

**Les effets du rôle accordé aux syndicats par le Projet de loi 143 sur la mise en œuvre et la réception du droit à un milieu de travail exempt du harcèlement psychologique ainsi que sur l'action syndicale au Québec**

Rachel Cox

Thèse soumise à la  
Faculté des études supérieures et postdoctorales  
dans le cadre des exigences  
du programme de doctorat en philosophie en droit

Faculté de droit  
Section de droit civil  
Université d'Ottawa

## TABLE DES MATIÈRES

|                                                                                                                            |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX.....                                                                                     | ix  |
| LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES.....                                                                           | xi  |
| RÉSUMÉ.....                                                                                                                | xii |
| REMERCIEMENTS.....                                                                                                         | xiv |
| <br>                                                                                                                       |     |
| INTRODUCTION.....                                                                                                          | 1   |
| <br>                                                                                                                       |     |
| TITRE PRÉLIMINAIRE                                                                                                         |     |
| CONSIDÉRATIONS THÉORIQUES, MÉTHODOLOGIQUES ET ÉPISTÉMOLOGIQUES...                                                          | 14  |
| <br>                                                                                                                       |     |
| CHAPITRE 1 – LE CADRE THÉORIQUE : UN REGARD À LA CROISÉE DES NOTIONS<br>DE L'EFFECTIVITÉ ET DE LA LÉGITIMITÉ DU DROIT..... | 15  |
| 1.1 La notion de l'effectivité du droit.....                                                                               | 18  |
| 1.2 La légitimité du droit.....                                                                                            | 20  |
| 1.3 La notion du pouvoir symbolique.....                                                                                   | 28  |
| 1.4 Les implications de notre cadre théorique pour le choix des sources<br>de données.....                                 | 31  |
| 1.5 L'approche thérapeutique du droit.....                                                                                 | 33  |
| 1.6 L'approche sexospécifique.....                                                                                         | 35  |
| <br>                                                                                                                       |     |
| CHAPITRE 2 – LA DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE MIXTE : UNE MÉTHODOLOGIE<br>JURIDIQUE JUXTAPOSÉE À UNE ENQUÊTE DE TERRAIN.....     | 44  |
| 2.1 La méthodologie juridique classique du Titre I.....                                                                    | 44  |
| 2.2 La méthodologie qualitative du Titre II.....                                                                           | 45  |
| 2.2.1 La validation des données.....                                                                                       | 48  |
| 2.2.2 Le recrutement et l'échantillonnage.....                                                                             | 52  |
| 2.2.3 Le choix de l'entretien semi-dirigé comme méthode.....                                                               | 53  |
| 2.2.4 La collecte des données.....                                                                                         | 55  |
| 2.2.5 L'analyse des données.....                                                                                           | 57  |
| 2.2.6 Les stratégies de rédaction.....                                                                                     | 59  |

|                                                                                                                  |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| CHAPITRE 3 – LES CONSIDÉRATIONS ÉPISTÉMOLOGIQUES RELATIVES AU<br>HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL.....       | 62  |
| 3.1 La terminologie sociopsychologique et ses racines culturelles/<br>géopolitiques.....                         | 62  |
| 3.2 Les différentes façons de conceptualiser le harcèlement<br>psychologique.....                                | 64  |
| 3.2.1 Une vision transdisciplinaire du harcèlement psychologique.....                                            | 65  |
| 3.2.2 Le harcèlement psychologique et le genre.....                                                              | 72  |
| 3.3 Les principaux modèles pour expliquer le phénomène du<br>harcèlement psychologique au travail.....           | 75  |
| 3.3.1 Le modèle de référence multi-causal.....                                                                   | 77  |
| 3.3.2 Les précurseurs organisationnels.....                                                                      | 79  |
| 3.3.2.1 L'organisation du travail et la conception des<br>tâches.....                                            | 80  |
| 3.3.2.2 La culture et le climat organisationnels.....                                                            | 81  |
| 3.3.2.3 Le leadership.....                                                                                       | 82  |
| 3.3.2.4 Les systèmes de reconnaissance.....                                                                      | 83  |
| 3.3.2.5 Les changements organisationnels.....                                                                    | 84  |
| 3.3.3 Les facteurs individuels chez les auteurs.....                                                             | 87  |
| 3.3.3.1 La protection de l'estime de soi du harceleur.....                                                       | 87  |
| 3.3.3.2 Un manque de compétence sociale chez le<br>harceleur.....                                                | 88  |
| 3.3.3.3 Un comportement micropolitique chez le<br>harceleur.....                                                 | 88  |
| 3.3.4 Les facteurs individuels chez les victimes.....                                                            | 88  |
| 3.3.4.1 Le statut marginal de la victime.....                                                                    | 89  |
| 3.3.4.2 La victime vulnérable.....                                                                               | 90  |
| 3.3.4.3 La victime surperformante.....                                                                           | 91  |
| 3.3.4.4 La victime « provocatrice ».....                                                                         | 91  |
| 3.3.4.5 La victime qui n'en est pas une.....                                                                     | 92  |
| 3.4. Les conséquences du harcèlement psychologique.....                                                          | 92  |
| 3.4.1 Les conséquences pour la santé et le bien-être des victimes.....                                           | 93  |
| 3.4.2 Le maintien en emploi et le retour au travail des victimes.....                                            | 95  |
| 3.4.3 Les conséquences pour les témoins.....                                                                     | 100 |
| 3.4.4 Les conséquences pour l'organisation.....                                                                  | 101 |
| CHAPITRE 4 – LE CADRE CONCEPTUEL D'ANALYSE DE L'ACTION SYNDICALE EN<br>MATIÈRE DE HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE..... | 103 |
| 4.1 Le contexte général de l'action syndicale au Québec.....                                                     | 103 |
| 4.1.1 Le mouvement syndical sur la défensive.....                                                                | 104 |
| 4.1.2 Les mutations des valeurs collectives.....                                                                 | 104 |
| 4.1.3 Des conditions de travail difficiles.....                                                                  | 105 |

