toutes les mesures ou décisions prises en vue de modifier ou de limiter les communications avec certains plaignants en raison de la conduite de ces derniers. Par conséquent, il est indispensable que les organismes ainsi que le personnel chargé du traitement des plaintes sachent clairement où et comment les renseignements relatifs aux interactions avec les plaignants doivent être consignés.

En règle générale, les dossiers doivent rendre exactement compte des faits dans lesquels le plaignant est impliqué, tels qu'ils se sont produits. Ces dossiers doivent notamment comporter les précisions suivantes :

- le nom du plaignant;
- votre nom;
- le lieu de l'interaction (pour les rencontres en personne) ainsi que des précisions sur les personnes présentes;
- l'heure de début et de fin de l'interaction, ainsi que la date à laquelle elle a eu lieu;
- un résumé des problèmes abordés – comprenant notamment les questions posées, les conseils donnés, ainsi que les comptes rendus sténographiques des menaces ou des propos violents proférés (le cas échéant) et des résultats convenus;
- tout autre précision pertinente.

Les dossiers ne doivent jamais comporter d'expressions d'opinions au sujet d'un plaignant, ni de conjectures quant aux pensées ou aux actes d'un plaignant. Les dossiers doivent uniquement contenir des exposés des faits indiquant ce qui a été dit et ce que vous avez observé.

Par ailleurs, tous les incidents graves tels que les cas de mauvais traitements, de harcèlement, de menace et de violence réelle doivent être consignés. Les éléments de correspondance au contenu inconvenant ou offensant doivent être copiés et placés dans le dossier papier ou électronique du plaignant, et leur existence doit être signalée à l'agent de sécurité ou au cadre supérieur compétent.

Dans la mesure du possible, et si cela ne risque pas de donner lieu à un conflit avec le plaignant, vous pourriez également tenter d'obtenir de ce dernier qu'il signe votre dossier et en confirme l'exactitude. Cela peut s'avérer particulièrement utile dans le cadre d'entretiens en personne au cours desquels les plaignants s'engagent à prendre certaines mesures – en effet, il sera possible par la suite de se reporter au dossier signé, au besoin.

Signalement des cas de conduite déraisonnable de plaignants

Il importe également de signaler aux gestionnaires et aux superviseurs compétents les cas de conduite déraisonnable de plaignants, afin que ces incidents soient gérés de façon efficace – à l'échelle individuelle comme à l'échelle générale. Le fait de signaler ces incidents permet de s'assurer qu'ils sont traités correctement et en temps opportun, afin de réduire au minimum les risques réels ou potentiels qu'ils peuvent présenter pour vous, pour vos collègues, pour des tiers et pour le plaignant. Les incidents peuvent être signalés verbalement ou par écrit, mais vous devez consulter les protocoles pertinents établis à cet égard par votre organisme.

Veuillez consulter le modèle de politique ***Unreasonable Complainant Conduct*** (en anglais seulement) – disponible à l'adresse www.ombo.nsw.gov.au.

Suivi poussé des cas de conduite déraisonnable de plaignants

Il faut également savoir que lorsque les modalités de communication avec un plaignant ont été modifiées ou limitées, tous les membres du personnel sont tenus d'observer et de surveiller la conduite de ce plaignant dans le cadre de ses interactions avec l'organisme. Il s'agit notamment de consigner toute tentative par le plaignant de contourner les limites d'accès qui lui ont été imposées. Tout comportement interdit doit immédiatement être sanctionné par un renforcement des restrictions imposées, et doit être signalé à l'agent supérieur désigné, qui déterminera quel est le plan d'action à adopter compte tenu de la situation.

Chapitre 16 – Gestion du stress

Stress lié aux cas de conduite déraisonnable de plaignants et aux incidents critiques

Il peut être extrêmement stressant – et parfois même pénible ou effrayant – de traiter avec des plaignants, notamment lorsque leur conduite est déraisonnable. Il est tout à fait normal de se sentir bouleversé ou stressé lorsque l'on est aux prises avec des situations délicates, surtout à la suite d'un incident critique. Lorsqu'elle est mise en application méthodiquement, l'approche préconisée dans le présent manuel peut grandement contribuer à atténuer ces sentiments de stress et de peur.

Un incident critique est un événement qui perturbe le fonctionnement normal de votre bureau. Il s'agit d'un incident que vous, vos collègues et les autres membres du personnel considèrent comme représentant un danger ou un risque important au plan personnel ou professionnel. Voici quelques exemples d'incidents critiques majeurs :

- menace de se faire du mal ou de faire du mal à autrui;
- blessure grave;
- mort ou menace de mort;
- privation de liberté;
- agression verbale marquée;
- alerte à la bombe ou menace de prise d'otages.

Dans un contexte de gestion des plaintes, nous sommes plus susceptibles d'être exposés à des incidents critiques mineurs, tels que des appels téléphoniques injurieux. Des situations plus extrêmes peuvent toutefois survenir à l'occasion, comme l'illustre le présent manuel.

Reconnaître les signes de stress

Dans une situation stressante, chacun réagit différemment, et nos réactions au stress peuvent varier considérablement. Par exemple, certains d'entre nous sont plus susceptibles que d'autres de souffrir de stress en cas d'incident critique. Les événements personnels que nous avons vécus, notre type de personnalité et la perception que nous avons d'un incident auquel un plaignant est mêlé sont des facteurs qui expliquent que nous réagissions différemment. Certaines personnes réagiront immédiatement à un incident critique, tandis que d'autres pourront réagir plus tardivement – parfois bien longtemps après l'incident.

En outre, le stress peut être cumulatif pour certaines personnes; il se manifeste alors souvent par une vive réaction à une série d'événements mineurs. Dans certains cas, nous pouvons même être touchés par un incident critique que nous n'avons pas vécu en personne, lorsque nous considérons que cet incident aurait été critique pour nous.

Compte tenu des différentes façons dont nous pouvons réagir au stress, il peut être délicat de déterminer si l'un de nos collègues ou un membre du personnel souffre ou souffrira de stress à la suite d'un incident critique.

Nous vous proposons donc ci-dessous une liste des signes les plus courants de stress en milieu de travail – notamment à la suite d'un incident critique. Cette liste pourrait vous aider à détecter le stress vécu par les membres de votre personnel, vos collègues et vous-même, et vous permettre de prendre des mesures appropriées pour le gérer.

Signes physiques

- état de choc
- nausée
- syncope immédiatement après l'incident
- douleurs thoraciques
- maux de tête
- courbatures
- fatigue
- troubles gastrointestinaux
- fréquence cardiaque élevée
- tension artérielle élevée

Réactions émotionnelles

- colère
- peur
- dépression
- sentiment d'isolement
- pleurs ou envie de pleurer
- sentiment d'impuissance

Signes intellectuels

- difficulté à réfléchir clairement
- difficulté à prendre des décisions
- difficulté à se concentrer sur son travail

Modifications du comportement

- irritabilité accrue
- repli sur soi-même
- insomnie
- cauchemars
- consommation d'alcool plus fréquemment ou en plus grandes quantités
- problèmes interpersonnels
- retrait social
- angoisse
- dépression

Voici quelques exemples de mythes répandus au sujet du stress causé par un incident critique :

- Les membres du personnel souffrant de stress à la suite d'un incident critique ne sont pas compétents ou ne sont pas faits pour ce travail.
- Le fait de souffrir de stress à la suite d'un incident critique est un signe de faiblesse psychologique.
- Le fait de parler de l'incident ne fera qu'aggraver le stress.

Stratégies d'autogestion du stress[24]

Pour gérer votre niveau de stress et conserver votre bien-être mental et physique, vous pouvez non seulement bénéficier des services de soutien fournis par votre organisme, mais également prendre les mesures proactives suivantes, mises au point par l'Ombudsman du Queensland. Voici quelques exemples de ces stratégies :

- Soyez à l'affût d'un sentiment de culpabilité si les choses ne se déroulent pas comme prévu.
- Gérez de manière proactive vos sentiments de frustration, de colère ou de ressentiment.
- Fixez-vous des objectifs raisonnables, découpez-les en étapes simples et déterminez quelles sont les priorités.
- Envisagez les choses sous un angle positif et concentrez-vous sur ce que vous pouvez faire plutôt que sur ce que vous ne pouvez accomplir – pensez à vous récompenser une fois les objectifs atteints.
- N'hésitez pas à demander de l'aide lorsque vous en avez besoin, et soyez capable de dire non sans vous sentir coupable.
- Dressez un bilan avec des collègues, un superviseur, un gestionnaire ou un professionnel externe.
- Faites appel au soutien de votre équipe/de vos collègues et mettez-les à contribution pour résoudre les problèmes.
- Établissez de bonnes relations de travail avec votre supérieur immédiat et les autres cadres supérieurs, et rendez-leur des comptes régulièrement. Communiquez de manière ouverte et sollicitez du soutien.
- Veillez à prendre vos pauses-repas, vos congés annuels et vos jours de travail flexibles, et à ne pas ramener du travail à la maison.
- Utilisez les programmes d'aide aux employés et demandez de l'aide à un professionnel, au besoin.
- Au travail, utilisez l'humour pour alléger les situations émotionnelles et donner une vision plus large de la situation.
- Intégrez-vous à des réseaux sociaux professionnels et personnels afin de bénéficier de soutien et d'avoir une vie relationnelle satisfaisante.
- Comblez vos temps libres d'activités qui vous plaisent.
- Pratiquez une activité physique régulière qui vous aidera à gérer votre stress.
- Adoptez un mode de vie sain.
- Essayez différentes méthodes de relaxation afin de savoir lesquelles vous conviennent.

Effets du stress lié aux incidents critiques sur le lieu de travail

Le stress lié aux incidents critiques peut avoir une importante incidence sur l'environnement de travail au sens large, et peut nuire au fonctionnement d'une équipe et à sa dynamique. L'efficacité et la productivité du travail peuvent être compromises, le taux d'absentéisme pourrait être plus élevé que d'habitude et les taux de roulement du personnel pourraient augmenter subitement. Le moral pourrait flancher, ce qui nuirait à la capacité du groupe à résoudre les problèmes. Un sentiment de méfiance à l'égard des plaignants pourrait également s'installer. Par conséquent, il importe que les superviseurs et les cadres supérieurs soient attentifs aux signes de stress chez les membres de leur personnel, et s'assurent que ces derniers ont accès à des services de soutien adaptés, tels que des services de débreffage et de consultation. Cette vigilance aura également son importance en ce qui concerne le respect des obligations de santé et de sécurité au travail et au devoir de diligence envers le personnel.

Bilan

Inconsciemment, nous sommes nombreux à « dresser un bilan » à l'issue d'une interaction difficile avec un plaignant. À titre d'exemple, après avoir reçu un appel téléphonique injurieux, il arrive que nous nous tournions vers notre voisin pour lui faire part des horribles choses que le plaignant vient de nous dire, et avoir confirmation que c'est le plaignant – pas nous – qui s'est montré déraisonnable. Cet échange nous aide à nous débarrasser du stress (et parfois de la colère) que nous éprouvons après avoir géré une situation délicate, et nous donne la possibilité de dire tout ce que nous souhaitons souvent – mais ne pouvons, en tant que professionnels responsables du traitement des plaintes – dire à un plaignant.

24 Ombudsman du Queensland. 2007. « Manage your stress in the hotseat ». *Frontline Perspective*, n° 2, août 2007. http://www.ombudsman.qld.gov.au/Newsletters/FPIssue2August07/TipsandTraps.aspx.

Le bilan joue un rôle important dans la gestion de notre niveau de stress. Comme le laisse entendre l'exemple ci-dessus, il s'agit généralement d'un processus volontaire (sauf dans le cas des bilans opérationnels) et peut prendre différentes formes :

- **Le bilan professionnel** – il s'agit d'un service professionnel externe, fourni au besoin.
- **Le bilan de gestion interne** – il est présenté par un superviseur ou un cadre supérieur. Tous les superviseurs et cadres supérieurs responsables du bilan du personnel doivent être formés aux techniques de verbalisation.
- **Le bilan informel entre pairs** – il s'agit d'un bilan pouvant être réalisé par des pairs à la suite d'un incident mineur. Ce type de bilan vous donne la possibilité d'exprimer sur-le-champ vos pensées et vos sentiments, et de recevoir de la part de vos pairs le soutien dont vous avez besoin. Un tel bilan peut avoir lieu autour d'un café ou à l'occasion d'une promenade ou d'une courte pause. Dans les cas où cette méthode est employée, les dirigeants doivent clairement faire savoir que le fait d'aider un collègue à faire un bilan, s'il en fait la demande, constitue un élément légitime du travail de chaque membre du personnel.
- **Le bilan informel en groupe** – il s'agit d'une réunion du personnel de première ligne visant à discuter des événements récents ou d'un événement particulièrement difficile.
- **Le bilan opérationnel** – l'objectif de ce bilan est de passer en revue les questions d'ordre opérationnel qui se posent à la suite d'un incident. Il vise à s'occuper des problèmes personnels de certaines personnes, et a généralement lieu une fois que ces personnes ont tenté de résoudre ces problèmes par d'autres moyens. Il convient de se pencher sur ce qui s'est passé, et de déterminer si les choses auraient pu se passer différement, ou mieux.

Principaux aspects du bilan

Voici quelques-uns des principaux aspects et objectifs du bilan :

- Il vise à permettre aux personnes de se remettre du stress causé par un incident critique et à éviter qu'elles souffrent de problèmes tels que le syndrome de stress post-traumatique.
- Il doit généralement avoir lieu dans les 24 à 72 heures suivant un incident, selon l'état de préparation du ou des membre(s) du personnel concerné(s).
- Il arrive que certaines personnes aient une réaction tardive, auquel cas le bilan peut avoir lieu des semaines, voire des mois, après l'événement.
- Les séances formelles et informelles sont toujours privées, et les discussions restent confidentielles.
- La participation au bilan est volontaire, mais le personnel doit tout de même être informé de la possibilité d'y participer.
- Des séances de suivi peuvent être nécessaires.
- Le bilan doit également comporter une composante pédagogique portant sur les symptômes de stress qui peuvent se manifester et sur la façon dont il convient de les gérer.
- Les membres du personnel concernés pourraient avoir besoin de soutien pendant une certaine période suivant le bilan. Il pourrait par exemple être nécessaire d'alléger leur charge de travail, de modifier leurs tâches ou de leur accorder une période de travail à temps partiel ou de congé.

Un compte rendu doit être rédigé à l'issue de chaque séance. Il s'agit d'un document confidentiel relatif au fonctionnement de l'organisme, qui doit être conservé dans un dossier distinct du dossier personnel de l'employé concerné.

Programmes d'aide aux employés et services de consultation

Vous pouvez parfois vous sentir plus à l'aise à l'idée de vous confier à une personne extérieure au bureau – quelqu'un qui ne serait ni votre collègue ni l'un de vos supérieurs. Vous pourriez simplement vouloir prendre le temps d'analyser l'incident, notamment s'il survient à une période de votre vie marquée par d'autres événements stressants. Vous pourriez également avoir besoin d'un soutien continu ou supplémentaire sous forme de services de consultation confidentiels tels que les programmes d'aide aux employés (PAE). Le PAE est un programme d'intervention en milieu de travail visant à améliorer le bien-être émotionnel, mental et, de manière générale, le bien-être psychologique de tous les employés et des membres de leur famille immédiate. L'objectif d'un tel programme est de proposer des interventions préventives et proactives afin de détecter, de définir et de résoudre rapidement les problèmes professionnels et personnels susceptibles d'être préjudiciables au rendement et au bien-être. Il peut s'agir de problèmes de santé, de traumatismes, d'abus d'alcool ou d'autres drogues, de dépression, de troubles anxieux et psychiatriques, de problèmes de communication ou de difficulté à faire face au changement.

La plupart des organismes du secteur public auront en leur possession des renseignements sur les PAE rapidement et facilement utilisables. Si ce n'est pas le cas, vous devriez envisager de vous renseigner sur la disponibilité de ces services auprès du superviseur ou du cadre supérieur dont vous relevez.

PARTIE 7

Superviseurs et cadres supérieurs

Chapitre 17 – Rôles et responsabilités des dirigeants

Comprendre le rôle de supervision

Comme cela a été indiqué précédemment, lorsqu'il est question d'une conduite déraisonnable des plaignants, vous devez avant tout – en tant que superviseur ou cadre supérieur – donner la priorité au soutien et à la protection du personnel. En tant que superviseur, vous devez faire clairement comprendre aux membres de votre personnel que vous les appuyez sans réserve lorsqu'ils traitent avec des plaignants dont la conduite est déraisonnable et lorsqu'ils mettent en application les stratégies exposées dans le présent manuel. Ce soutien leur permettra de prendre des décisions claires en toute confiance lorsqu'ils devront gérer des plaignants dont la conduite est déraisonnable et intervenir à cet égard.