|                                                                                                                                                    |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.2 La complexification du travail des représentantes et représentants syndicaux.....                                                              | 106 |
| 4.2.1 La constitutionnalisation du droit du travail et l'intégration de droits individuels dans la convention collective.....                      | 106 |
| 4.2.2 L'« éclatement d'appartenances » et les « désaveux de l'action syndicale ».....                                                              | 107 |
| 4.3 La psychologisation des réalités du travail et de l'emploi.....                                                                                | 111 |
| 4.3.1 La dissension entre les attentes élevées pour le travail et la pénibilité du travail réel.....                                               | 111 |
| 4.2.3 La substitution d'un langage psychologique à un langage politique, organisationnel ou social.....                                            | 112 |
| 4.3.3 Les effets multiples et contradictoires de la psychologisation des rapports de travail.....                                                  | 115 |
| TITRE I                                                                                                                                            |     |
| LES MÉCANISMES MIS SUR PIED PAR LE PROJET DE LOI 143 POUR METTRE EN ŒUVRE LE DROIT À UN MILIEU DE TRAVAIL EXEMPT DU HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE..... | 119 |
| CHAPITRE 1 – LE CONTEXTE SOCIAL, POLITIQUE ET ÉCONOMIQUE DE L'ADOPTION DU PROJET DE LOI 143.....                                                   |     |
|                                                                                                                                                    | 120 |
| 1.1 La campagne politique pour l'adoption d'une législation en matière de harcèlement psychologique.....                                           | 120 |
| 1.2 L'adoption du Projet de loi 143.....                                                                                                           | 124 |
| CHAPITRE 2 – LES RECOURS JURIDIQUES LIÉS AU HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE.....                                                                         |     |
|                                                                                                                                                    | 128 |
| 2.1 Le portrait de la jurisprudence en matière du droit à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique (2004-2009).....                | 129 |
| 2.1.1 Analyse juridique de la jurisprudence.....                                                                                                   | 130 |
| 2.1.1.1 Le sort des plaintes et griefs.....                                                                                                        | 131 |
| 2.1.1.2 Les plaintes et griefs acceptés.....                                                                                                       | 134 |
| 2.1.1.3 Les plaintes et griefs rejetés.....                                                                                                        | 139 |
| 2.1.2 Le recours aux référents psychologiques par des arbitres de griefs.....                                                                      | 147 |
| 2.1.2.1 Le phénomène de la « victimisation ».....                                                                                                  | 148 |
| 2.1.2.2 Le test de la « victime raisonnable ».....                                                                                                 | 155 |
| 2.1.3 Le contexte associé aux plaintes et griefs pour harcèlement psychologique.....                                                               | 165 |
| 2.1.3.1 Le type de harcèlement en cause.....                                                                                                       | 166 |