Dans les cas précis où il devient évident que la conduite déraisonnable d'un client est un facteur qui entre en ligne de compte – et lorsqu'il semble que cette situation persistera, entraînera un gaspillage de temps et de ressources, ou dégénèrera –, vous devez impérativement (en tant que superviseur) discuter du problème avec l'employé concerné. Vous devez, de concert avec cet employé :

- élaborer un plan quant à la façon dont il conviendra de gérer la situation et le plaignant;
- respecter ce plan autant que possible, tout en faisant preuve d'une certaine souplesse.

Vous ne devez jamais laisser l'agent responsable du dossier souffrir en silence.

Au moment d'élaborer un plan, il importe que vous ne vous fondiez pas uniquement sur la conduite du plaignant pour évaluer la situation. Vous devez également vous pencher sur la conduite de l'agent ou des agents responsable(s) du dossier, sur votre propre conduite (s'il y a lieu), ainsi que sur les processus et procédures en place dans votre organisme, afin de déterminer si ces facteurs ont eu une quelconque incidence sur la conduite du plaignant. Si tel est le cas, vous devez veiller à ce que des mesures appropriées soient prises pour résoudre immédiatement le problème auprès du plaignant. Veuillez consulter le chapitre 8 – Excuses (page 35).

Par ailleurs, en tant que superviseur, vous devez vous assurer qu'en ce qui concerne le plaignant, le travail de supervision a lieu en coulisse. Vous devez éviter de participer ouvertement à une affaire, sauf en cas de plainte à l'encontre d'un membre de votre personnel, ou lorsqu'un membre de votre personnel vous demande d'intervenir – notamment lorqu'il estime que vous pouvez contribuer à désamorcer la situation En dehors de ces circonstances, les plaintes ne doivent pas vous être transmises sur simple demande du plaignant, surtout lorsque le membre du personnel compétent est capable de gérer la situation. Le fait de transmettre ainsi des plaintes et des appels téléphoniques risque de donner aux plaignants l'impression qu'ils peuvent contrôler la façon dont leur cas est traité (et la personne qui le traite), et ne les incite pas à maîtriser leur conduite.

Responsabilités de la haute direction

Il incombe aux dirigeants d'élaborer et de mettre en œuvre des stratégies visant à gérer les agressions et la violence des plaignants.

Dans chaque pays, en vertu des lois sur la santé et la sécurité au travail, les employeurs sont tenus de prendre toutes les mesures raisonnablement applicables pour protéger la santé et la sécurité de leurs employés au travail[25]. Les employeurs doivent par conséquent effectuer des démarches proactives afin de définir les dangers susceptibles de porter atteinte à la santé et à la sécurité de leurs employés, et prendre des mesures en vue d'éliminer ou de maîtriser ces dangers[26]. Il s'agit également de réduire les risques d'exposition des employés aux conduites violentes et agressives de plaignants, et de s'assurer que les employés ont la formation et les compétences requises pour gérer la situation en cas d'agression par un plaignant. Les employeurs doivent également se doter de politiques et de procédures de gestion des risques appropriées, et doivent inviter les membres de leur personnel à participer à l'élaboration et à l'examen de ces politiques[27].

Afin de respecter ces obligations (et de garantir l'efficacité de l'approche décrite dans le présent manuel), vous devez, en tant que cadre supérieur, prendre des mesures afin de créer pour votre personnel un milieu de travail et une culture d'entreprise sécuritaires et positifs. Vous devez également vérifier que vous disposez de systèmes vous permettant de définir, d'évaluer et de gérer les risques liés à la conduite déraisonnable de plaignants. Vous devriez en outre envisager de recourir à des stratégies d'aménagement du cadre de vie afin d'offrir une sécurité maximale à vos employés et aux visiteurs circulant dans vos bureaux.

25 Voir *Work Health and Safety Act 2011* (Commonwealth), *Work Health and Safety Act 2011* (territoire de la capitale australienne), *Work Health and Safety Act 2011* (Nouvelle-Galles du Sud), *Workplace Health and Safety (National Uniform Legislation) Act 2011* (territoire du nord), *Workplace Health and Safety Act 2011* (Queensland), *Work Health and Safety Bill 2011, Workplace Health and Safety Act 1995* (Tasmanie), *Occupational Health and Safety Act 2004* (Victoria), *Occupational Safety and Health Act 1984* (Australie-occidentale).

26 Comcare. 2010. « Preventing and managing bullying at work: A guide for employers ». *OHS 65*, Canberra, p. 11.

27 Comcare. 2009. « Prevention and management of customer aggression ». ***OHS 33***, Canberra, p.9.

Une culture d'entreprise sécuritaire et positive

On parle de culture d'entreprise sécuritaire et positive lorsque :

- La sécurité du personnel est l'un des premiers aspects pris en considération. Vous devez démontrer que vous ne tolèrerez aucune violence à l'encontre de votre personnel.
- Les membres du personnel tout comme les cadres supérieurs reconnaissent ouvertement et activement les réalités de la gestion des plaignants dont la conduite est déraisonnable, notamment dans le cas de plaignants agressifs et violents[28].
- La nature stressante et les répercussions de la gestion des plaignants dont la conduite est déraisonnable sont reconnues, et les membres du personnel sont incités à apprendre et à mettre en pratique des techniques permettant de prendre soin de soi[29]. Veuillez consulter le chapitre 16 – Gestion du stress (page 93).
- Le personnel a accès aux mécanismes de soutien tels que les services de consultation et les services de traumatologie offerts dans le cadre d'un PAE. En outre, pour chaque cas de conduite déraisonnable d'un plaignant, les besoins du personnel en matière de soutien sont évalués de façon individuelle.
- En ce qui concerne les plaignants dont la conduite est déraisonnable, une politique et une procédure sont mises en place et communiquées à l'ensemble de votre organisme, au moyen de diverses méthodes (p. ex., par l'intranet ou au moyen de bulletins d'information internes) afin de s'assurer que tous les membres du personnel les connaissent. Dans la mesure du possible, les membres du personnel de divers niveaux de votre organisme doivent participer à l'élaboration de ces documents. Veuillez consulter le modèle de politique ***Unreasonable Complainant Conduct*** (en anglais seulement), disponible à l'adresse www.ombo.nsw.gov.au.
- Tous les membres du personnel existant et tous les nouveaux employés reçoivent une formation sur la gestion des plaignants dont la conduite est déraisonnable et sur les stratégies qu'ils sont en droit d'utiliser pour gérer ce type de cas.
- Les problèmes liés à la conduite déraisonnable de plaignants (ainsi que les procédures de sécurité) font régulièrement l'objet de discussions et les membres du personnel n'hésitent pas à exprimer les doutes, les craintes, les incertitudes ou les préoccupations qu'ils peuvent avoir quant à la gestion des plaignants dont la conduite est déraisonnable[30].
- Les cas de conduite déraisonnable de plaignants servent d'occasions d'apprentissage et alimentent les politiques, les procédures et les pratiques de votre organisme en ce qui concerne la gestion des plaignants dont la conduite est déraisonnable. Ces incidents permettent également de définir d'éventuels nouveaux risques.
- Il est admis que lorsqu'un membre du personnel est aux prises avec un cas de conduite déraisonnable d'un plaignant, cet incident peut avoir des répercussions sur l'ensemble de l'équipe, voire sur l'ensemble du bureau. Par conséquent, l'organisme devrait disposer de mécanismes permettant à l'ensemble du personnel de bénéficier de services de bilan et de consultation, au besoin[31].

Vous devez en outre veiller à ce qui suit :

- un système centralisé de gestion des cas soit en place en vue d'emmagasiner des renseignements sur les plaignants et les cas de conduite déraisonnable de ces derniers;
- des processus appropriés de gestion des risques soient en place, processus qui permettent de définir, d'évaluer, de contrôler et de passer en revue les risques réels et potentiels liés à la conduite déraisonnable des plaignants;
- des règles fondamentales aient été rédigées et à ce qu'elles soient mises à la disposition des plaignants. Veuillez également consulter le modèle de politique ***Unreasonable Complainant Conduct*** (Appendix A – Individual Rights and Mutual Responsibilities of the Parties to a Complaint). Ce document est disponible (en anglais seulement) à l'adresse www.ombo.nsw.gov.au;
- les services de police soient prévenus lorsqu'il y a lieu, et à ce que le personnel de première ligne respecte les exigences officielles en matière d'établissement de rapports – production de rapports sur les incidents critiques, bonne tenue des dossiers, etc[32]. Veuillez consulter le chapitre 15 – Consignation et signalement des cas de conduite déraisonnable de plaignants (page 92).
- la façon dont le personnel utilise les stratégies décrites dans le présent manuel soit surveillée et examinée, afin de s'assurer que ces stratégies ne sont pas incompatibles avec vos protocoles et vos procédures internes;
- une cohérence globale soit présente dans la manière dont les cas de conduite déraisonnable de plaignants sont traités au sein de votre organisme.

Systèmes permettant de définir, d'évaluer et de gérer les risques liés à la conduite déraisonnable de plaignants

Lorsqu'elle est mise en application méthodiquement, l'approche décrite dans le présent manuel constitue un moyen solide de gérer les risques, qui, dans une certaine mesure, vous aide à respecter vos obligations à l'égard de votre personnel, en matière de santé et de sécurité au travail – en ce qui concerne la conduite déraisonnable des plaignants. Toutefois, il ne suffit pas de mettre en application les conseils contenus dans le présent manuel : vous devez également veiller à ce que les risques soient gérés en continu au sein de votre organisme, de façon à ce que les risques réels et potentiels liés à la conduite déraisonnable de plaignants soient recensés, évalués, contrôlés et passés en revue. La figure 2 ci-dessous illustre la façon dont ce processus pourrait être mis en œuvre.

28 Department of Human Services (Victoria). « Staff safety in the workplace », p. 23. (Voir aussi note de bas de page 15 [p.29] pour de plus amples renseignements sur les droits de reproduction.)

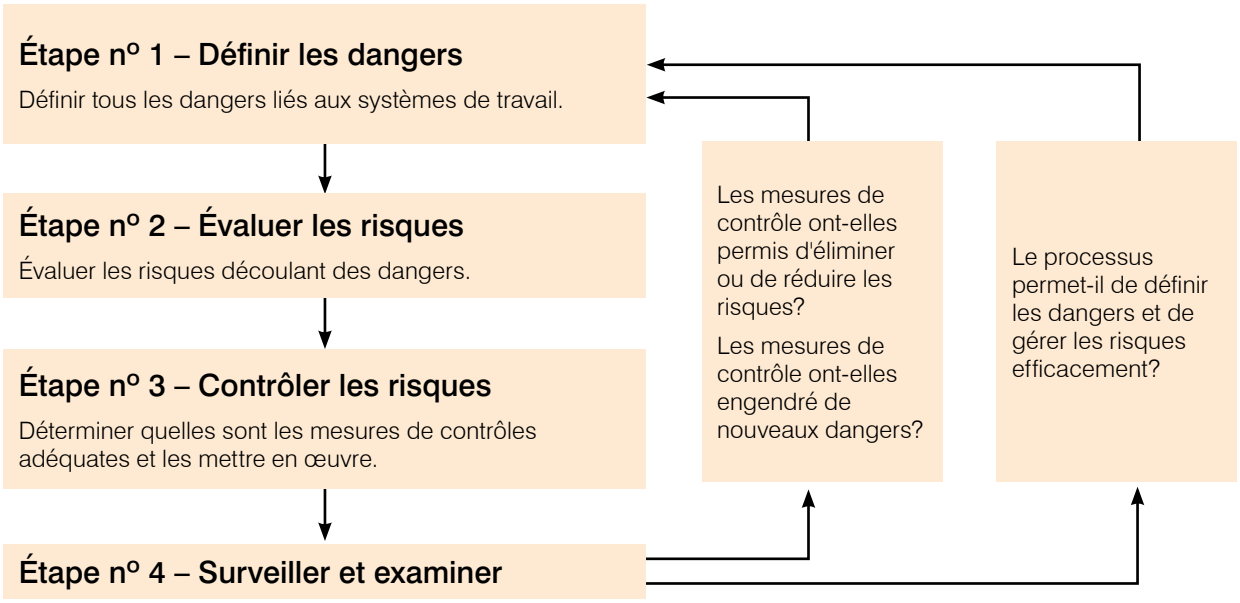
29 ibid.

30 ibid.

31 ibid.

32 ibid.

Figure 2 – Processus de gestion des risques



1. Définir la nature des dangers potentiels

Il s'agit notamment d'évaluer le milieu de travail afin de détecter tout danger physique susceptible d'être utilisé par un plaignant pour se faire du mal ou faire du mal à autrui. Il s'agit également de passer en revue tous les dossiers en votre possession concernant des cas de conduite déraisonnable de plaignants ou des incidents de violence sur le lieu de travail. Cet examen pourrait permettre de déterminer s'il existe des questions qui posent problème et doivent être résolues, ou si des tendances se dessinent.

2. Évaluer les risques

Il s'agit notamment de juger de la gravité de chaque danger, et de décider quels sont les dangers qui doivent être étudiés en priorité. Cette démarche passe par l'élaboration d'une liste dans laquelle les dangers seront classés par ordre de priorité décroissant, en fonction de leur niveau de risque. Cette liste sera régulièrement examinée et mise à jour au besoin. Il s'agit également de surveiller en permanence votre milieu de travail, et d'évaluer les visites à l'extérieur afin de s'assurer que tout nouveau danger potentiel est immédiatement détecté – à cet égard, la participation du personnel aura son importance.

3. Contrôler les risques

Il s'agit notamment de s'occuper des dangers et des risques potentiels qui ont été définis. Le principal objectif sera d'éliminer complètement les risques. Par exemple, si le risque est suscité par un plaignant lançant des objets, telles des agrafeuses, celles-ci doivent donc être retirées de toutes les salles d'entrevue.

S'il est impossible d'éliminer totalement un risque, vous pouvez peut-être le gérer dans la mesure du possible. Vous pourriez par exemple étudier le plan de conception de votre bureau afin de faire en sorte que les salles d'entrevue soient plus visibles des membres du personnel travaillant à proximité – notamment en dotant ces salles de grandes fenêtres, voire de fenêtres sur toute la hauteur. À défaut, vous pourriez également envisager de modifier la façon dont certaines tâches sont accomplies, ou décider que les entretiens en personne seront menés par au moins deux employés à la fois.

Quelles que soient les ressources dont vous disposez, vous découvrirez qu'il existe généralement un large éventail de solutions permettant de faire face à de nombreux risques, et ce, moyennant une dépense modeste, voire nulle dans certains cas. Veuillez consulter l'Annexe 8 – Gestion des dangers internes par l'aménagement du cadre de vie (page 129).

4. Passer régulièrement les risques en revue

Il s'agit de surveiller en permanence votre milieu de travail, et d'évaluer les visites à l'extérieur afin de s'assurer que tout nouveau danger potentiel est immédiatement détecté. À cet égard, la participation du personnel aura son importance. Dans certains cas, la modification des consignes de sécurité indispensables et l'évolution des systèmes pourraient être nécessaires, dans un souci d'efficacité.

Pour en savoir plus sur les processus d'évaluation des risques, vous pouvez également vous rendre à l'adresse www.worksafe.vic.gov.au (en anglais seulement).

Pour obtenir des renseignements sur la façon dont la conception ou l'agencement de votre lieu de travail peut contribuer à la prévention ou à l'atténuation des risques potentiels associés à la conduite déraisonnable de plaignants, veuillez vous reporter à l'Annexe 8 – Gestion des dangers internes par l'aménagement du cadre de vie (page 129).

33 Comcare. 2005. « Identifying Hazards in the Workplace ». *OHS 10*, Canberra, p.4.

Chapitre 18 – Modifier ou limiter l'accès aux services : Une responsabilité des dirigeants

Décision de modifier ou de limiter l'accès aux services

La décision de limiter l'accès d'un plaignant aux services doit être considérée comme une exception plutôt que comme une règle.

Dans certains cas, les stratégies de première ligne présentées à la partie 5 – Gestion du plaignant dont la conduite est déraisonnable et intervention à cet égard, ne seront pas efficaces ou ne conviendront pas lorsqu'il s'agira de gérer la conduite d'un plaignant. Dans de telles situations, il faudra envisager des façons de modifier ou de limiter les communications avec le plaignant concerné, afin de protéger la santé et la sécurité de votre personnel (ou d'autres personnes), mais également afin de veiller à ce que vos ressources soient réparties de manière équitable et juste.