|                                                                                                                                            |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 2.1.3.2 Le statut d'emploi de la personne plaignante au moment de l'audience.....                                                          | 167 |
| 2.1.3.3 L'incapacité associée au harcèlement allégué.....                                                                                  | 168 |
| 2.1.4 Un cadre juridique complexe : Des litiges procéduraux et juridictionnels.....                                                        | 169 |
| 2.1.4.1 Le délai avant une première décision sur le sort de la plainte ou du grief.....                                                    | 170 |
| 2.1.4.2 Des audiences prolongées.....                                                                                                      | 171 |
| 2.1.4.3 Le recours parallèle pour l'indemnisation d'une lésion professionnelle en cas d'incapacité en lien avec le harcèlement.....        | 172 |
| 2.2 Les interactions entre le régime de la LSST et le régime de la LNT.....                                                                | 180 |
| 2.2.1 Le choix d'insérer les dispositions portant sur le harcèlement psychologique dans la LNT.....                                        | 181 |
| 2.2.2 Les convergences entre le régime de la LSST et le régime de la LNT.....                                                              | 184 |
| 2.2.2.1 L'expansion jurisprudentielle du champ d'application de la LSST pour inclure la santé mentale.....                                 | 184 |
| 2.2.2.2 Le droit de refus.....                                                                                                             | 187 |
| 2.2.2.3 L'intervention de l'inspecteur et l'avis de correction.....                                                                        | 188 |
| 2.2.2.4 Les poursuites pénales.....                                                                                                        | 192 |
| 2.2.2.5 La politique de traitement des plaintes au sein d'un programme de prévention.....                                                  | 193 |
| 2.2.3 Les conséquences de placer l'obligation explicite de l'employeur de prévenir le harcèlement dans la LNT plutôt que dans la LSST..... | 195 |
| 2.2.3.1 Les structures et mécanismes pour mettre en œuvre le régime.....                                                                   | 195 |
| 2.2.3.2 Le recours en cas de manquement à l'obligation de prévenir le harcèlement psychologique.....                                       | 201 |
| CHAPITRE 3 – LES EFFETS DU RÔLE ACCORDÉ AUX SYNDICATS PAR LE PROJET DE LOI 143 SUR L'ACTION SYNDICALE.....                                 | 208 |
| 3.1 Le devoir de représentation syndicale en matière de harcèlement psychologique.....                                                     | 209 |
| 3.1.1 Le fondement du devoir de représentation syndicale.....                                                                              | 209 |
| 3.1.2 La portée et l'intensité du devoir de représentation syndicale en matière de harcèlement psychologique.....                          | 214 |
| 3.1.3 L'historique législatif de l'article 47.3 du <i>Code du travail</i> .....                                                            | 223 |
| 3.1.4 Le double objectif du législateur non atteint.....                                                                                   | 226 |

|                                                                                                                                                                            |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.1.5 Une garantie insatisfaisante de la sanction du droit à un milieu de travail exempt du harcèlement psychologique des personnes syndiquées.....                        | 229 |
| 3.1.6 Les modèles de rechange au régime de la compétence exclusive de l'arbitre de grief.....                                                                              | 234 |
| 3.2 Un transfert ainsi qu'une décentralisation des coûts de la mise en œuvre du droit à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique en milieu syndiqué.....   | 236 |
| 3.2.1 Un grand nombre de plaintes.....                                                                                                                                     | 237 |
| 3.2.2 Des coûts élevés pour le traitement d'une plainte.....                                                                                                               | 238 |
| 3.2.3 Le coût des audiences.....                                                                                                                                           | 241 |
| 3.2.4 Des programmes de prévention ciblés pour les employeurs à risque en milieu de travail non syndiqué.....                                                              | 243 |
| 3.2.5 Une décentralisation des coûts et de la responsabilité pour la mise en œuvre de la loi en milieu de travail syndiqué.....                                            | 243 |
| TITRE II                                                                                                                                                                   |     |
| LE POINT DE VUE DES REPRÉSENTANTES ET REPRÉSENTANTS SYNDICAUX RELATIVEMENT AUX RECOURS LIÉS AU HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE : RÉSULTATS D'UNE ENQUÊTE DE TERRAIN.....         |     |
|                                                                                                                                                                            | 249 |
| CHAPITRE 1 – LES FACTEURS QUI CONDITIONNENT L'ACTION SYNDICALE EN MATIÈRE DE HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE.....                                                                |     |
|                                                                                                                                                                            | 251 |
| 1.1 Le déni des employeurs : La perception des représentantes et représentants syndicaux du traitement des plaintes pour harcèlement psychologique par les employeurs..... | 252 |
| 1.1.1 Une résistance à reconnaître formellement le harcèlement psychologique.....                                                                                          | 253 |
| 1.1.2 La banalisation de la souffrance occasionnée par des conflits et du harcèlement entre collègues de travail.....                                                      | 255 |
| 1.1.3 Les effets du dépôt et du traitement d'une plainte.....                                                                                                              | 257 |
| 1.1.4 La détérioration de la situation associée aux délais.....                                                                                                            | 261 |
| 1.1.5 La tendance à « blâmer la victime ».....                                                                                                                             | 264 |
| 1.1.6 Discussion.....                                                                                                                                                      | 268 |
| 1.2 Constat et désillusion : La perception des représentantes et représentants syndicaux relativement aux situations de « harcèlement psychologique ».....                 | 274 |
| 1.2.1 Le terme « harcèlement psychologique » : Des mots chargés.....                                                                                                       | 275 |
| 1.2.2 La victime perçue comme étant « pas toujours facile »... et le bourreau parfois lui aussi victime.....                                                               | 276 |
| 1.2.3 La complexité des situations où surviennent des allégations de harcèlement psychologique.....                                                                        | 282 |