Les décisions concernant la modification ou la restriction des possibilités d'accès d'un plaignant aux services relèvent de la responsabilité des dirigeants et doivent toujours être approuvées par un chef de la direction (ou par un délégué principal). Ces décisions doivent par ailleurs être prises avec beaucoup de discernement, après un examen minutieux de facteurs tels que la situation personnelle du plaignant et, le cas échéant, le rôle joué par l'agent ou l'organisme responsable du dossier dans l'exacerbation du comportement déraisonnable.

Modification ou restriction de l'accès aux services, et mise en place d'ententes de services de rechange

« Ententes de services de remplacement » est l'expression couramment utilisée pour décrire le processus qui consiste à modifier ou à limiter les méthodes habituelles de prestation de services aux clients et aux plaignants. En cas de conduite déraisonnable d'un plaignant, les ententes de services de remplacement peuvent servir à modifier ou à limiter la façon dont vous et votre personnel fournissez des services à un plaignant, et ce, afin de réduire au minimum les répercussions et les risques associés à son comportement. Ces ententes peuvent notamment être utilisées pour déterminer :

La personne-ressource – La personne avec laquelle un plaignant peut communiquer au sein de votre organisme. Un plaignant peut être contraint à traiter avec un membre précis du personnel de votre organisme lorsque ce plaignant :

- s'est lancé dans une recherche obstinée ou ingérable de la personne la plus favorable;
- a reformulé sa plainte afin qu'elle soit de nouveau prise en compte;
- a soumis à plusieurs reprises des questions mineures ou non pertinentes à votre organisme;
- a communiqué avec votre organisme régulièrement, fréquemment et sans raison.

Le sujet – Les questions qui seront prises en compte par votre organisme. Cette solution peut être utilisée dans le cas où le plaignant :

- a soumis à plusieurs reprises la même plainte ou les mêmes questions à votre organisme, et semble incapable de lâcher prise à cet égard;
- a reformulé sa plainte afin qu'elle soit de nouveau prise en compte;
- s'est obstiné à demander à votre organisme d'approfondir des questions futiles;
- a présenté des arguments absurdes et dépourvus de logique, en insistant pour que vous les approfondissiez.

Quand – Le moment auquel un plaignant peut communiquer avec votre organisme. Il peut s'agir de fixer précisément le moment, le jour ou la durée des communications avec le plaignant, ou d'en limiter la fréquence, lorsque le plaignant :

- a communiqué sans raison de manière incessante ou prolongée avec des membres de votre personnel;
- s'est montré agressif, menaçant ou provocateur envers votre personnel.

Où – L'endroit où un plaignant peut interagir avec votre personnel en personne. Il peut s'agir de limiter les rencontres à certains lieux, par exemple à une installation sécurisée au sein de vos locaux, à un poste de police local ou à un centre communautaire. Ces stratégies peuvent notamment être utilisées dans les cas où un plaignant a adopté :

- un comportement extrêmement agressif ou conflictuel;
- une conduite menaçante, violente ou hostile;

Comment – La manière dont un plaignant peut communiquer avec votre organisme. Il peut notamment s'agir de permettre à un plaignant de communiquer avec vous uniquement par écrit, de lui interdire l'accès à vos locaux, de lui permettre de communiquer avec vous uniquement par l'intermédiaire d'un représentant, de limiter ses envois directs de courriels au personnel, de lui permettre d'envoyer des courriels uniquement par le portail Web général de l'organisme, etc. Ces stratégies peuvent être utilisées dans les cas où le plaignant :

- a adopté, de manière obstinée et ingérable, une conduite agressive, conflictuelle, menaçante ou violente;
- a émis un flux constant de communications écrites, vous a téléphoné ou s'est présenté dans vos bureaux sans raison, et ce, même après avoir été prié de ne pas le faire.

Pour en savoir plus sur les stratégies permettant de modifier ou de limiter les communications ou l'accès d'un client aux services et connaître les procédures à cet égard, veuillez consulter le modèle de politique ***Unreasonable Complainant Conduct***. Ce document est disponible (en anglais seulement) à l'adresse www.ombo.nsw.gov.au.

Retrait des droits d'accès aux services

Selon nous, un organisme ne devrait envisager de retirer à un plaignant ses droits d'accès aux services uniquement si le plaignant :

- se montre constamment violent, harcèle, traque ou intimide un membre de votre organisme ou ses proches;
- se montre physiquement violent ou cause des dégats matériels lorsqu'il se trouve dans vos locaux;
- menace le personnel ou des membres du public qui ont recours aux services de l'organisme ou sont présents dans ses locaux;
- brandit une arme ou fait un appel à la bombe;
- prend au piège, chez lui, un membre du personnel lui rendant visite, ou se montre violent au cours d'une de ces visites;
- adopte toute autre conduite contraire à la loi.

Dans toute autre situation, il est probable que des ententes de remplacement puissent être conclues, lesquelles permettront de gérer efficacement la conduite d'un plaignant.

Même dans les cas où le plaignant adopte l'un des types de comportements énumérés précédemment, il convient de tenir compte d'un large éventail d'enjeux – et pas seulement de la conduite du plaignant – tels que la situation personnelle du plaignant et l'incidence que les limites imposées auront sur lui et sur ses personnes à charge. Par exemple, si les services fournis par votre organisme sont importants ou essentiels pour le bien-être physique ou mental du plaignant, il est peut-être préférable de modifier la manière dont ces services lui sont fournis (au moyen des différents types d'ententes de services de remplacement proposées ci-dessus) plutôt que de lui retirer ou de lui refuser complètement ses droits d'accès. Les solutions de remplacement envisageables dans ces cas de figure peuvent consister à demander à des agents de sécurité ou à des policiers d'assister aux interactions en personne avec les plaignants, à organiser les entrevues au poste de police local ou dans une installation sécurisée (dans vos locaux ou ailleurs), ou à faire appel à du personnel spécialement formé pour interroger les plaignants. Vous pourriez également envisager de faire livrer au domicile d'un plaignant les documents pertinents, plutôt que de lui demander de venir les chercher à vos bureaux.

Considérations d'intérêt public se rapportant au retrait des droits d'accès aux services

Nous recommandons vivement à tout organisme qui envisage de retirer à un plaignant ses droits d'accès à ses services d'agir en gardant à l'esprit les considérations d'intérêt public suivantes :

- À moins que de bonnes raisons ne s'y opposent, les membres du public ont le droit d'accéder à un organisme afin d'y obtenir des conseils ou de l'aide, ou de bénéficer des services fournis par cet organisme.
- Dans une démocratie, les gens ont le droit de se plaindre. Les critiques et les plaintes sont des éléments légitimes et nécessaires de la relation qui existe entre les organismes et les clients ou collectivités qu'ils desservent, et ces éléments peuvent constituer des forces essentielles à l'amélioration des organismes.
- Personne ne doit être inconditionnellement privé du droit de faire état de ses préoccupations et de les voir prises en compte, et ce, quels que soient le temps ou les efforts requis pour traiter ces plaintes ou ces préoccupations.

Chapitre 19 – Utilisation de mécanismes juridiques pour traiter les cas extrêmes de conduite déraisonnable de plaignants

Intenter une action en justice

> *[Traduction] Le rôle des fonctionnaires est de servir le public. En tant que fonctionnaires, nous devons être considérés comme des personnes faisant preuve de tolérance et agissant de manière raisonnable. La prise de sanctions juridiques à l'égard de nos clients doit être notre dernier recours. Toutefois, dans certains cas, il conviendra de prendre ce type de sanctions*[34].

En tant que cadre supérieur, il pourrait arriver que vous vous retrouviez aux prises avec des cas dans lesquels vous estimerez qu'il est nécessaire et approprié que votre organisme ait recours à des mécanismes juridiques pour limiter l'accès d'un plaignant à vos locaux ou pour protéger certains membres de votre personnel. Par exemple, si un membre du personnel est victime de voies de fait ou d'intimidation, ou est traqué par un plaignant, vous pouvez légitimement aider cet employé à faire valoir ses droits légaux, ainsi qu'à obtenir une ordonnance de protection ou une ordonnance concernant un cas de violence appréhendée[35].

Une ordonnance concernant un cas de violence appréhendée est une ordonnance juridique émise par un tribunal local en vertu de la *Crimes (Domestic and Personal Violence) Act 2007* (loi de Nouvelle-Galles du Sud). Une telle ordonnance vise à protéger les personnes contre la violence, les menaces, le harcèlement et les formes d'intimidation, en régulant la conduite et les mouvements de leur agresseur. Une ordonnance concernant un cas de violence appréhendée peut s'avérer efficace lorsqu'il s'agit de gérer des situations dans lesquelles un membre du personnel a besoin d'une protection au travail ainsi qu'à l'extérieur du bureau (p. ex., à son domicile).

Il existe un autre instrument juridique auquel vous pourriez songer lorsque vous êtes exposés à des incidents qui se sont produits dans les locaux de vos bureaux ou qui présentent un risque d'ordre général pour les membres du personnel ou les visiteurs présents dans vos locaux : il s'agit de la *Inclosed Lands Protection Act 1901* (loi de Nouvelle-Galles du Sud)[36]. Cette loi sert de base pour intenter une action au civil ou au criminel relativement à une intrusion, et donne aux propriétaires, aux occupants ou aux personnes en charge de « terrains clos » (***inclosed lands***) le pouvoir d'exiger, en certaines circonstances, qu'une personne (p. ex., un plaignant) quitte ces lieux.

Toutefois, il convient de faire preuve d'une extrême prudence lorsque l'on envisage de recourir à un instrument juridique pour gérer un cas de conduite déraisonnable d'un plaignant. Nous considérons ces instruments comme des solutions de dernier recours, et ils ne devraient jamais être utilisés pour traiter avec un plaignant simplement difficile à gérer ou avec lequel votre personnel ne se sent pas à l'aise. Le recours aux mécanismes juridiques ne doit être envisagé que dans des situations dans lesquelles au moins un membre de votre personnel craint réellement qu'un plaignant lui fasse du mal. Dans toutes autres circonstances, il convient en tout premier lieu d'envisager ou de tenter d'appliquer des stratégies de gestion auxquelles il est raisonnablement possible de recourir.

Pour obtenir des renseignements sur les situations dans lesquelles il peut être judicieux d'aider un membre du personnel à obtenir une ordonnance de protection, veuillez consulter le document *Orders to address violence, threats or intimidation and unauthorised entry onto agency premises*. Ce document est disponible (en anglais seulement) à l'adresse www.ombo.nsw.gov.au.

Pour obtenir des renseignements sur les situations dans lesquelles il peut être judicieux d'avoir recours aux lois relatives à l'intrusion pour empêcher un plaignant de pénétrer dans vos locaux, veuillez consulter le document *Applying the provisions of the Inclosed Lands Protection Act 1901* (loi de Nouvelle-Galles du Sud). Ce document est également disponible (en anglais seulement) à l'adresse www.ombo.nsw.gov.au.

---

34 Efficiency Unit, Government of Hong Kong Special Administration Region. 2009. « A Guide to Complaints Handling and Public Enquiries ». p. 23. *http://www.eu.gov.hk/english/publication/pub_bp/files/A_Guide_to_Complaints_Handling_and_Public_Enquiries.pdf*

35 Pour de plus amples renseignements sur l'aide juridique offerte à titre gracieux aux fonctionnaires, veuillez consulter les « M1999-11 Guidelines for the Provision of ex Gratia Legal Assistance for Ministers, Public Officials and Crown Employees » à l'adresse suivante : *http://www.dpc.nsw.gov.au/announcements/ministerial _memoranda/1999/m1999-11.*

36 *Voir aussi :* ***Public Order (Protection of Persons and Property) Act 1971*** *(Commonwealth);* ***Trespass Act 1987*** *(territoire du nord);* ***Land Act 1994*** *(Queensland);* ***Police Act 1892*** *(Australie-occidentale);* ***Summary Offences Act 1953*** *(Australie-méridionale);* ***Police Offences Act 1935*** *(Tasmanie);* ***Summary Offences Act 1966*** *(Victoria);* ***Enclosed Lands Protection Act 1943*** *(territoire de la capitale australienne).*

Exemple d'étude de cas – Situations dans lesquelles une action en justice peut être nécessaire pour traiter avec un plaignant dont la conduite est déraisonnable

fourni par l'Ombudsman de Nouvelle-Galles du Sud

M. D a porté plainte contre son conseil municipal auprès de notre bureau, au mois de février 2009, puis de nouveau en avril 2009, en janvier 2010 et en février 2010. Ses plaintes portaient généralement sur une demande de développement local et sur le comportement du directeur général de son conseil municipal.

Aucune de nos enquêtes concernant les plaintes de M. D n'a permis de découvrir de faute quelconque, mais le plaignant s'est obstiné à communiquer avec notre bureau au sujet de ses plaintes. Entre le dépôt de sa première et de sa dernière plainte officielle (en février 2010), M. D a adressé plus de 100 courriels à notre bureau et a communiqué plus de 16 fois par téléphone avec notre personnel, toujours au sujet de son conseil municipal. M. D a joint à ses courriels de nombreuses copies d'articles publiés dans les médias concernant son conseil municipal, ainsi que des copies de la correspondance que lui et ce conseil municipal ont échangée. Ces documents étaient pour la plupart sans rapport avec le travail que nous avons accompli concernant ses plaintes. En février 2010, nous avons bloqué l'accès de M. D aux services de courrier électronique, et lui avons imposé d'envoyer ses courriers par l'intermédiaire du service postal australien.

Malheureusement, cette mesure n'a pas arrêté M. D, qui a obstinément tenté de contourner les limites que nous lui avions imposées en modifiant son adresse électronique plusieurs fois. Nous avons réagi à la conduite de M. D en ne répondant à aucun de ses courriels et en bloquant chaque nouvelle adresse électronique dont il se servait pour communiquer avec notre bureau. À ce jour, au moins 88 courriels de M. D ont été bloqués.

Par la suite, nous avons appris que le conseil municipal visé par les plaintes de M. D avait comme nous limité l'accès de ce dernier aux services de messagerie électronique. Le Conseil avait pris cette mesure après avoir reçu plus de 300 courriels de M. D en l'espace de 6 mois. Le Conseil était par ailleurs préoccupé par l'incidence que la conduite de M. D avait sur son personnel et sur ses ressources (le Conseil avait dû charger un cadre supérieur de consacrer deux journées par semaine à la gestion de ce problème). En outre, le Conseil était préoccupé par le contenu des courriels de M. D, dans lesquels ce dernier se montrait très indiscret et menaçant envers les membres du personnel – les menaces portant essentiellement sur leurs emplois. M. D a même réussi une fois à se procurer l'adresse personnelle de l'une des membres du personnel du Conseil par un moyen détourné, et il a alors commencé à lui écrire à cette adresse.

Après plusieurs disputes entre M. D et des membres du Conseil – dont le directeur général et le maire (et leurs familles) – des ordonnances concernant des cas de violence appréhendée ont été émises à l'encontre de M. D, pour une période de cinq ans, sur demande des deux parties.

Dans son raisonnement, le magistrat local saisi de l'affaire, a formulé les observations suivantes :

> *[Traduction] [...] Les plaintes portent sur [...] une volumineuse correspondance écrite et électronique qui a apparemment suffi à justifier l'installation d'un avertisseur de contrainte dans le bureau de l'adjoint [du directeur général], l'installation d'un système de sécurité à domicile à la résidence de cet adjoint, et le blocage des courriels envoyés [par le plaignant] au Conseil. Il y a clairement eu tentative* [de la part du plaignant] *de contourner les processus afin de [...] se retrouver en présence* [du directeur général] *et [du maire] en vue de soulever des questions concernant les activités du Conseil [...].*
>
> *Ces prises de contact n'ont pas eu lieu uniquement dans les locaux* [occupés par le Conseil]*, et d'autres tentatives d'entrée en contact ont eu lieu* [notamment au domicile du maire] *ainsi que, semble-t-il, des tentatives d'inquiéter* [le directeur général] *en se trouvant à proximité de son habitation privée et en montrant très ouvertement à ce dernier* [le directeur général] *qu'il* [le plaignant] *était bel et bien présent.*
>
> *....*
>
> *Je n'ai aucun doute, pas même le plus petit, quant à l'applicabilité de la norme civile, mais j'irais même jusqu'à estimer que la situation justifie l'application de la norme criminelle hors de tout doute raisonnable, car [le plaignant] a traqué et harcelé ces deux personnages sous prétexte qu'il cherchait légitimement à approfondir des questions se rapportant, selon lui, aux activités du Conseil. Le moins qu'on puisse dire est que le volume des communications, qu'elles aient eu lieu en personne, par téléphone ou par voie électronique, est extraordinaire.*
>
> *Oserais-je faire observer que j'en suis arrivé à la conclusion que le plaignant est une personne pouvant selon moi souffrir d'une certaine forme de déséquilibre mental? Le plaignant a manifesté ce déséquilibre en persécutant deux personnages auxquels il envoyait des communications troublantes et non sollicitées, pour se procurer une satisfaction illusoire et pour susciter d'importantes inquiétudes non seulement chez ces deux personnages, mais également chez les membres de leurs familles respectives. Même si ces personnes, en tant que titulaires d'une charge publique, doivent s'attendre à ce que leurs activités et l'exercice de leurs différents rôles fassent l'objet des examens habituels, ce que* [le plaignant] *prétend faire – lorsqu'il estime qu'il est en droit d'exiger une réponse du maire et du directeur général du Conseil à ses demandes volumineuses – va au-delà de l'interprétation au sens le plus large du niveau de reddition de comptes que les fonctionnaires peuvent raisonnablement offrir.*

Chapitre 20 – Situations dans lesquelles il est impossible de limiter l'accès du plaignant : utilisation d'autres stratégies de règlement extrajudiciaire des différends

Qu'en est-il si l'accès du plaignant ne peut être limité, ou si nous avons contribué au problème?

Lorsque votre organisme :

- ne peut mettre un terme à ses communications avec un plaignant;
- a envisagé ou tenté de mettre en œuvre d'autres stratégies raisonnables et applicables pour gérer le conflit;
- a une part de responsabilité dans l'apparition ou l'exacerbation du comportement déraisonnable d'un plaignant;

le mode de règlement extrajudiciare des différends (RED) peut lui permettre de résoudre un conflit l'opposant à un plaignant ou de repartir sur de nouvelles bases dans sa relation avec ce plaignant.

Le terme RED est employé pour décrire un large éventail de processus divers pouvant aider les personnes à régler leurs différends et leurs conflits par des moyens extrajudiciaires. Le RED peut être axé sur la facilitation, la consultation ou la détermination, ou associer ces trois approches. Il peut généralement être choisi en fonction du conflit ou du différend précis dont il s'agit.

Lorsque vous utilisez le RED dans un cas de conduite déraisonnable d'un plaignant, vous devez vous assurer que le processus est géré par un tiers indépendant et impartial, qui est en mesure de vous aider à parvenir à une solution satisfaisante pour les deux parties. Le recours aux services d'un tiers peut contribuer à réduire les risques de perceptions ou d'accusations négatives de partialité ou de collusion (de la part du plaignant), et peut permettre d'apaiser un conflit qui s'envenime.

Il convient également d'inciter ou d'aider le plaignant à recourir aux services d'une personne de confiance ou d'un représentant qui l'épaulera tout au long du processus de RED, s'il y a lieu.

Les avantages et inconvénients du RED dans les cas de conduite déraisonnable de plaignants

Lorsque la conduite déraisonnable d'un plaignant pose problème, le RED peut être utile, pour les raisons suivantes :

- Il peut donner au plaignant le sentiment d'être écouté et compris, et l'impression que son cas est pris au sérieux.
- Il peut permettre au plaignant d'évacuer ses émotions au sujet de sa plainte ou de son problème.
- Il peut aider votre organisme à obtenir des renseignements sur les problèmes et sur les intérêts du plaignant, ainsi que sur sa situation, et vous permettre ainsi de comprendre les facteurs sous-jacents qui alimentent le conflit en cours.
- Il peut donner à votre organisme la possibilité d'amener le plaignant à voir les choses différemment ou de l'inciter à aborder les choses sous un autre angle, dans un climat non confrontation.
- Il peut aider votre organisme à gérer les attentes du plaignant quant aux types d'objectifs qui peuvent être atteints et aux résultats éventuels ou probables qui doivent être obtenus; un message qui passera peut-être mieux s'il émane d'un tiers que s'il est délivré par un membre de votre personnel ou de votre organisme.
- Par rapport à d'autres solutions, il peut être moins préjudiciable à votre relation avec le client, et peut amener cette relation à évoluer.
- Il peut permettre de déterminer dans quels domaines des améliorations doivent être apportées au sein de votre organisme, par exemple au plan de la prestation de services, des politiques ou des procédures.
- Il peut vous permettre de réaliser plus d'économies et de gagner plus de temps que si vous laissiez le conflit se poursuivre pendant des années, ou avoir des répercussions négatives sur votre personnel (p. ex., sur les niveaux de productivité, sur le moral du personnel ou de l'équipe).
- Il peut encourager le plaignant (et votre organisme) à se concentrer sur l'avenir et sur l'établissement d'une solution plutôt que sur les conflits et comportements passés.
- Il peut permettre de résoudre le problème ou le conflit.

Par contre, dans certains cas de conduite déraisonnable de plaignants, le RED peut s'avérer inefficace, pour les raisons suivantes :

- Un plaignant dont la conduite est déraisonnable pourrait ne pas être disposé à participer de bonne foi au processus de RED. Un plaignant peut être fermé au compromis ou peu disposé à s'efforcer de trouver une solution équitable pour toutes les parties; auquel cas il est peu probable que l'on parvienne à une résolution ou à une conclusion.
- Le processus peut être coûteux, notamment si l'on fait appel à un tiers indépendant pour faciliter le processus.

- Ce processus peut amener le plaignant à se faire une fausse idée de l'importance de son problème (c.-à-d. qu'il peut s'imaginer que l'on accorde beaucoup d'attention à son cas parce qu'il est valable ou « juste »)
- Ce processus peut par ailleurs être chronophage.

Par conséquent, vous devrez évaluer chaque cas au vu des faits qui lui sont propres, afin de déterminer si le RED pourrait mettre fin efficacement à un conflit en cours avec un plaignant.

Cela étant dit, même dans les cas où vous estimez (à première vue) que le RED ne constituera pas une approche adéquate, il pourrait être intéressant de réexaminer le cas régulièrement afin de déterminer s'il pourrait par la suite faire l'objet d'un RED. Par exemple, dans le cas d'un conflit en cours qui ne semble pas près de se terminer, qui risque de donner lieu à un procès, qui a une incidence très néfaste sur vos ressources et sur votre capacité à exercer vos fonctions, ou qui porte préjudice aux membres de votre personnel.

Quels types de RED pouvez-vous utiliser dans les cas de conduite déraisonnable de plaignants?

Voici certaines des stratégies de RED les plus courantes susceptibles d'être utilisées dans les cas de conduite déraisonnable de plaignants :

- **La médiation** – la médiation est un processus volontaire dans le cadre duquel les parties à un conflit – avec l'aide d'un tiers neutre (le « médiateur ») – définissent les questions litigieuses, élaborent des solutions pour régler ces questions, étudient d'autres solutions ou arguments et s'efforcent de parvenir à un accord.

  Le médiateur ne joue pas un rôle consultatif ou déterminant dans la résolution du conflit. Il a pour rôle d'aider les parties à définir leurs intérêts, à comprendre d'autres points de vue et à se rallier à une solution acceptable de part et d'autre. Le médiateur peut également aider les parties à rédiger un accord de médiation.

- **La conciliation** – la conciliation est un processus dans le cadre duquel les parties à un conflit définissent les questions litigieuses, élaborent des solutions pour trancher ces questions, étudient les solutions de rechange et s'efforcent de parvenir à un accord, avec l'aide d'un conciliateur.

  Le conciliateur est chargé de gérer le processus de conciliation. Il fournira des conseils sur les sujets litigieux ou sur les solutions en matière de résolution, mais ne prendra pas de décision. Il arrive que le conciliateur possède une expertise professionnelle dans le domaine sur lequel porte le litige.

- **La facilitation** – La facilitation est un processus dans le cadre duquel les participants (généralement un groupe) déterminent quels sont les problèmes qu'ils doivent résoudre et quelles sont les mesures qu'ils doivent prendre à cette fin.

  La facilitation nécessite le concours d'un facilitateur. Le facilitateur ne joue pas un rôle consultatif ou déterminant relativement à la teneur des questions abordées ou au résultat du processus, mais il peut jouer un rôle consultatif ou déterminant relativement au processus de facilitation.

- **La négociation facilitée** – la négociation facilitée est un processus dans le cadre duquel les parties à un conflit, ayant défini les questions à débattre, demandent à un facilitateur de les aider à faire aboutir les négociations. Le facilitateur ne joue pas un rôle consultatif ou déterminant relativement à la teneur des questions abordées ou au résultat du processus, mais il peut jouer un rôle consultatif ou déterminant relativement au processus de facilitation.

- **Les conférences** – les conférences sont une série de réunions dirigées par un animateur, au cours desquelles les participants ou leurs défenseurs discutent des questions litigieuses. Dans le cadre de ce système de conférences, souvent utilisé par les organismes qui ont des responsabilités de nature réglementaire ou légales, l'animateur peut fournir des conseils sur les questions litigieuses et les solutions pouvant permettre de les régler.

- **L'accompagnement en situation de conflits** – l'accompagnement en situation de conflits est un processus volontaire, confidentiel et tourné vers l'avenir, dans le cadre duquel un conseiller sur les conflits qualifié soutient le client et l'aide à comprendre et à améliorer la façon dont il gère les conflits et différends auxquels il est mêlé. Le conseiller aide le client à définir ses objectifs, à étudier les différents moyens d'atteindre ces objectifs, et à élaborer des méthodes pratiques visant à éviter les conflits inutiles et à résoudre les conflits dans lesquels il est impliqué. Ce processus permet également au client d'améliorer ses compétences en gestion des conflits.

  Le conseiller ne joue pas un rôle de défenseur ou de représentant, et ne prend aucune décision au nom de son client.

  L'accompagnement en situation de conflits peut s'avérer particulièrement utile si le plaignant fait partie de l'organisme, est constamment en conflit avec les autres membres de l'organisme ou est appelé à avoir une relation suivie avec votre organisme.

  Pour en savoir plus sur l'accompagnement en situation de conflits, rendez-vous au www.cinergycoaching.com/ (en anglais seulement). Vous pouvez également consulter le site Web du département de la Défense, à l'adresse www.defence.gov.au (What are alternative resolutions: What is conflict coaching?) [en anglais seulement].

Pour en savoir plus sur le RED, rendez-vous au http://www.nadrac.gov.au.

Chapitre 21 – Gestion des cas d'usage abusif des communications électroniques, d'Internet et des médias sociaux

La conduite déraisonnable de plaignants dans leurs communications électroniques : un problème de plus en plus important pour les organismes publics et leur personnel

> *[Traduction] Il est clair que certaines personnes considèrent les médias sociaux comme un moyen de contourner les procédures traditionnellement suivies lorsqu'il s'agit d'exprimer un mécontentement à l'égard de l'école*[37].

Au cours de la phase 2 du projet portant sur la conduite déraisonnable de plaignants, un nouvel enjeu à cet égard a été mentionné, notamment au cours des débats des groupes de discussion.[38] Cet enjeu, c'est la tendance – de plus en plus marquée – de certains plaignants à utiliser Internet et les médias sociaux pour agresser, insulter, harceler, vilipender et diffamer les organismes et les fonctionnaires avec lesquels ils interagissent. Les organismes sont de plus en plus nombreux à être aux prises avec des incidents en ligne, de nature très publique et très extrême, dans lesquels leurs plaignants sont impliqués. Ces organismes se démènent pour trouver des moyens efficaces de rester à la hauteur et de gérer ces situations.

À titre d'exemple, une étude récemment réalisée au Royaume-Uni sur les abus en ligne a permis de recenser plusieurs cas dans lesquels des enseignants avaient été victimes d'abus de la part de parents et d'élèves, sur des sites Web tels que YouTube, Ratemyteacher.com et Facebook. Dans ce dernier cas, il s'agissait de groupes Facebook précis prenant des enseignants pour cible. Une enseignante prise pour cible et tyranisée évoque cette expérience : [Traduction] « J'ai fini par faire une dépression au cours des vacances d'été, et j'ai dû faire appeler un médecin d'urgence, car j'étais devenue suicidaire... J'ai été énormément soutenue par l'unité de santé mentale, par l'intermédiaire de mon médecin généraliste et d'un nouveau service de consultations et d'orientation par téléphone qui m'a vraiment aidée. Les médicaments m'ont également été d'une grande aide, et le sont toujours[39]. »

Dans un témoignage similaire, un autre membre du corps enseignant, faussement accusé de s'être comporté de manière inconvenante envers une élève, a déclaré : [Traduction] « J'ai été interrogé par la police une seule fois, et libéré sans avoir fait l'objet d'une accusation, d'une mise en garde ou d'un blâme... J'ai moi aussi fini par être pris en charge par un psychologue, qui m'a aidé à gérer ma perte d'estime de moi, ma dépression, et mes pulsions suicidaires[40]. »

En outre, au mois de mars 2010, en Nouvelle-Galles du Sud, les médias ont été nombreux à faire état du fait que les directeurs d'établissements d'enseignement avaient été officiellement informés de leur droit de poursuivre en justice les parents qui les diffament ou les harcèlent au moyen de sites de réseautage social et de courriels[41]. Le président de la Primary Principal Association aurait déclaré :

> *[Traduction] « Nous avons estimé qu'il serait juste que nos directeurs d'établissements d'enseignement soient directement informés des options qui s'offrent à eux s'ils sont victimes de telles allégations non fondées, calomnieuses ou vexatoires.*
>
> ...
>
> *La situation avait manifestement pris des proportions alarmantes, puisqu'il a fallu aller au-delà du processus normal de traitement des plaintes, et ces directeurs d'établissements d'enseignement ont à ce moment-là estimé que la situation était suffisamment grave pour qu'il soit justifié d'obtenir un certain soutien et, éventuellement, de prendre des mesures*[42]*. »*

Toutefois, comme l'ont révélé les débats de nos groupes de discussion, ce problème en pleine expansion ne concerne pas uniquement les enseignants du secteur de l'éducation. Partout, de plus en plus d'organismes publics font face à ce problème.

---

37 Professeur Andy Phippen, cité dans BBC News Technology. 2011. « Study finds one third of teachers have been bullied online ». *BBC News*, 15 août, consulté le 16 août 2011. <http://www.bbc. co.uk/ news/technology-14527103>.

38 Pendant la phase 2 du projet sur les plaignants dont la conduite est déraisonnable, l'ombudsman de Nouvelle-Galles du Sud, avec l'aide du bureau de l'ombudsman de chaque autre état ou territoire, a réuni des groupes de discussion sur le sujet dans toute l'Australie (sauf en Tasmanie et dans le Territoire du nord). En tout, 25 groupes de discussions, soit pas moins de 179 fonctionnaires, se sont réunis entre le 3 mars et le 23 juillet 2012. Pour de plus amples renseignements sur ces groupes de discussion, veuillez consulter : ***Unreasonable Complainant Conduct Project Report*** (phase 2) à l'adresse www.ombo.nsw.gov.au.

39 Professeur Andy Phippen, cité dans BBC News Technology. 2011. « Study finds one third of teachers have been bullied online ». *BBC News*, 15 août, consulté le 16 août 2011. <http://www.bbc. co.uk/ news/technology-14527103>.

40 ibid.

41 Labi, S. 2010. « Now schools can sue parents ».*The Sunday Telegraph*, 28 mars, consulté le 27 mai 2011. <http://www.dailytelegraph.com.au/ news/now-schools-can-sue-parents/story-e6frewt0-1225846360533>.

42 ibid.