|                                                                                                                                                                   |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1.2.4 L'effet canalisateur de la législation en matière de harcèlement psychologique.....                                                                         | 283 |
| 1.2.5 La confusion entourant le terme « harcèlement psychologique » : Quand la souffrance et le mal-être au travail sont traduits comme du « harcèlement ».....   | 285 |
| 1.2.6 L'essoufflement et le sentiment d'impuissance des représentantes et représentants syndicaux.....                                                            | 287 |
| 1.2.7 Discussion.....                                                                                                                                             | 290 |
| 1.3 Les vrais coupables : Les représentantes et représentants syndicaux s'expriment au sujet de la gestion et de l'organisation du travail.....                   | 298 |
| 1.3.1 Des gestionnaires préoccupés, indécis ou absents.....                                                                                                       | 299 |
| 1.3.2 Des équipes de travail sous pression et une gestion inepte de la diversité : Les femmes et les minorités écopent.....                                       | 303 |
| 1.3.3 Le laisser-aller relativement aux personnes en assignation temporaire ou ayant des limitations fonctionnelles (CSST)....                                    | 307 |
| 1.3.4 L'inattention face aux conflits intergénérationnels.....                                                                                                    | 309 |
| 1.3.5 La présence de multiples risques psychosociaux dans les milieux de travail.....                                                                             | 311 |
| 1.3.6 Transformer l'organisation du travail... mais comment?.....                                                                                                 | 313 |
| 1.3.7 Discussion.....                                                                                                                                             | 315 |
| 1.4 L'image du syndicat, l'image de soi : Les réflexions des représentantes et représentants syndicaux au sujet de la perception du syndicat par les membres..... | 322 |
| 1.4.1 Les défis généraux du syndicalisme dans les milieux de travail.....                                                                                         | 323 |
| 1.4.2 La judiciarisation des rapports entre le syndicat et ses membres.....                                                                                       | 324 |
| 1.4.3 La défense simultanée des intérêts divergents en cas de conflit et de harcèlement entre membres.....                                                        | 327 |
| 1.4.4 Discussion.....                                                                                                                                             | 334 |
| CHAPITRE 2 – LES PRATIQUES ET LES STRATÉGIES SYNDICALES EN MATIÈRE DE DÉFENSE DU DROIT À UN MILIEU DE TRAVAIL EXEMPT DU HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE.....            | 340 |
| 2.1 La grande diversité des modèles d'implication syndicale dans la gestion des plaintes pour harcèlement psychologique.....                                      | 340 |
| 2.1.1 Les structures paritaires pour le traitement des plaintes.....                                                                                              | 341 |
| 2.1.2 Le paritarisme <i>ad hoc</i> dans le traitement des plaintes.....                                                                                           | 349 |
| 2.1.3 La procédure de traitement des plaintes menée par l'employeur seul.....                                                                                     | 351 |
| 2.1.4 L'absence de lien avec les structures existantes en matière de santé et de sécurité du travail.....                                                         | 354 |
| 2.1.5 Discussion.....                                                                                                                                             | 355 |

|                                                                                                                                                                            |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 2.2 Les stratégies syndicales en matière de défense du droit à un milieu de travail exempt du harcèlement psychologique.....                                               | 359 |
| 2.2.1 Se séparer en deux pour gérer le conflit d'intérêts : La nomination de personnes différentes pour représenter des membres en conflit.....                            | 360 |
| 2.2.2 « Désamorcer la bombe » : Des interventions précoces dans des situations conflictuelles entre membres.....                                                           | 363 |
| 2.2.3 La médiation et autres modes de résolution non contentieux.....                                                                                                      | 366 |
| 2.2.4 Le caractère innovateur des interventions syndicales : L'importante place de l'informel.....                                                                         | 369 |
| 2.2.5 Des « champions » de la lutte contre le harcèlement psychologique : Des porte-parole qui émergent des rangs syndicaux.....                                           | 372 |
| 2.2.6 Discussion.....                                                                                                                                                      | 377 |
| 2.3 Le point de vue des représentantes et représentants syndicaux quant aux différents recours juridiques disponibles.....                                                 | 382 |
| 2.3.1 Le dépôt d'un grief et l'audition de grief.....                                                                                                                      | 383 |
| 2.3.2 L'appel aux inspecteurs de la CSST.....                                                                                                                              | 390 |
| 2.2.3 Les différentes pratiques en matière de demande d'indemnisation à la CSST.....                                                                                       | 393 |
| 2.2.4 Le refus systématique des réclamations en lien avec le harcèlement psychologique par la CSST.....                                                                    | 396 |
| 2.2.5 Le retour au travail.....                                                                                                                                            | 399 |
| 2.2.6 Discussion.....                                                                                                                                                      | 402 |
| CONCLUSION.....                                                                                                                                                            | 411 |
| APPENDICE A                                                                                                                                                                |     |
| ATTESTATION D'APPROBATION DÉONTOLOGIQUE OCTROYÉE PAR LE COMITÉ D'ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE EN SCIENCES SOCIALES ET HUMANITÉS AINSI QUE LA PROLONGATION DE L'APPROBATION..... | 420 |
| APPENDICE B                                                                                                                                                                |     |
| FORMULAIRE DE CONSENTEMENT DES PERSONNES PARTICIPANT À L'ÉTUDE.....                                                                                                        | 425 |
| APPENDICE C                                                                                                                                                                |     |
| CANEVAS D'ENTRETIEN.....                                                                                                                                                   | 428 |
| BIBLIOGRAPHIE.....                                                                                                                                                         | 433 |



## LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX

| Figure                                                                                                                                                                                           | Page |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 1.1 L'analyse sexospécifique de l'effectivité du droit relatif au harcèlement psychologique dans les milieux syndiqués.                                                                          | 17   |
| 1.2 Le modèle d'escalade de conflit de Glasl (1994).                                                                                                                                             | 69   |
| 1.3 Le déroulement réel d'un conflit au travail et son encadrement juridique                                                                                                                     | 71   |
| 1.4 Un cadre théorique pour l'étude et la gestion du harcèlement au travail.                                                                                                                     | 78   |
| 2.1 Le sort des plaintes et griefs pour harcèlement psychologique (septembre 2004 - septembre 2009) (total = 134).                                                                               | 131  |
| 2.2 Le nombre de plaintes et griefs pour harcèlement psychologique accueillis (septembre 2004-septembre 2009).                                                                                   | 132  |
| 2.3 Le nombre de plaintes et griefs alléguant une seule conduite grave accueillis en comparaison à ceux alléguant des conduites vexatoires répétées (septembre 2004 – septembre 2009).           | 134  |
| 2.4 Travailleuses et travailleurs non syndiqués : les motifs de rejet des plaintes pour harcèlement psychologique (décisions de la CRT, septembre 2004- septembre 2009).                         | 140  |
| 2.5 Travailleuses et travailleurs syndiqués : les motifs de rejet des griefs pour harcèlement psychologique (sentences arbitrales, septembre 2004-septembre 2009).                               | 140  |
| 2.6 Le nombre de personnes ayant déposé une plainte ou un grief pour harcèlement psychologique toujours à l'emploi du même employeur au moment de l'audience (septembre 2004 - septembre 2009).  | 168  |
| 2.7 L'incapacité psychologique et des réclamations pour lésions professionnelles à la CSST en lien avec des plaintes et griefs pour harcèlement psychologique (septembre 2004 - septembre 2009). | 169  |
| 2.8 Le nombre et type de décisions en lien avec le harcèlement psychologique (juin 2004 – août 2009).                                                                                            | 228  |
| 2.9 Le nombre de plaintes pour harcèlement psychologique déposées à la CNT (juin 2004-mars 2012).                                                                                                | 238  |
| 2.10 Le coût unitaire du traitement d'une plainte à la CNT avant intervention judiciaire (2007-2008).                                                                                            | 239  |
| 2.11 Le coût unitaire du traitement d'une plainte à la CNT après intervention judiciaire (2007-2008).                                                                                            | 241  |
| 2.12 La contribution de la CNT au financement de la CRT (2004-2012).                                                                                                                             | 242  |

|     |                                                                                                                                                                                 |     |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.1 | Les filtres qui contribuent à la sous-indemnisation des personnes atteintes d'incapacité en lien avec le harcèlement psychologique au travail (nommés par un ou plusieurs RRS). | 407 |
| 3.2 | La typologie des politiques publiques régissant l'exposition aux risques psycho-sociaux au travail.                                                                             | 409 |

|         |                                                                |      |
|---------|----------------------------------------------------------------|------|
| Tableau |                                                                | Page |
| 1       | La description des caractéristiques des personnes plaignantes. | 278  |

Les références de cette thèse ont été rédigées conformément au *Manuel canadien de la référence juridique*, 7<sup>e</sup> éd, Toronto, Carswell, 2010.

## LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

|       |                                                                          |
|-------|--------------------------------------------------------------------------|
| BEM   | Bureau d'évaluation médicale                                             |
| CALP  | Commission d'appel en matière de lésions professionnelles                |
| CDPDJ | Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse        |
| CÉS   | Commission de l'équité salariale                                         |
| CÉT   | Commission de l'économie et du travail                                   |
| CFP   | Commission de la fonction publique                                       |
| CLP   | Commission des lésions professionnelles                                  |
| CNT   | Commission des normes du travail                                         |
| CRT   | Commission des relations du travail                                      |
| CSN   | Confédération des syndicats nationaux                                    |
| CSQ   | Centrale syndicale du Québec                                             |
| CSST  | Commission de la santé et de la sécurité au travail                      |
| DGHT  | Direction générale humanisation du travail (Belgique)                    |
| FTQ   | Fédération des travailleuses et travailleurs du Québec                   |
| LATMP | <i>Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles</i> |
| LÉS   | <i>Loi sur l'équité salariale</i>                                        |
| LNT   | <i>Loi sur les normes du travail</i>                                     |
| LSST  | <i>Loi sur la santé et la sécurité du travail</i>                        |
| RRS   | Représentantes et représentants syndicaux                                |
| SCFP  | Syndicat canadien de la fonction publique                                |
| SST   | Santé et sécurité du travail                                             |

## RÉSUMÉ

En milieu syndiqué, l'action syndicale est le seul mécanisme pour sanctionner un manquement à l'obligation de l'employeur de prévenir ou de faire cesser le harcèlement psychologique. Cette étude porte sur les effets du rôle accordé aux syndicats par le Projet de loi 143 dans la mise en œuvre et dans la réception du droit à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique ainsi que sur les effets du Projet de loi 143 sur la vie syndicale. Nous avons adopté une démarche méthodologique mixte, soit une méthodologie juridique juxtaposée à une enquête de terrain dans la forme d'entretiens avec des représentantes et représentants syndicaux (RRS) responsables de gérer les recours liés au harcèlement psychologique. Le fait de saisir les effets des normes juridiques dans le contexte du pluralisme normatif des milieux de travail syndiqués permet une réflexion sur l'effectivité mais aussi sur la légitimité du droit.

Notre étude démontre que l'entrée en vigueur des dispositions portant sur le harcèlement psychologique a provoqué des changements importants dans les comportements des acteurs dans les milieux de travail syndiqués, et ce, nonobstant le fait que les arbitres n'ont accueilli qu'un petit nombre des griefs pour harcèlement.

En singularisant le traitement du harcèlement psychologique parmi l'ensemble des risques psychosociaux au travail, le cadre législatif rend le mandat des RRS particulièrement exigeant. L'absence d'une approche globale à la prévention du harcèlement prive les syndicats d'outils et de ressources pour mener à bien leur mandat. De plus, des obligations lourdes pèsent sur ceux-ci en raison de leur devoir de représentation, et ce, d'autant plus lorsque la personne mise en cause est également membre de l'unité de négociation.

Néanmoins, notre étude démontre que les RRS soutiennent les personnes syndiquées qui se croient victime de harcèlement psychologique avec beaucoup d'empathie. De manière pragmatique, les RRS voient à la défense de leurs intérêts, et ce, nonobstant le fait qu'ils sont limités par un cadre juridique qui ne leur permet pas d'agir sur les risques psychosociaux qui sont à l'origine de beaucoup de plaintes pour harcèlement psychologique.

## SUMMARY

*In unionized workplaces, union action is the only means available to sanction an employer's failure to prevent psychological harassment or to stop it when it occurs. This study looks at the effects of the role granted to unions by Bill 143 in the implementation and acknowledgement of the right to a work environment free from psychological harassment, as well as the effects of Bill 143 on union life. The study is based on mixed methods, juxtaposing legal methodology with fieldwork in the form of interviews with union representatives in charge of recourse related to psychological harassment. Studying the effects of legal norms in the context of the normative pluralism of unionized workplaces allows for a reflection on the effects of the law as well as on the law's legitimacy.*

*The study shows that the coming into effect of the provisions on psychological harassment brought about important changes in the behaviour of workers and managers in unionized workplaces, even if arbitrators have only declared a small number of harassment grievances to have merit.*

*In singling out recognition of psychological harassment from the array of psychosocial risks, the legislative framework makes union representatives' mandate particularly complex. The absence of a comprehensive approach to the prevention of psychological harassment deprives the unions of tools and resources to carry out their mandate. As well, unions have considerable obligations because of their duty of fair representation towards members who believe they are harassed. This is even more the case if the person named in the complaint is also a member of the bargaining unit.*

*Nonetheless, the study demonstrates that union representatives support workers who believe they are victims of psychological harassment with a great deal of empathy. Union representatives look after workers' interests in a pragmatic manner, even though they are limited by a legal framework that does not allow them to intervene with respect to the psychosocial risks that are at the root of many complaints of psychological harassment.*

## REMERCIEMENTS

Lynn Spink, ma mère, m'a encouragée à retourner à l'université pour entreprendre des études doctorales. Je tiens à la remercier pour son ouverture d'esprit à l'égard d'un projet qui aurait pu sembler, à l'époque, comme un projet un peu fou, ainsi que pour son soutien très concret à l'achèvement du projet.