Par exemple, on dit qu'en Nouvelle-Galles du Sud, deux fonctionnaires d'un Conseil auraient obtenu des ordonnances concernant un cas de violence appréhendée, à l'encontre d'un plaignant qui les aurait harcelés (eux et leurs familles) pendant des années par voie de communications électroniques, par téléphone et en personne. Évoquant cette expérience, l'un de ces agents du Conseil a déclaré :

> *[Traduction] « Ce type de situation ne représente pas seulement un fardeau financier pour les contribuables : il sape aussi notre efficacité en tant que dirigeants communautaires, car nous subissons une tension mentale et émotionnelle. Des plaisirs simples tels que la participation, avec ma famille, aux activités communautaires, sont devenus une source d'inquiétude en raison du comportement que cette personne peut avoir.*
>
> *...*
>
> *Nous n'avons eu d'autre choix que de demander une protection juridique, mais si des distinctions législatives nous avaient permis de juger du caractère raisonnable ou excessif d'une situation, nous aurions peut-être pu éviter d'avoir à porter ce fardeau financier et émotionnel pendant plus de deux ans*[43]*. »*

Par ailleurs, dans le cadre d'un arrêt-clé rendu en novembre 2009, un homme d'Australie méridionale a plaidé coupable dans une affaire de diffamation criminelle, pour avoir publié sur Facebook des documents concernant un agent de police local. Cet homme avait créé sur Facebook un groupe appelé ***« Piss off*** **[nom de l'agent de police] »** (Casse-toi). [Traduction] « Sur cette page figuraient des messages incorrects, offensants et contenant des déclarations extrêmement diffamatoires concernant le policier chevronné. Des photos du policier et de ses enfants y étaient publiées ainsi que l'adresse de leur domicile. Certains des messages incitaient à perpétrer des actes de violence et des agressions à l'encontre de l'agent de police[44]. »

Interrogé au sujet de cette expérience, l'agent de police à déclaré :

> *[Traduction] « Ces faits ont plongé ma famille dans une grande détresse...*
>
> *J'ai été stupéfait pas le caractère sauvage des échanges publiés* [sur la page]*...*
>
> *J'étais en colère... En tant qu'agent de police local, j'estime qu'il est de mon devoir de prendre un peu plus de risques que le citoyen moyen. Cependant, dans ce cas il s'agissait vraiment d'une attaque personnelle, et l'on pouvait même voir [sur la page] des photos de mes enfants....c'est allé trop loin.*
>
> *...*
>
> *Ma réponse (à ses critiques) est la suivante : si ce que je fais vous déplaît, vous pouvez vous en plaindre [en passant par les canaux appropriés] et demander à ce que mes activités soient soigneusement examinées, et elles le seront...*[45] *»*

Ce que tous ces exemples illustrent, c'est que les cas de conduite déraisonnable de plaignants en ligne et dans les médias électroniques peuvent être lourds de conséquences et avoir un effet dévastateur sur les membres du personnel et sur les organismes qui doivent gérer ces cas. « Il n'a jamais été aussi facile, pour un [plaignant] mécontent, d'entacher définitivement l'image [d'un organisme] »[46] ou la réputation d'une personne, et d'entraîner ainsi de graves dommages psychologiques, liés au caractère très public et souvent malveillant de ces actes. Le moindre élément publié intentionnellement ou « à chaud » peut causer un préjudice infiniment plus grave[47].

Par conséquent, nous estimons que les organismes doivent élaborer des systèmes et des processus appropriés afin de recenser et de gérer les incidents de conduite déraisonnable de plaignants survenant en ligne et dans les médias sociaux. Une telle démarche est importante, d'une part, pour mettre en pratique de manière efficace l'approche préconisée dans le présent manuel concernant la conduite déraisonnable des plaignants. D'autre part, ce type d'incidents pourrait être considéré comme un risque prévisible lié au travail, si l'on parvenait à établir un lien suffisamment étroit entre le travail d'un membre du personnel ou les services qu'il fournit et la conduite d'un plaignant en ligne, auquel cas l'organisme pourrait avoir l'obligation d'agir.

À quel moment la conduite en ligne devient-elle déraisonnable?

Il importe de préciser que tous les comportements en ligne ne sont pas déraisonnables, et que ce n'est pas le fait que les plaignants utilisent les médias sociaux et Internet pour exposer leurs griefs qui est préoccupant. Les plaignants sont en droit d'exprimer leurs opinions ou de se plaindre en ligne, de la même façon qu'ils peuvent le faire dans nos bureaux. Le problème survient lorsqu'un plaignant au comportement raisonnable commence à lancer des attaques inconvenantes et illégales à l'encontre d'organismes et de leur personnel. Un tel comportement ne peut être sans conséquence; des mesures doivent être prises pour l'évaluer et y remédier, comme cela est fait pour d'autres formes de conduite déraisonnable de plaignants.

---

43 Parker, S. 2011. « What is fair in public office?: Mayor and general manager forced to court by excessive and 'obsessive' tirade ». *Manning River times*, 21 octobre, consulté le 21 octobre 2011. <http://www.manningrivertimes.com.au/news/local/news/general/ whats-fair-in-public-office-mayor-and-general-manager-forced-to-court-by-excessive-and-obsessive-tirade/2331486.aspx?storypage=0>.

44 Lim, P. 2010. « You have 3 friend requests and 1 criminal conviction: tackling defamation on Facebook », *Internet Law Bulletin,* vol. 12, nº 10, mars, p. 169.

45 Hunt, N. 2009. « Teen guilty of Facebook Slur », *Sunday Mail (SA)*, 22 novembre, consulté le 10 juillet 2010, <http://www.adelaidenow.com.au/news/south-australia/teen-guilty-of-facebook-slur/story-e6frea83-1225801651074>.

46 Kerwin, M. 2010. « Six Tips for Responding to Blogger Attacks », *BulletProof Blog*, 17 août, consulté le 21 avril 2011, <http://www.bulletproofblog.com/2010/08/17/sixsix-six-tips-for-responding-to-blogger-attacks/#ixzz1VQXAEZSf>.

47 Rooding, A. 2009. « Cyberbullying in the workplace: dealing with social networking sites », *Internet Law Bulletin*, vol. 12, nº 1, mars, p. 14

Voici quelques exemples de conduite en ligne inconvenante et déraisonnable de la part de plaignants :

- propos vulgaires et violents;
- attaques ciblées, personnelles et obscènes;
- fausses allégations et mensonges dans l'intention de porter atteinte à la réputation d'une personne, de l'humilier, de la discréditer ou de la présenter sous un jour négatif;
- langage et emploi de termes offensants visant de manière inconvenante des groupes ou des personnes en particulier (p. ex., insultes racistes);
- menaces ou déclarations diffamatoires (p. ex., accusant [sans preuve] l'agent responsable d'un dossier d'être corrompu ou malhonnête);
- pollupostage ou envois répétés de nombreux courriels ou messages non pertinents;
- harcèlement électronique ou cyberintimidation;
- organisation de sondages méprisants en ligne au sujet d'agents responsables de dossiers (p. ex., sondages portant sur leur niveau de compétence);
- publication de renseignements personnels sur des agents responsables de dossiers, y compris de leurs coordonnées personnelles (numéro de téléphone, nom, adresse, description de leur véhicule, etc.), de façon à ce que ces agents puissent être pris pour cibles;
- propositions ou encouragements incitant à se livrer à des activités illégales ou criminelles;
- publication de contenu inconvenant ou de liens vers des sites Web de mauvaise réputation;
- piratage informatique ou téléchargement de virus ou autres éléments dangereux pour le site Web, le blogue, la page Facebook, etc. d'un organisme;
- création de sites Web déplaisants contenant des commentaires, des photos ou des vidéos à caractère grossier concernant les membres d'un organisme ou leur proches;
- atteintes à un droit d'auteur ou à une marque de commerce;
- création de faux profils en ligne en vue de se faire passer pour quelqu'un (p. ex., pour un membre du personnel), ou de façon à ne pas pouvoir être reconnu afin d'adopter ensuite les comportements décrits ci-dessus.

Que pouvez-vous faire pour gérer la conduite en ligne?

Afin de pouvoir gérer efficacement les cas de conduite déraisonnable de plaignants en ligne, les organismes devront adapter leurs technologies de communication en ligne et électronique, comme les médias sociaux, afin de s'assurer qu'eux-mêmes et les membres de leur personnel sont correctement protégés contre tout risque en matière de santé, de sécurité et de responsabilité[48]. Il serait préférable de procéder à une telle adaptation, et ce, que votre organisme soit ou non présent en ligne ou sur les médias sociaux. Il conviendra d'élaborer des protocoles et des procédures précis concernant la gestion de la conduite en ligne. Ces protocoles peuvent être intégrés à une politique plus vaste portant sur la conduite déraisonnable des plaignants, ou former un document distinct, et doivent indiquer clairement au personnel quand et comment il convient d'intervenir face à ce type de conduite.

Le processus suivant, divisé en cinq étapes, est présenté afin d'aider le personnel compétent à cet égard. Il repose essentiellement sur des renseignements tirés d'articles de Mike Kerwin, rédacteur en chef chez Levick Strategic Communications LLC[49] et d'Alyssa Gregory, fondatrice d'Avertua LLC.[50] Ces renseignements ont été utilisés en combinaison avec d'autres sources, de façon à ce qu'ils cadrent avec le contexte du traitement des plaintes dans le secteur public.

Étape nº 1 – Gérer

Entretenir un système permanent de recherche et de suivi des publications, des commentaires, des sites Web, des blogues, etc. afin d'y repérer tout contenu négatif concernant votre organisme ou votre personnel[51] :

- Encouragez tous les membres du personnel à signaler tout contenu inconvenant ou suspect découvert en ligne et se rapportant soit à votre organisme soit à un membre de votre personnel.
- Utilisez des outils et des alertes de veille en ligne, comme Google Alertes, Social Mention, Technorati, TweetBeep, Boardtracker, Dialogix, The Search Monitor, etc. pour avoir connaissance des commentaires publiés en ligne concernant votre organisme. Google Alertes vous permet par exemple de recevoir, par courriel, des mises à jour régulières concernant les dernières mentions de votre organisme en ligne, que ce soit dans un blogue, dans un journal en ligne, dans une vidéo ou dans un gazouillis; vous n'avez donc plus à faire de recherches manuelles.
- Chargez un membre du personnel (ou de l'équipe d'intervention ou du service de spécialiste) de surveiller le contenu en ligne. Cet employé devra également être chargé de recenser et d'évaluer les cas de conduite inconvenante en ligne et d'intervenir, s'il y a lieu.

48 ibid, p.13-14.

49 Kerwin. Six Tips for Responding to Blogger Attacks.

50 Gregory, A. 2009. « Online reputation management: The basics », *Webpro Business*, 20 mai, consulté le 27 avril 2011, <http://www.sitepoint.com/online-reputation-management/>.

51 ibid.

Étape nº 2 – Évaluer

Un contenu inadmissible en ligne, une fois découvert, doit immédiatement être évalué afin de déterminer si une intervention est requise[52]. Il est primordial de procéder à cette évaluation rapidement, afin d'éviter ou de réduire au minimum le risque que ce contenu se propage « comme un virus » et prenne des proportions incontrôlables. Les facteurs suivants peuvent être pris en considération[53] :

A. Contenu

- Le contenu en ligne renferme-t-il des critiques ou des observations constructives, ou est-il purement négatif?
- Le ton employé est-il raisonnable, ou le contenu en ligne renferme-t-il des propos outrageusement incendiaires ou offensants, qui nécessiteront la prise de certaines mesures?
- S'agit-il de contenu en ligne fondé sur de mauvais renseignements, ou trompeur? Renferme-t-il des affirmations inexactes ou des mensonges susceptibles d'induire autrui en erreur?
- Le contenu en ligne renferme-t-il des renseignements personnels sur un membre du personnel (ou sur sa famille), renseignements obtenus de manière inacceptable ou utilisés à des fins inconvenantes (p. ex., des photos, des vidéos ou des adresses personnelles)?
- Le contenu en ligne renferme-t-il des renseignements diffamatoires ou des menaces, constitue-t-il une violation d'une marque de commerce ou d'un droit d'auteur, ou renferme-t-il quelque autre contenu illégal?
- S'agit-il de contenu en ligne à caractère indécent, vulgaire, obscène ou sexuel, ou renfermant des allégations non corroborées sur des membres du personnel?

B. Visibilité et crédibilité[54]

- Le contenu en ligne figure-t-il sur un site Web très visible et facilement accessible? Par exemple, sur Facebook (qui compte 9,8 millions d'utilisateurs australiens), ou sur un site Web peu visible consulté par un nombre relativement restreint de personnes (comme par l'entourage proche ou élargi du plaignant)?
- Le contenu en ligne s'est-il propagé « comme un virus » – échappant à tout contrôle, étant même peut-être signalé dans les médias d'information, et nécessitant par conséquent une intervention relativement étendue?
- Le contenu en ligne pourrait-il être considéré comme crédible, ou est-il tellement tiré par les cheveux qu'il ne convaincra pas une personne sensée?

C. Objectif/but apparent

- Le contenu en ligne semble-t-il conçu pour atteindre ou humilier autrui? S'inscrit-il dans le cadre d'une campagne de dénigrement ou d'une ruse publicitaire?
- Le contenu en ligne incite-t-il autrui à commettre certains actes ou certaines omissions (p. ex., concernant votre organisme ou un membre de votre personnel), ou à adopter une conduite illégale?
- Le contenu en ligne semble-t-il avoir été élaboré dans l'intention de porter atteinte à la réputation d'une personne ou de l'humilier, ou dans le cadre d'une farce?

D. Répercussions

- Le contenu en ligne pourrait-il avoir des conséquences extrêmement préjudiciables pour la réputation de votre organisme ou d'un membre de votre personnel? Remarque : Cela ne vaut que si le préjudice est injustifié ou si le contenu est mensonger.
- Quelles répercussions, le cas échéant, le contenu en ligne aura-t-il sur votre milieu de travail, sur les relations entre collègues ou sur les relations avec les plaignants, notamment si ce contenu est jugé convaincant?
- Dans le cas où le contenu en ligne porte sur un membre du personnel, quels sont les sentiments de ce dernier à l'égard de cette publication? Ce membre du personnel (ou sa famille) est-il touché d'une quelconque manière?
- Votre organisme pourrait-il être exposé à une obligation de diligence en common law, à une obligation de santé et de sécurité au travail ou à une responsabilité légale si aucune mesure n'est prise en réaction au contenu en ligne?
- Le contenu en ligne pourrait-il passer pour une déclaration faite par votre organisme ou en son nom?
- Le cas échéant, le plaignant détourne-t-il le flux de communications de telle sorte que cela a une incidence sur l'efficacité des communications ou sur la capacité d'autres personnes à utiliser ce flux de communications de la manière prévue? Par exemple, si votre organisme gère un blogue, une page Facebook ou un compte Twitter sur lesquels vous participez à des communications bilatérales.

52 Morgan, D. 2011. « Another Cautionary Tale about how NOT to Respond in Social Media », *PSAMA Blog*, 1er avril 2011, consulté le 21 avril 2011, <http://www.psamablog.blogspot.com/2011/04/another-cautionary-tale-on how-to-not-to.html>.

53 Remarque: ces facteurs sont fondés sur des renseignements généraux du Department of Education 2010, *Prevention and Education Team Standards and Integrity Directorate*, Australie-Occidentale.

54 Kerwin. *Six Tips for Responding to Blogger Attacks*.

E. Contexte

- Dans quelles circonstances le contenu a-t-il été publié en ligne? Par exemple, la publication a-t-elle pour origine une interaction ou un conflit entre le plaignant et votre organisme (ou un membre du personnel), ou encore une décision ou une mesure prise par votre organisme, que cette décision ou mesure ait une portée générale ou ait été prise directement à l'encontre du plaignant?
- Le plaignant semble-t-il soulever une considération légitime? Si c'est le cas, est-ce que des mesures doivent être prises pour résoudre le problème, même si les actes du plaignant semblent quelque peu disproportionnés au vu de la situation?
- À quel moment le contenu a-t-il été publié en ligne? Par exemple, a-t-il été publié à un moment où votre organisme (ou un membre de votre personnel) faisait l'objet d'un examen inhabituel de la part des médias et du public? Dans l'affirmative, il pourrait être nécessaire d'intervenir afin de « limiter les dégâts ».

Étape nº 3 – Agir

Une fois le contenu évalué, une décision devra être prise quant à la nécessité de réagir à ce contenu. Voici quelques raisons justifiant une intervention en réponse à la publication en ligne de contenu négatif ou inconvenant :

- Il existe un risque considérable que le contenu en ligne induise autrui en erreur, qu'il contienne de graves affirmations erronnées ou qu'il soit fondé sur de mauvais renseignements.
- Le contenu est extrêmement incendiaire, offensant, diffamatoire ou illégal.
- Le contenu pourrait causer un préjudice considérable, sur le plan de la réputation comme sur le plan psychologique.
- Le contenu divulgue des renseignements de nature délicate sur les membres du personnel ou leurs familles et, si aucune mesure n'est prise, l'organisme pourrait avoir à faire face à des problèmes juridiques ou liés à la santé et à la sécurité au travail.
- Le contenu est particulièrement visible et accessible, et s'est propagé ou pourrait se propager « comme un virus ».
- Le contenu paraît crédible, même s'il ne l'est pas, et il pourrait amener autrui à se fonder sur de mauvais renseignements.
- Le contenu a une incidence importante sur le lieu de travail ainsi que sur les relations entre collègues et avec les plaignants.
- Le contenu a été publié à un moment inopportun pour votre organisme.

Voici quelques raisons justifiant qu'aucune intervention ne soit déclenchée en réponse à un contenu publié en ligne :

- Une telle intervention – publiquement ou en privé – ne servirait qu'à encourager le plaignant.
- Une telle intervention ne servirait qu'à provoquer la controverse et à susciter l'intérêt des médias.
- Le contenu en cause est tellement tiré par les cheveux qu'une personne sensée ne peut y accorder foi.
- Le contenu en cause est relativement modéré ou contient des critiques constructives, et présente peu de risques pour le personnel ou pour l'organisme.
- Le contenu en cause n'enfreint aucune loi et, même si aucune mesure n'est prise, votre organisme ne risque pas d'avoir à faire face à des problèmes liés au devoir de diligence ou à la santé et à la sécurité au travail ni à des problèmes d'ordre juridique.
- Le contenu en cause ne figure pas sur un site Web très accessible ni très visible.
- Il est peu probable que le contenu en cause ait des conséquences préjudiciables sur le plan de la réputation ou sur le plan psychologique, ou qu'il ait une incidence notable sur le milieu de travail.