Les diverses épreuves que j'ai rencontrées au cours de la rédaction de cette thèse m'ont permis de connaître une générosité et une bienveillance extraordinaires chez plusieurs personnes dans mon entourage. Notamment, Isabelle Gusse est demeurée d'un optimisme déconcertant par rapport à mon projet de recherche doctoral, et ce, du début à la fin. Et si j'ai pu, un jour, terminer la thèse, c'est entre autres à cause des conseils tranchants et perspicaces de Jane Boulden.

J'ai bénéficié d'un soutien moral indéfectible de la part de mes filles, Amélie et Simone.

Je tiens à remercier Claire Gauvreau qui a transcrit les entrevues avec grand professionnalisme et Jenny Rioux qui a travaillé avec minutie et dévouement à la mise en forme de la thèse.

Je suis très reconnaissante envers mes partenaires du SCFP, de la FTQ et de la CSQ, sans qui je n'aurai pas pu mener à bien ce projet de recherche. Plus particulièrement, je remercie vivement les femmes et les hommes qui ont accepté si généreusement de participer à cette étude et de partager avec moi un vécu souvent difficile ou troublant en matière de gestion des recours liés au harcèlement psychologique. J'espère avoir bien traduit leurs préoccupations.

Mes remerciements au Conseil de recherches en sciences humaines du Canada ainsi qu'à la Chaire de recherche du Canada en droit de la santé et la sécurité du travail de l'Université d'Ottawa pour leur soutien financier.

Finalement, je remercie de tout cœur Katherine Lippel, ma superviseure, envers qui j'ai une dette de gratitude énorme. Sa confiance en moi, sa souplesse, sa rigueur intellectuelle et son immense générosité personnelle m'ont propulsée tranquillement tout au long de mes études. Je ne peux imaginer être là où je suis aujourd'hui, sans l'accompagnement exceptionnel dont j'ai pu bénéficier de sa part.

## INTRODUCTION

À partir du 1<sup>er</sup> juin 2004, la *Loi sur les normes du travail* (LNT) reconnaît à toute personne salariée le droit à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique<sup>1</sup>. Depuis cette même date, la LNT crée une obligation explicite pour les employeurs de prendre les moyens raisonnables pour prévenir le harcèlement psychologique, et lorsqu'une telle conduite est portée à leur attention, de la faire cesser<sup>2</sup>. Différents *fora* exclusifs reçoivent respectivement les plaintes pour harcèlement psychologique de personnes syndiquées et de personnes non syndiquées.

Les personnes non syndiquées qui se croient victimes de harcèlement psychologique peuvent déposer une plainte à la Commission des normes du travail (CNT)<sup>3</sup>. Des enquêteurs spécialisés sont chargés de procéder à une enquête de nature administrative pour voir s'il y a matière à saisir la Commission des relations du travail (CRT) de la plainte. Dès le dépôt d'une plainte et à plusieurs reprises par la suite, une médiation est tentée entre les parties. Entre le 1<sup>er</sup> juin 2004 et 31 mars 2011, des personnes non syndiquées avaient déposé plus de 15 000 plaintes pour harcèlement psychologique<sup>4</sup>. De ces plaintes, la vaste majorité se

---

<sup>1</sup> PL 143, *Loi modifiant la Loi sur les normes du travail et d'autres dispositions législatives*, 2<sup>e</sup> sess, 36<sup>e</sup> lég, Québec, 2002 (sanctionné le 19 décembre 2002), LQ 2002, c 80 [Projet de loi 143].

<sup>2</sup> *Loi sur les normes du travail*, LRQ c N-1.1, art 81.19 [LNT].

<sup>3</sup> Si la personne non syndiquée est un fonctionnaire non syndiqué ou encore membre ou dirigeant d'un organisme public, elle peut déposer une plainte à la Commission de la fonction publique (CFP) qui traitera sa plainte selon les règles de procédure établies conformément à la *Loi sur la fonction publique*, LRQ c F-3.1.1 : *Ibid*, art 81.20 al 3.

<sup>4</sup> Québec, Commission des normes du travail (CNT), *Rapport annuel de gestion 2004-2005*, Québec, CNT, 2005 [CNT, *Rapport annuel 2004-2005*]; Québec, CNT, *Rapport annuel de gestion 2005-2006*, Québec, CNT, 2006 [CNT, *Rapport annuel 2005-2006*]; Québec, CNT, *Rapport annuel de gestion 2006-2007*, Québec, CNT, 2007 [CNT, *Rapport annuel 2006-2007*]; Québec, CNT, *Rapport annuel de gestion 2007-2008*, Québec, CNT, 2008 [CNT, *Rapport annuel 2007-2008*]; Québec, CNT, *Rapport annuel de gestion 2008-2009*, Québec, CNT, 2009 [CNT, *Rapport annuel 2008-2009*]; Québec, CNT, *Rapport annuel de gestion 2009-2010*, Québec, CNT, 2010 [CNT, *Rapport annuel 2009-2010*]; Québec, CNT, *Rapport annuel de gestion 2010-2011*, Québec, CNT, 2011 [CNT, *Rapport annuel 2010-2011*]. Pour les années 2009-2010 à 2011-2012, les rapports comptabilisent les

règle dans le cadre du processus de traitement par la CNT<sup>5</sup>. Seul un petit pourcentage est référé à la CRT pour audition<sup>6</sup>. Ensuite, parmi les plaintes référées à la CRT, la majorité des plaintes est aussi réglée par la voie de la conciliation, cette fois-ci offerte par la CRT<sup>7</sup>.