Si une intervention est nécessaire

Si, dans un certain cas, il est établi qu'une intervention est nécessaire, cette intervention doit avoir lieu rapidement (c.-à-d. dans les heures, voire les minutes suivant la découverte du contenu en ligne), afin d'éviter que le contenu puisse être repris et qu'il se propage à grande échelle. Une intervention en temps opportun peut influer de manière décisive sur votre capacité à désamorcer – ou non – une situation, et peut permettre d'éviter que le contenu soit repris et échappe à tout contrôle[55].

L'intervention doit par ailleurs viser directement le commentaire ou le contenu en cause, sans quoi elle pourrait simplement avoir pour effet d'exacerber les frustrations (du plaignant) et entraîner l'apparition d'autres publications ou commentaires encore plus négatifs[56]. Dans ce type de situations, la solution peut consister à répondre directement au commentaire en question (sur la tribune publique), avant de communiquer en privé avec le plaignant afin de résoudre le problème[57].

Il existe tout un éventail d'interventions possibles pour réagir à la publication d'un contenu en ligne. Ces interventions peuvent être publiques ou privées, ou les deux à la fois. Elles peuvent prendre la forme d'un commentaire, d'une réfutation ou d'un rejet, ou prévoir l'établissement d'un protocole d'accord.

55 Kerwin. *Six Tips for Responding to Blogger Attacks*.
56 ibid.
57 Bacal. *Defusing Hostile Customer Workbook*, p. 143.

Il est également possible d'intervenir sur le site Web ou sur le forum sur lequel le contenu a été découvert, sur le site Web, le blogue ou la page de réseau social de votre organisme, dans un bulletin d'information en ligne, etc. Une intervention peut aussi prendre la forme d'un courriel, d'un appel téléphonique, d'un entretien en personne ou d'une lettre envoyée par l'intermédiaire du service postal australien. Le choix de l'intervention la plus appropriée dépendra des circonstances de l'affaire ainsi que des traits distinctifs du plaignant concerné.

Dans les cas où une intervention est requise, vous pourriez également devoir déterminer s'il convient d'informer la police de la découverte du contenu en ligne, ou d'obtenir un avis juridique sur ce contenu. Veuillez également noter que lorsque la conduite du plaignant constitue une infraction criminelle, vous pouvez être tenu de signaler cette conduite, aux termes de l'article 316 de la *Crimes Act 1900 (loi de Nouvelle-Galles du Sud)*[58].

Intervention publique ou privée?

En outre, si vous avez décidé qu'une intervention est nécessaire dans un cas précis, vous devrez déterminer s'il s'agira d'une intervention publique ou privée, ou des deux à la fois. Voici des lignes directrices générales qui pourraient vous être utiles à cet égard :

I. Intervention publique

Une intervention publique peut être une solution appropriée si le contenu en ligne figure sur un site très visible et accessible, ou contient des renseignements faux et trompeurs, choquants et répétés.

Dans le cadre d'une intervention publique, il importe d'agir avec détachement. Il convient de faire preuve de retenue et de ne jamais lancer d'attaques personnelles, ni se montrer mesquin, ni éviter le plaignant ou encore se lancer dans des débats du type « c'est sa parole contre la mienne »[59].

Dans les cas ou votre organisme ou votre personnel a commis une erreur, les interventions publiques doivent viser à corriger la situation et, si cela échoue, elles doivent simplement servir à remercier le plaignant pour son commentaire et à passer à autre chose aussi rapidement que possible[60]. En réalité, il est plus probable que le public s'intéresse à la manière dont vous intervenez plutôt qu'à la réaction du plaignant. Une intervention maladroite de votre part risque de faire plus de dégâts que le plaignant ne pourrait le faire.

Après être intervenu publiquement, vous pouvez décider d'intervenir en privé ou d'échanger une correspondance privée avec le plaignant. Vous pouvez par exemple choisir de communiquer avec le plaignant par courriel, par téléphone ou en personne. Les médias sociaux et Internet peuvent s'avérer être [Traduction] « de piètres tribunes pour la résolution de problèmes, et pourraient nécessiter la prise en considération de questions relatives à la protection de la vie privée et des renseignements personnels »[61].

II. Intervention privée

Une intervention privée – par courriel, par courrier ou par téléphone – peut être une solution appropriée et suffisante si le contenu en ligne ne figure pas sur un site Web très fréquenté. Une intervention en privé peut permettre de clarifier la situation, y compris lorsque votre organisme ou votre personnel a commis une erreur, ou de donner au plaignant la possibilité de supprimer le contenu en ligne avant d'intervenir de façon plus péremptoire (p. ex., obtenir un avis juridique dans les cas de diffamation).

III. Interventions à la fois publiques et privées

Si le contenu en ligne a échappé à tout contrôle et s'est propagé comme un virus sur Internet ou dans les médias sociaux, s'il vise précisément un ou plusieurs membres de votre personnel, s'il est illégal, ou s'il paraît crédible, il peut être nécessaire d'adopter une stratégie d'intervention plus globale. Une telle stratégie d'intervention pourrait associer intervention publique et intervention privée, et être composée de communiqués de presse ou d'entrevues avec les médias, d'interventions proactive directe auprès des plaignants concernés, de publications de messages rectificatifs dans les médias sociaux, sur votre site Web ou votre blogue, ou d'interventions dans toute autre publication pertinente éditée par votre organisme.

Remarque : Il peut être difficile de déterminer si une publication en ligne ou le contenu d'un site Web est appelé à se propager comme un virus. Tandis que certains contenus (habituellement ceux qui ne sont pas crédibles) peuvent généralement être écartés assez rapidement, d'autres sont repris par des blogueurs, voire par les médias[62]. Les outils de veille en ligne (évoqués plus haut) peuvent s'avérer utiles à cet égard, car ils vous avertissent chaque fois que votre organisme est cité en ligne. Ainsi, si votre organisme est cité plus souvent que d'habitude, ou soulève à plusieurs reprises les mêmes questions, vous aurez la possibilité de formuler un commentaire ou peut-être même de traiter directement avec la ou les personnes à l'origine des publications, avant que la situation devienne incontrôlable.

Aucune intervention n'est requise

Si aucune intervention n'est requise, il ne sera pas nécessaire de prendre davantage de mesures, même si, selon les circonstances, il pourrait être judicieux de faire une copie du contenu et de l'archiver, afin d'être en mesure de reconnaître un comportement récurrent. Il peut également être important de soutenir les membres du personnel touchés.

58 Waterhouse, M. « Unsavoury Online Communications – How Can Australian School Authorities Take Action? », compte rendu de la conférence ANZELA 2011, p. 4.

59 Morgan. *Another Cautionary Tale about how NOT to Respond in Social Media*.

60 ibid.

61 Bacal. *Defusing Hostile Customer Workbook*, p. 143.

62 Kerwin. *Six Tips for Responding to Blogger Attacks*.

Étape nº 4 – Assurer un suivi jusqu'à la fin

Après une intervention– directe ou indirecte – en réaction à un contenu en ligne, vous devez continuer à exercer une surveillance sur Internet, notamment sur le site Web ou sur le blogue où figurait le contenu en cause, afin de savoir si de nouveaux (ou d'anciens) commentaires sont publiés relativement au contenu d'origine. Vous devez également faire une vérification afin de déterminer si le contenu a été repris et publié ailleurs[63].

Par ailleurs, dans les cas où le contenu ou le commentaire est légitime, et où votre organisme ou votre personnel a commis une erreur, pensez à effectuer un suivi auprès du plaignant pendant quelques semaines après l'incident, afin de vous assurer que vous avez répondu à ses préoccupations de manière satisfaisante. Le fait de garder ainsi le contact donne au plaignant le sentiment que vous êtes disponible. Ainsi, la prochaine fois, il est plus probable qu'avant de se tourner vers Internet, il communique en premier lieu avec votre organisme[64].

Étape nº 5 – Soutenir les membres du personnel touchés

Si le contenu en lignerisque fortement d'avoir pour votre personnel des conséquences préjudiciables sur le plan de la réputation ou sur le plan psychologique, il peut également être important de songer à adresser publiquement un message de soutien aux membres du personnel touchés, dans le cadre de votre intervention publique. Un message de soutien contribuera sensiblement à discréditer et à rejeter les propos du plaignant, et à donner au personnel (et au public) le sentiment que les employés et leur travail sont appréciés et appuyés par l'organisme. Des mesures pertinentes devraient également être prises afin de veiller à ce que le personnel bénéficie des services de consultation et de soutien adaptés, notamment de services de bilan.

Les membres du personnel doivent en outre être informés des recours judiciaires dont ils disposent dans ce type de situation, et doivent être encouragés à emprunter cette voie, s'il y a lieu. Selon les circonstances, voici certains des mécanismes juridiques qui peuvent être pertinents, en vertu des lois fédérales australiennes et des lois étatiques :

- *Defamation Act 2005* (loi de Nouvelle-Galles du Sud)
- *Copyright Act 1968* (loi du Commonwealth)
- *Copyright Act 1879* (loi de Nouvelle-Galles du Sud)
- *Privacy Act 1988* (loi du Commonwealth)
- *Privacy and Personal Information Protection Act 1998* (loi de Nouvelle-Galles du Sud)
- *Racial Discrimination Act 1975* (loi du Commonwealth)
- *Anti-Discrimination Act 1977* (loi de Nouvelle-Galles du Sud)
- *Broadcasting Service Act 1992* (loi du Commonwealth)
- *Crimes (Domestic and Personal Violence) Act 2007* (loi de Nouvelle-Galles du Sud) – *pour les ordonnances concernant les cas de violence appréhendée*
- *Crimes Act 1900* (loi de Nouvelle-Galles du Sud), notamment la partie 6 – Computer Offences (crimes informatiques)
- *Criminal Code Act 1995* (loi du Commonwealth), et notamment les articles suivants :
  - 147.1 – Causing harm to a Commonwealth public official (Atteinte à un fonctionnaire du Commonwealth)
  - 147.2 – Threatening to cause harm to a Commonwealth public official (Menace d'atteinte à un fonctionnaire du Commonwealth)
  - 474.14 – Using a telecommunications network with intention to commit a serious offence (Utilisation d'un réseau de télécommunications dans l'intention de commettre une infraction grave)
  - 474.15 – Using a carriage service[65]to threaten to kill another person or entity (Recours à une prestation de service de réseau pour envoyer une menace de mort à une personne ou à une entité)
  - 474.16 – Using a carriage service for a hoax threat another person or entity (Recours à une prestation de service de réseau pour envoyer une fausse menace de mort à une personne ou à une entité)
  - 474.17 – Using a carriage service to menace, harass, or cause offence to another person or entity in such a way as would be regarded as offensive by reasonable persons (Recours à une prestation de service de réseau pour menacer, harceler ou offenser une personne ou une entité, en des termes qui seraient jugés offensants par une personne sensée)

Veuillez consulter l'annexe 9 – Organigramme d'une intervention en réponse à un contenu ou a des commentaires inconvenants publiés en ligne par un plaignant.

63 ibid.

64 ibid.

65 Selon le *Criminal Code Act*, tout service facilitant la communication par le recours à l'électronique constitue une prestation de service de réseau. Cela comprend les services de téléphonie classique ou mobile, Internet (y compris les services de courrier électronique ou les plateformes de réseautage social), l'utilisation de télécopieurs ou autres moyens de communication électronique.

Exemple d'étude de cas – Intervention en cas de conduite déraisonnable de plaignants en ligne

fourni par l'Ombudsman de Nouvelle-Galles du Sud

En 2010, M. C s'est plaint à l'Ombudsman de Nouvelle-Galles du Sud au sujet du résultat d'une enquête qu'une autorité publique avait entreprise concernant des plaintes déposées par M. C à l'encontre de son ancien employeur. M. C avait porté plainte contre son ancien employeur pour non-respect des obligations de santé et de sécurité au travail. M. C a estimé que l'autorité publique n'avait pas réagi correctement à ses plaintes, et qu'elle avait omis de se référer à une importante preuve légale fournie par lui-même au cours de l'enquête. M. C était bouleversé et s'est plaint d'avoir – dans sa quête visant à approfondir une question de sécurité qu'il jugeait importante – perdu son emploi, ses finances personnelles, ses placements de retraite et, pire encore, sa santé.

Notre bureau s'est renseigné sur la plainte de M. C. Au cours de ces enquêtes, nous avons été informés qu'un site Web avait été créé au sujet de l'épreuve traversée par M. C. Tous les renseignements qui nous ont été fournis donnaient à penser que ce site Web était l'œuvre de M. C

Le site Web en question n'a nullement influé sur notre décision selon laquelle l'organisme n'avait commis aucune faute dans cette affaire. Cependant, nous avons consulté ce site Web, tout comme les autres renseignements qui nous ont été fournis aux cours de nos enquêtes.

Le site Web contenait des commentaires extrêmement incendiaires et diffamatoires concernant l'ancien employeur de M. C, mais aussi le conseil d'administration de cette entreprise, ainsi que différents individus et organismes ayant rejeté les plaintes de M. C. (le site Web contenait également des copies de la correspondance échangée avec ces individus et organismes, et le contenu de certaines de ces copies avait été modifié). Sur le site figuraient également plusieurs commentaires et arguments semblant dépourvus de logique et ne reposant apparemment pas sur des renseignements crédibles.

Le site Web contenait également toutes sortes d'allégations d'activités criminelles, de négligence, de fraude, de discrimination et de violence, ainsi que des images des marques de commerce et des logos de plus de 30 syndicats, gouvernements et entreprises – certaines de ces images ayant été modifiées.

Ce site Web offrait également une récompense de 5 000 $ à quiconque pourrait prouver que l'entreprise visée avait enfreint les règlements en matière de santé et de sécurité au travail, et incitait ses visiteurs à consulter les pages Twitter et Facebook créées dans le cadre de sa quête visant à mettre en évidence les *prétendues* infractions criminelles en matière de santé et de sécurité au travail commises par l'entreprise.

De par son contenu, ce site Web franchissait – comme on pouvait s'y attendre – le seuil correspondant au type de conduite de plaignant ou au type de contenu en ligne relativement auquel les organismes doivent intervenir afin de protéger et de soutenir leur propre réputation et celle de leur personnel. Ce site Web contenait des attaques ciblées et personnelles à l'encontre de certaines personnes précises, ainsi que des images de ces personnes. En outre, il contenait des allégations visiblement fausses et non corroborées, était hautement diffamatoire et enfreignait apparemment les règlements sur le droit d'auteur et sur les marques de commerce.

Toutefois, aux yeux d'une personne sensée, le contenu de ce site Web semblerait probablement tiré par les cheveux et peu crédible. En outre, au vu, d'une part, du peu de visiteurs que compte le site et, d'autre part, de la situation personnelle du plaignant, nous n'avons pas estimé que cet incident justifiait la prise de mesures supplémentaires; même si, dans cette situation, une surveillance continue du site pourrait être nécessaire.

ANNEXES

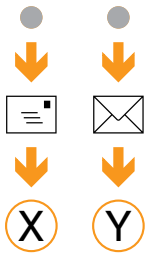
Annexe 1 – Quelques mots sur les plaignants d'une persistance inhabituelle (quérulents)

Même si le présent manuel met en garde contre les approches essentiellement axées sur les problèmes de santé mentale, l'un de ces problèmes concerne particulièrement les responsables du traitement des plaintes : il s'agit de la quérulence. La quérulence est le diagnostic psychiatrique s'appliquant aux personnes qui ont une tendance morbide (maladive) à se plaindre[66]. Ces personnes agissent anormalement, sous l'influence des soupçons et des accusations qu'elles émettent, et ont tendance à afficher une conduite extrêmement déraisonnable. À titre d'exemple, par comparaison avec les membres d'un groupe témoin apparié, il s'est avéré que les quérulents avaient tendance à :

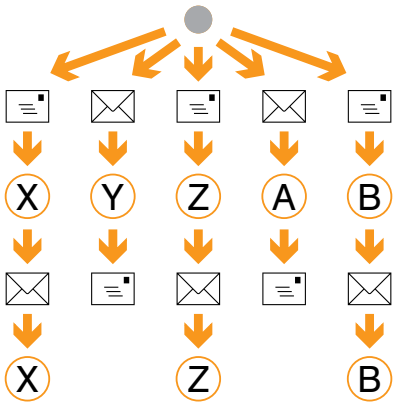
- poursuivre leurs plaintes bien plus longtemps que les autres plaignants;
- produire des quantités bien plus importantes de documents à l'appui de leur cas;
- effectuer des appels téléphoniques plus fréquents ou plus longs;
- faire intrusion plus souvent, sans rendez-vous;
- continuer à se plaindre une fois leur dossier clos;
- adopter un comportement généralement plus difficile et intimidant;
- mettre plus souvent en cause d'autres organismes ou des organismes extérieurs, en communiquant notamment avec des ministres au fil de l'évolution que leurs plaintes;
- exiger des résultats qu'un système de traitement des plaintes ne peut permettre d'obtenir (p. ex., une défense, des représailles, ou une vengeance).

Les résultats des recherches menées dans ce domaine indiquent également que l'une des caractéristiques propres à la quérulence est une grave perte de concentration au bout d'un certain temps, perte qui se traduit chez les quérulents par une tendance à poursuivre plusieurs plaintes simultanément auprès d'un grand nombre d'organismes, comme l'illustrent les représentations graphiques ci-dessous.

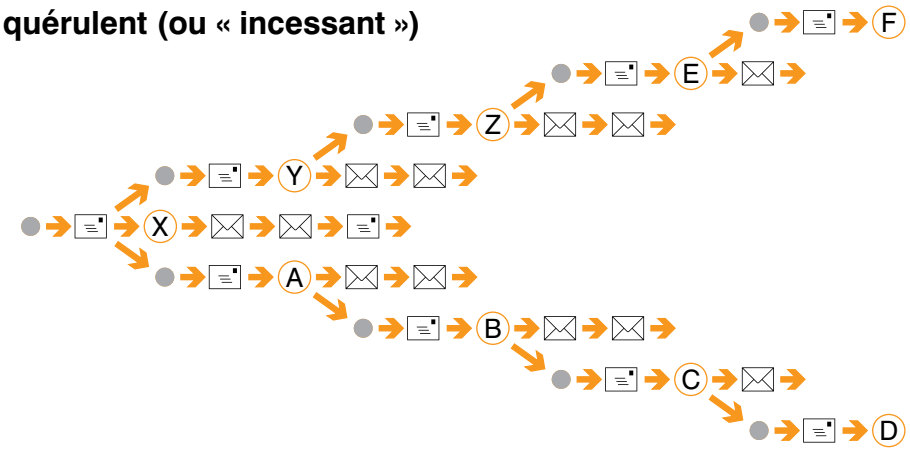
Le plaignant ordinaire



Le plaignant tenace (ou « tous azimuts»)



Le quérulent (ou « incessant »)



Légende

- Problème ou événement à l'origine de la plainte
- La plainte/demande d'accès à l'information
- X Y Z Les organismes qui reçoivent les plaintes/demandes d'accès à l'information

66 Lester G. 2005. *A guide to the management of the unreasonable complainant and their behaviours*, manuel non publié, p.18.

On peut s'attendre à ce que la plupart des gens, au fil du temps, déposent une, deux, parfois trois plaintes auprès de quelques organismes, concernant des problèmes qui sont alors traités dans le cadre de volets de plaintes distincts. Il arrive parfois que des personnes adoptent des comportements difficiles, mais elles conservent un équilibre et un point de vue raisonnables.

Habituellement, chez les quérulents, les problèmes prennent de l'ampleur au fil du temps. Ces personnes perdent de vue leur problème initial, et leur attention se concentre sur des allégations d'incompétence, de complot et de corruption, allégations visant en premier lieu l'organisme chargé de traiter leur problème, puis d'autres organes d'examen vers lesquels les quérulents se sont tournés pour être défendus.

Les personnes que l'on peut considérer comme atteintes de quérulence peuvent être traitées de la même manière que les plaignants affichant des comportements déraisonnables, mais il faut savoir que les quérulents sont généralement les plaignants dont la conduite est la plus déraisonnable. Ils sont plus susceptibles que les autres plaignants de poursuivre leurs plaintes jusqu'à être entraînés dans ce que Lester et Mullen ont décrit comme une « spirale descendante », qui mène souvent au chômage, à la faillite, au divorce, et même parfois à des cas de violence familiale et de suicide. Il faut également savoir que les chances que les quérulents retrouvent un « comportement normal » diminuent à mesure qu'ils sont entraînés dans cette « spirale », et que, pour gérer leur comportement, il peut être nécessaire de limiter rigoureusement leur accès aux services, voire de leur interdire cet accès.

Pour en savoir plus sur la quérulence, veuillez consulter le document suivant : Lester G., B. Wilson, L. Griffin et P.E. Mullen. « Unusually Persistent Complainants ». *British Journal of Psychiatry*, 2004.

Annexe 2 – Exemple de courriel provenant d'un plaignant présentant des caractéristiques d'une conduite déraisonnable

Le document suivant est une copie anonymisée d'extraits d'un courriel de 32 pages, envoyé par un plaignant à 23 cabinets de ministres ainsi qu'à 99 médias, organismes et particuliers. Ce courriel contient certains des indicateurs qui peuvent être révélateurs d'un cas de conduite déraisonnable, indicateurs qui transparaissent dans le style rédactionnel du plaignant. Veuillez consulter la partie 3 – Signes précurseurs d'une conduite déraisonnable.

À L'ATTENTION DE TOUS – COMPRENEZ BIEN CE QUI SUIT

Je fais référence aux sujets abordés ci-dessus et à l'inadéquation de votre réaction...

...je le répète TOUTES LES QUESTIONS, car les gens **ne devraient pas avoir à subir 1) de telles épreuves ni**

...**2) sans cesse soumettre à nouveau et intensifier** [comme c'est le cas pour cette 2e soumission]

...**si les conseil**llers [pour commencer] faisaient **ce qu'ils devaient faire au nom du grand public** [leurs contribuables] en premier lieu. – **Combien de fois** les gens doivent-ils encore donner de leur précieux temps et de leur énergie, et exprimer leur **i n f i n i e f r u s t r a t i o n**, entraînant ainsi **l'augmentation de la « charge de travail » des Conseils et le gaspillage des fonds publics... tout cela pour atterrir dans votre bureau qui n'est d'aucun secours, c'est un cas d'injustice horriblement aggravée!** – Par conséquent, au vu de vos commentaires concernant des éléments « **obsolètes et non pertinents », et de ce qui « semble » être votre stratégie déséquilibrée de défense du Conseil** –– **il est clair que vous ne donnez pas de vous l'image d'un organisme défenseur des droits des citoyens...**

3. Qu'ils ne publieraient pas non plus **si** le contenu n'était pas véridique, risquait d'une manière ou d'une autre de porter atteinte à leur réputation, ne méritait pas d'être commenté ou n'était pas « conforme à l'intérêt du public » – ...
4. **Vous sous-entendez par là que les journalistes qui écrivent dans ce journal appartenant à un important groupe de presse ne savent pas de quoi ils parlent?...**
5. Cela n'a pas été **présenté ou défendu comme la « procédure correcte », et ce,** par **AUCUN** des **conseil**lers interrogés – **lisez cet article Mme..., je l'ai joint au fichier PDF, intitulé Infraction présumée aux TMO [etc. - que vous trouverez ci-dessus] - qui forme la plainte nº 1** - à l'attention de tous, à titre documentaire et pratique – ce type de situation touche de toute évidence de nombreuses personnes ordinaires, localement et vraisemblablement à l'échelle nationale, **car votre bureau semble rester inactif** – de combien de cas similaires votre bureau [pour commencer] a-t-il connaissance?...
6. …**En réalité – chacun des points** présentés dans mes plaintes **[les principaux éléments]** étaient/sont **très très clairement** établis dans mon premier exposé introductif, les domaines d'enquête pertinents ayant été directement tirés du contenu de votre site Web [encore une fois tel que publié – tel que censément prévu – aux fins d'information du public]. Je sais également que vous n'aimez pas que **j'écrive en caractères gras et soulignés partout – ET – que vous n'aimez pas les copier-coller [méthodes par ailleurs couramment employées pour mettre en évidence, clarifier, simplifier, etc.]** merci pour la leçon, Madame, mais permettez moi d'exprimer ma désapprobation – et dites-moi donc – je vous en prie – **n'est-ce pas plutôt la façon dont je vous ai présenté dans le détail des éléments de preuve explicites, et exposé la vérité brutale, qui entre en ligne de compte**

...s**i vous avez LA MOINDRE difficulté à suivre les liens Internet, il vous suffit de mener vos propres recherches en vous fondant sur les renseignements que je vous ai fournis – tout comme j'ai mené mes recherches au départ alors que je n'avais rien sur quoi m'appuyer – autrement – j'ai proposé d'envoyer le dossier en format pdf – il vous suffisait de vous donner la peine de le demander. En outre j'avais indiqué : « Veuillez suivre le fil de courriels ci-dessous, classés dans l'ordre décroissant selon la date et l'heure auxquelles ils ont été envoyés** [courriels qui constituent une partie du présent document et qui, **pour éviter les répétitions**, doivent être lus en tenant compte de tous les dossiers/pièces jointes fournis] **puis COMMENCEZ par lire la pièce jointe détaillée fournie en format PDF et intitulée Infraction présumée - réponse du 28 février 20.. --. qui contient de nombreuses questions »...**

Y a-t-il quelqu'un parmi vous qui « s'intéresse » ou se soucie des implications plus larges de ce qui « semble » se passer ici, ou qui en soit conscient – c'est notre gouvernement à l'œuvre – et nous sommes ses bouffons – et vous pourriez très bien, vous ou les personnes que vous aimez, vous retrouver aux prises avec ce type de situation – et – « peut-être » à cause d'un QUELCONQUE organisme, etc. Relation observée – ombo.nsw.gov.au ……..nsw.gov.au….y a-t-il QUELQU'un qui soit capable de remarquer cette évidence – je pose la question?...

...Tout le monde me suit toujours? – si ce n'est pas le cas faites-moi savoir si LA MOINDRE des choses que j'aie dites suscite chez vous LA MOINDRE interrogation ou divergence d'opinion, etc. Dans le cas contraire, cela doit vouloir dire que CE QUE JE DIS EST-parfaitement-compréhensible-recevable–logique-sensé. Sinon, laissez-moi **résumer l'ensemble de cette affaire** [vaste, je le sais, mais dans laquelle chaque mot **a une réelle signification**] en une simple question – **est-ce que vous NOUS FAITES MARCHER? – car sans une réponse TRÈS CRÉDIBLE - il est parfaitement COMPRÉHENSIBLE que l'on avance des hypothèses et que l'on tire des déductions.**

Annexe 3 – Exemple de lettre d'accusé de réception pour la gestion des attentes

Notre référence : [référence]
Personne-ressource : [agent responsable du dossier]
Téléphone : [numéro]

[Date]

[Nom du plaignant]
[Adresse du plaignant]

Madame, Monsieur [nom du plaignant]

Nous avons bien reçu votre plainte concernant [nom de l'organisme/de la personne].

La personne chargée du traitement de votre plainte est [agent responsable du dossier].

Notre première étape

En règle générale, lorsque nous recevons une plainte, nous [expliquer brièvement le processus général de traitement des plaintes].

À ce stade, il s'agit pour nous d'évaluer votre plainte et de déterminer s'il y a lieu de [intervention]. Nous pouvons avoir besoin de [nombre de jours, de semaines ou de mois] pour mener ce processus à bien et vous informer des résultats.

Lorsque le traitement d'une plainte nécessite plus de temps que prévu

Dans certains cas, nous pouvons avoir besoin de plus de [nombre de jours, de semaines ou de mois] pour [expliquer]. Le cas échéant, nous pourrions avoir besoin [expliquer] :

- d'examiner des fichiers et des documents;
- de mener des entrevues;
- de visiter le site;
- de demander un rapport écrit.

Il faut du temps pour prendre ces mesures, mais nous nous efforcerons de les mener à bonne fin et de vous communiquer les résultats dans un délai de [nombre de jours, de semaines ou de mois].

Enquête officielle

Il arrive parfois que nous lancions une enquête officielle, lorsqu'un problème n'est pas résolu ou lorsque nous estimons que le problème est très grave. Il s'agit d'un processus long et complexe, pour lequel il faut généralement compter au moins neuf mois. Le cas échéant, nous vous tiendrons alors informé de notre progression.

Renseignements importants

Vous trouverez au verso de la présente lettre quelques explications concernant les activités et les responsabilités de [nom de l'organisme]. Veuillez les lire attentivement.

Nous analyserons la plainte que vous avez déposée et les faits que vous nous avez présentés, et nous communiquerons de nouveau avec vous prochainement.

Veuillez agréer, Madame, Monsieur, l'expression de nos sentiments distingués

Signature

Nom au complet

[modèle de présentation du verso de la lettre d'accusé de réception utilisée par l'Ombudsman de Nouvelle-Galles du Sud]

Ce que nous faisons au bureau de l'Ombudsman	Ce que nous ne faisons pas au bureau de l'Ombudsman
Dans la plupart des cas, nous pouvons enquêter sur l'administration – lorsqu'elle semble erronée ou mauvaise – des ministères, organismes et conseils municipaux relevant du gouvernement de la Nouvelle-Galles du Sud.	Nous ne sommes pas tenus d'enquêter sur chaque plainte qui nous est soumise. Nous sommes plus susceptibles de mener une enquête en cas de problème persistant ou de grave abus de pouvoir.
Nous ne sommes soumis au contrôle d'aucun organisme gouvernemental, et nous agissons de manière autonome.	Nous n'agissons pas pour le compte de parties ou d'organismes en particulier.
Notre objectif est de nous montrer justes et de découvrir la vérité.	Nous ne pouvons obliger un organisme à prendre des mesures comme peut le faire un tribunal.
Notre objectif est de trouver des solutions raisonnables, conformes à l'intérêt du public.	Nous ne fournissons pas d'avis juridique.

Les responsabilités du bureau de l'Ombudsman	Vos responsabilités en tant que plaignant
Il nous incombe de : • traiter votre plainte de manière professionnelle, efficace et juste; • vous tenir informé de nos progrès; • vous expliquer nos décisions; • vous traiter avec respect.	Il vous incombe de : • nous expliquer clairement votre problème et la solution que vous attendez; • nous fournir dès le début tous les renseignements pertinents que vous possédez (ou dont vous avez connaissance); • nous informer des faits nouveaux et de nous avertir si vous n'avez plus besoin de notre aide; • coopérer avec nous; • nous traiter avec respect.

Pour en savoir plus sur nous et sur nos activités, veuillez consulter notre site Web à l'adresse www.ombo.nsw.gov.au.

Annexe 4 – Désamorcer la colère du plaignant grâce à la méthode CARP

1. Contrôler

Il s'agit d'amener le plaignant à s'interrompre et à vous écouter, et de lui faire savoir que sa colère ne lui permettra ni de vous contrôler ni de contrôler votre interaction. Soyez assertif, et non pas agressif ou passif.

2. Accepter

Commencez par composer avec les sentiments des plaignants. Il est important que le plaignant sache que vous comprenez son état d'esprit émotionnel et sa situation (ou du moins que vous avez de l'empathie).

Cela n'incitera pas le plaignant à adopter une conduite déraisonnable, et lui permettra de relâcher la pression et d'évacuer ses émotions. Le fait de pouvoir se libérer de son stress donne au plaignant le sentiment d'être écouté et compris.

Cette évacuation du stress doit avoir lieu au bon moment, et elle ne dure généralement pas plus de deux à cinq minutes. Après avoir eu la possibilité d'évacuer ainsi son stress, le plaignant devrait être capable de se calmer et de discuter de sa plainte sans s'énerver. Remarque : Le fait de permettre au plaignant d'exprimer longuement ses émotions peut lui donner l'impression de revivre sa mauvaise expérience, et risque de faire plus de mal que de bien.

Faites écho à ses propos pour lui montrer que vous l'écoutez. Il s'agit généralement de répéter les derniers mots ou les mots-clés prononcés par le plaignant. Vous pouvez le faire en revenant sur ce qu'il a dit (p. ex., « vous me dites donc que... ») ou en le paraphrasant (c.-à-d. en définissant ce qu'il a dit et voulu dire, selon vous).

3. Recentrer

Effectuez la transition entre les émotions du plaignant et l'objet de sa plainte, en recentrant la conversation. Interrogez-le sur les faits et reformulez ses problèmes dans vos propres mots. Veuillez consulter le Tableau 11 – Réponses retranscrites aux énoncés et aux comportements associés à une persévérance déraisonnable (appels téléphoniques improductifs).

4. Procéder à la résolution du problème

Il s'agit de passer aux choses sérieuses : d'expliquer au plaignant ce qui est réalisable et ce qui ne l'est pas, ce qui se passera ou non, et de mettre l'accent sur les solutions envisageables à l'égard de son problème.

Rappellez-vous : la méthode CARP doit être appliquée dans l'ordre!

Pour en savoir plus sur la méthode CARP, vous pouvez également consulter le site www.darncustomers.com/course/ch4-defusingprocess.htm (en anglais seulement), ainsi que la page 28 du document intitulé *Defusing Hostile Customers Workbook*, 3e éd., par Robert Bacal.

Annexe 5 – Stratégies de communication efficace

Ce qu'il faut faire :

- Faire preuve de respect
- Expliquer
- Permettre au plaignant d'exprimer ses émotions
- Accepter ces émotions
- Faire preuve d'empathie
- Trouver des points d'entente avec le plaignant
- Vérifier que la situation est bien comprise
- Admettre le point de vue du plaignant sans vous y rallier
- Faire écho aux propos du plaignant
- Écouter activement
- Ménager des temps de réflexion, au besoin
- Reconnaître des faits et s'en excuser, s'il y a lieu
- Rester calme
- Chercher à résoudre le problème

Ce qu'il ne faut pas faire :

- **Faire valoir son point de vue, se défendre ou nier**
- **Donner des excuses**
- **Rechercher la confrontation, dans ses propos ou dans son attitude**
- **Répondre de manière exagérément formelle ou bureaucratique**
- **Se montrer trop familier et plaisanter sans retenue**
- **Répondre à des propos agressifs**
- **Laisser entendre que le plaignant a besoin d'une thérapie ou de conseils**
- **Envahir l'espace personnel du plaignant**

Veuillez consulter la partie 4 du manuel – Prévention de la conduite déraisonnable d'un plaignant (Gérer la colère par la communication efficace).

Annexe 6 – Feuille de travail sur l'évaluation des risques

Feuille de travail sur l'évaluation des risques		
Décrire la conduite du plaignant de manière détaillée, en précisant les risques majeurs et mineurs qui y sont associés.	**Quelles sont toutes les conséquences possibles de la conduite du plaignant – dans le meilleur et dans le pire des cas?**	**Qu'est-ce que vous et votre superviseur pouvez faire (au besoin) pour gérer ou atténuer les risques liés à la conduite du plaignant?**

Annexe 7 – Dix étapes pour intervenir en cas de menaces, d'hostilité et d'agression

1. Reconnaître les signaux de danger et étudier les risques

- Reconnaître les signes de colère chez un client – déterminer s'il est ou non en colère contre vous.
- Posez-vous la question : « Suis-je en danger? »
- Dans l'affirmative, mettez-vous hors de danger dès que possible. Empruntez la porte la plus proche pour vous rendre dans un endroit plus sûr, puis informez le plaignant que l'entrevue est ou sera bientôt terminée. Par exemple, *« Je ne peux pas poursuivre cette entrevue si vous vous énervez ou proférez des menaces. »*
- Si la menace se dissipe – autrement dit, si le client adopte un meilleur comportement – vous pouvez reprendre l'entrevue dans le respect de règles de conduite fondamentales très claires.

2. Répéter

- Assurez-vous que les menaces sont précisées (explicites) et que le client assume ces menaces, en répétant ses déclarations le plus littéralement possible. Par exemple, *« Vous m'avez dit à l'instant que... »*
- Demandez au client si c'est ce qu'il a voulu dire, et s'il s'agit en réalité d'une menace de faire du mal. Par exemple, *« Est-ce cela que vouliez dire? Êtes-vous en train de me menacer? »*

3. Réagir

- Réagissez aux menaces en prenant acte de chacune d'entre elles, qu'il s'agisse de menaces explicites ou implicites dirigées contre vous, contre le plaignant lui-même ou contre autrui.
- Réagissez toujours, ne serait-ce qu'un peu, à une menace (p. ex., en faisant une pause de cinq minutes).
- Il ne s'agit pas pour autant de réagir de manière excessive ni d'adopter, comme le plaignant, un langage ou un comportement menaçants.
- Restez respectueux même lorsque vous avez affaire à une personne impolie ou menaçante.

4. Intervenir

- Demandez au client de changer de comportement : *« M. ..., cessez de crier contre moi. »* Indiquez-lui quels sont les protocoles adoptés par l'organisme en matière d'intervention en cas de menaces.
- Expliquez-lui clairement et systématiquement à quelles conséquences il s'expose s'il ne change pas de comportement.

5. Réorienter

- Tâchez de réorienter ou distraire l'attention du client en laissant transparaître, dans vos actes ou dans vos commentaires, que vous n'approuvez pas son comportement.
- Interrogez le plaignant au sujet de la question de fond de l'affaire, afin d'essayer de le faire passer d'un état « émotif » à un état « cognitif » ou de réflexion.
- Faites une pause de cinq minutes ou offrez une boisson froide au plaignant, au besoin.

6. Recentrer

- Essayez d'aider le client à contrôler ses émotions, et à recentrer son attention sur le problème dont il est question. Poser des questions sur les faits peut amener le client à se concentrer sur le fond de son problème plutôt que sur ce qu'il ressent.

7. Exprimer ses préoccupations

- Si vous vous sentez menacé, déclenchez une alarme silencieuse (s'il y en a une), ou quittez la pièce et demandez de l'aide à d'autres membres du personnel.

8. Courir

- Si malgré tous les efforts déployés vous vous sentez toujours exposé à un danger imminent, courez (ou du moins dirigez-vous rapidement) vers un endroit sûr.

9. Consigner

- Établissez toujours un compte rendu textuel de toutes les menaces formulées, et glissez-en une copie dans le dossier pertinent.

10. Rendre compte des interventions et les étudier

- Signalez l'affaire à un superviseur ou à un cadre de façon à ce que vous puissiez tous deux étudier la façon dont vous avez réagi au comportement menaçant, et définir des stratégies qui permettront, à l'avenir, de gérer ou de contrôler toute interaction avec la personne en question.
- Après l'incident, vous souhaiterez peut-être faire un bilan formel ou informel.

Annexe 8 – Gestion des dangers internes par l'aménagement du cadre de vie

Pour réduire au minimum les risques liés à la conduite violente et agressive de certains plaignants, l'une des solutions consiste à étudier l'aménagement du cadre de vie (l'agencement) au sein de votre organisme. Selon le concept de prévention du crime par l'aménagement du cadre de vie, vous pouvez prévenir la violence en améliorant certaines caractéristiques de l'aménagement de votre bureau, notamment en jouant sur des paramètres comme l'espace, l'agencement, les couleurs, l'éclairage, la température, etc. Voici des exemples de prévention du crime par l'aménagement du cadre de vie, tirés de la ligne directrice « Prevention and management of customer aggression guideline » – par Comcare. [67]

- Utiliser le système de sécurité de l'immeuble, s'il y en a un, ou poster des agents de sécurité ou des agents de police aux points d'entrée où ils seront visibles des plaignants. Ces agents peuvent être embauchés à temps plein ou occasionnellement, par exemple lorsque l'on prévoit l'arrivée d'un plaignant « connu » dans les locaux.
- Augmenter les effectifs présents à proximité des bureaux durant les périodes à risque élevé.
- Prévoir différents points d'accès au bâtiment, faire en sorte que le personnel et le grand public n'y accèdent pas par les mêmes étages ou les mêmes ascenseurs.
- Marquer clairement la distinction entre les espaces réservés aux plaignants et aux clients et les espaces réservés au personnel, en utilisant des moquettes ou des dalles différentes, etc.
- Exiger des visiteurs qu'ils se présentent et signent un registre à leur entrée et à leur sortie du lieu de travail.
- Installer un système de télévision en circuit fermé – il a été prouvé qu'un tel système a un effet dissuasif, surtout lorsque les personnes peuvent se voir elles-mêmes à l'écran.
- Afficher bien en vue des panneaux indiquant aux visiteurs qu'ils font l'objet d'une surveillance vidéo, et les informant des règles de conduite à respecter.
- S'équiper de comptoirs plus larges ou plus hauts, au-dessus desquels les plaignants pourront moins facilement sauter, saisir quelque chose, etc.
- Veiller à ce que certains objets soient fixés de telle sorte qu'ils ne pourront pas servir de projectiles.
- Aménager des pièces de sécurité dans lesquelles le personnel pourra se rassembler en cas de menace.
- Équiper toutes les salles d'entrevue de deux portes de sortie.
- Utiliser du verre incassable pour l'aménagement des salles d'entrevue et des espaces publiques du bureau.
- Contrôler l'accès des plaignants aux salles d'entrevue et à certaines parties du bureau (p. ex., système d'accès à l'aide d'une carte-clé).
- Réduire au minimum le mobilier des espaces publics, et choisir des meubles suffisamment imposants, qui ne pourront pas facilement être lancés.
- Réduire au minimum le nombre d'entrées permettant d'accéder au lieu de travail, sans déroger aux règlements du code de prévention des incendies.
- Installer des détecteurs de métaux aux entrées du bâtiment (selon le type de services fournis).
- Se doter d'avertisseurs de contraintes, intégrés aux murs ou aux bureaux, ou portés par les membres du personnel pendant les entrevues; ces avertisseurs peuvent être silencieux à l'intérieur, mais sont reliés à des ordinateurs qui déclenchent automatiquement des interventions d'urgence.
- Adopter une approche planifiée pour gérer les files d'attente, notamment en distribuant des numéros ou en délimitant clairement une zone de file d'attente.
- Veiller à ce que les salles d'attente soient confortables et spacieuses, et dotées de sièges convenables afin de réduire l'inconfort.
- S'assurer que la ventilation et les températures sont correctement réglées.
- Si les plaignants sont appelés à passer de longs moments dans les salles d'attentes, installer des téléviseurs ou proposer dans l'aire d'accueil des documents à lire susceptibles d'intéresser les plaignants. Veillez toutefois à réduire au minimum le temps d'attente.
- S'assurer que les stationnements entourant le lieu de travail sont correctement éclairés.
- Diffuser de la musique relaxante et choisir des tableaux aux couleurs apaisantes afin de réduire les risques de violence.
- Accompagner les visiteurs jusqu'aux zones interdites au public.
- Utiliser des téléphones sans fil.

La pertinence de ces stratégies dépendra vraisemblablement du type de services que fournit votre bureau.

Pour en savoir plus sur la prévention du crime par l'aménagement du cadre de vie, veuillez consulter le document de Chappell, D. « Literature review into the best practice for preventing and managing customer aggression », 2008 (en anglais seulement), accessible à l'adresse www.comcare.gov.au.

67 Comcare. « Prevention and management of customer aggression ». p. 16.

Annexe 9 – Organigramme d'une intervention en réponse à un contenu ou a des commentaires inconvenants publiés en ligne par un plaignant

SURVEILLER

Découvrir

Trouvez les commentaires/le contenu négatifs ou inconvenants publiés en ligne au sujet de votre organisme ou d'un membre du personnel

ÉVALUER

Points à examiner dans le cadre de l'évaluation afin de déterminer si l'organisme doit intervenir.

Contenu

- Le contenu est-il incendiaire, offensant, diffamatoire ou illégal?
- Le contenu est-il trompeur, ou fondé sur de mauvais renseignements?
- S'agit-il de documents indécents, vulgaires ou pornographiques?
- Le contenu renferme-t-il des menaces?
- Le contenu constitue-t-il une violation des lois relatives aux marques de commerce ou au droit d'auteur?

Objectif/but apparent

- Le contenu semble-t-il s'inscrire dans le cadre d'une campagne ou d'une attaque ciblée?
- L'objectif est-il d'influencer/de faire agir autrui?
- L'objectif est-il de porter atteinte à la réputation d'une personne ou de l'humilier, ou s'agit-il d'une farce?

Visibilité et crédibilité

- Le contenu figure-il sur un site particulièrement visible et accessible?
- Le contenu s'est-il propagé comme un virus/est-il susceptible de se propager comme un virus?
- Le contenu est-il crédible? Semble-t-il provenir d'une source crédible?

Répercussions

- Le contenu pourrait-il passer pour une déclaration faite par votre organisme?
- Le contenu pourrait-il avoir des conséquences extrêmement préjudiciables pour la réputation de votre organisme ou d'un membre du personnel?
- Le contenu pourrait-il nuire aux relations ou à la cohésion sur le lieu de travail?
- Le contenu pourrait-il, s'il n'est pas traité, exposer votre organisme à des problèmes liés à la responsabilité ou à la santé et à la sécurité au travail?
- Le contenu s'apparente-t-il d'une quelconque manière à de l'intimidation ou à du harcèlement?

Contexte

- Dans quelles circonstances le commentaire/contenu semble-t-il avoir été publié?
- Le plaignant semble-t-il soulever une considération légitime?
- À quel moment le contenu a-t-il été publié?
- Le contenu a-t-il été utilisé ou obtenu de manière inacceptable?

AGIR

OUI

Une intervention est requise

- Intervention publique?
- Intervention privée?
- Interventions à la fois publique et privée?
- Prévenir la police ou recourir à des instruments juridiques?

NON

Aucune intervention n'est requise

- Consignez le commentaire/contenu négatif s'il est suffisamment grave pour nécessiter une surveillance
- Ne prenez aucune autre mesure
- Continuez à surveiller l'éventuelle apparition de contenu négatif sur Internet

ASSURER UN SUIVI

Assurer un suivi jusqu'à la fin

- Assurez un suivi auprès du plaignant (p. ex., si leur plainte était valide)
- Continuez à surveiller l'éventuelle apparition de contenu négatif ou inconvenant sur Internet

SOUTENIR

Soutenir le personnel

Apportez votre soutien au personnel touché, lorsque cela est nécessaire et approprié. Il peut s'agir de soutien sous forme de conseils, de soutien juridique ou d'un message public de soutien.

Remerciements

Nous tenons à remercier les organismes suivants, qui nous ont autorisés à reproduire des documents protégés par droits d'auteur :

Comcare : www.comcare.gov.au

- « Prevention and management of customer aggression », *OHS 33* (2009).
- « Bullying in the workplace A guide to prevention for employers », *OHS 65* (2007).
- « Identifying Hazards in the Workplace », *OHS 10* (2005).

Department of Human Services, de Victoria (Child Protection, Placement and Family Services) : http://www.dhs.vic.gov.au

- « Staff safety in the workplace : Guidelines for the protection and management of occupational violence for Victorian Child Protection and community-based Juvenile Justice staff », (2005). Droit d'auteur © État de Victoria, Australie. Reproduction autorisée par le Secretary to the Department of Human Services. Toute reproduction ou représentation est strictement interdite sans autorisation.

Levick Strategic Communications, LLC (Bulletproof Blog) : www.bulletproofblog.com

- « Six Tips for Responding to Blogger Attacks », BulletProof Blog, 17 août 2010.

Sitepoint : www.sitepoint.com

- « Online reputation management : The basics », Webpro Business, 20 mai 2009.

Collaborateurs

Nous tenons tout particulièrement à remercier les personnes qui ont pris part au projet portant sur la conduite déraisonnable des plaignants, notamment :

Les auteurs : Ya Njameh (Jemi) Jeng, gestionnaire de projet et Chris Wheeler, Ombudsman adjoint, du bureau de l'Ombudsman de Nouvelle-Galles du Sud.

L'Ombudsman parlementaire australasien, pour avoir financé le projet et y avoir affecté des ressources, et pour sa contribution et son soutien.

Les membres de la division de l'administration publique, et tout particulièrement les membres de l'équipe responsable des demandes de renseignements au sein du bureau de l'Ombudsman de Nouvelle-Galles du Sud, pour leurs commentaires et leurs suggestions concernant les stratégies et les idées de scénarios en matière de gestion de la conduite déraisonnable des plaignants.

Sheila O'Donovan, Agente principale de formation et d'éducation au bureau de l'Ombudsman de Nouvelle-Galles du Sud, pour sa contribution à l'élaboration et à la prestation de la formation nécessaire au projet, et pour sa précieuse participation à la rédaction du présent manuel et des lignes directices pertinentes.

Kate McDonald, Agente de projet au bureau de l'Ombudsman de Nouvelle-Galles du Sud, pour sa participation au tout début de la deuxième phase du projet.

Helen Mueller, qui a dirigé la première phase du projet, et est également coauteure de la première édition de ce manuel.

Les membres du personnel des bureaux de l'Ombudsman parlementaire australasien, qui ont formulé des commentaires et proposé des stratégies relativement à la gestion des cas de conduite déraisonnable de plaignants.

Les personnes qui ont participé aux débats des groupes de discussion, organisés dans toute l'Australie entre le 4 mars et le 23 juillet 2010.

Le Professeur Paul Mullen, qui était alors professeur de psychiatrie légale à l'Université Monash et chef de clinique du Victorian Institute of Forensic Mental Health, et M. Grant Lester, Ph. D., psychiatre consultant au Victorian Institute of Forensic Mental Health.