La complexité des enquêtes en matière de harcèlement psychologique a amené la CNT à prolonger sa cible habituelle de 90 jours pour le délai de traitement d'une plainte à 120 jours<sup>8</sup>. De plus, le coût unitaire du traitement d'une plainte pour harcèlement

---

demandes de service en lien avec le harcèlement psychologique et ce, peu importe si une plainte est déposée. Pour ces exercices, le nombre de plaintes a été calculé en soustrayant le nombre de « Demandes fermées sans plainte » du total des « Demandes [liées à du harcèlement psychologique] reçues au cours de l'exercice ». Pour l'année 2011-2012, 2 820 plaintes additionnelles ont été déposées : CNT, *Rapport annuel de gestion 2011-2012*, Québec, CNT, 2012 à la p 50 [CNT, *Rapport annuel 2011-2012*]. À ce sujet, voir le chapitre 3 du Titre I, ci-dessous, portant sur les effets du rôle accordé aux syndicats par le Projet de loi 143 sur l'action syndicale.

<sup>5</sup>En 2010-2011, dernière année où le *Rapport annuel de gestion* de la CNT contient ces informations, des 2 833 dossiers de harcèlement fermés, 181 plaintes ont été référées à la CRT (6 %), 1 267 plaintes se sont soldées par un désistement (45 %) et 496 ont fait l'objet d'une entente (17,5 %). Cependant, il est fort possible que dans les plaintes qui se sont soldées par un désistement, ce dernier faisait partie d'une transaction mais dont les termes n'ont pas été soumis à la CNT. En effet, en 2009, Carole Dupéré rapporte que 38 % des plaintes pour harcèlement psychologique ont été réglées au cours de leur traitement par la CNT : Carole Dupéré, « Pour en connaître davantage sur les personnes ayant porté plainte pour harcèlement psychologique à la Commission des normes du travail » (2009) 5: 2 Regards sur le travail 40 à la p 40 [Dupéré]. Voir aussi à ce sujet France Giroux et Jean Paquette, « Les pouvoirs de réparation en matière de harcèlement psychologique : L'expérience de la Commission des relations du travail », Conférence des arbitres du Québec, présentée à Mont-Saint-Hilaire, 16 avril 2011 [non publié, archivé avec l'auteure] [Giroux et Paquette].

<sup>6</sup> À titre d'exemple, en 2010-2011, seulement 181 des 2 833 plaintes pour harcèlement psychologique fermées au cours de l'exercice ont été référées à la Commission des relations de travail (CRT) pour audition : CNT, *Rapport annuel 2010-2011*, *supra* note 4 à la p 92.

<sup>7</sup> Toujours à titre d'exemple, en 2010-2011, des 181 plaintes fermées après dépôt à la CRT, seulement 8 ont été fermées après audience : *Ibid.* Selon France Giroux et Jean Paquette, 80 % des dossiers de harcèlement psychologique ouverts à la CRT se règlent par la conciliation offerte par le tribunal : Giroux et Paquette, *supra* note 5.

<sup>8</sup> CNT, *Rapport annuel 2006-2007*, *supra* note 4 aux pp 29, 40, 75. La Commission vise un délai de 90 jours pour le traitement des autres plaintes incluant celles en lien avec des dossiers complexes comme un congédiement sans cause juste et suffisante ou une pratique interdite pour lesquelles. En contraste, un délai de 120 jours est prévu pour le traitement des plaintes pour harcèlement psychologique : CNT, *Rapport annuel 2011-2012*, *supra* note 4 aux pp 90-91. Ce délai est pourtant un délai plus long que celui de 90 jours dont disposent les syndicats pour déposer un grief aux termes de la LNT, *supra* note 2, art 123.7.



psychologique par la CNT est supérieur à tout autre type de plainte<sup>9</sup> et l'audition, plus longue que pour tout autre type de cause<sup>10</sup>.

Deux sauvegardes procédurales encadrent le pouvoir de la CNT de refuser de référer une plainte à la CRT, soit le processus de révision interne d'une décision de la CNT<sup>11</sup> et la possibilité en tout temps pour une personne plaignante de décider de se représenter elle-même devant la CRT<sup>12</sup>. Les personnes qui se croient victimes du harcèlement utilisent ces recours encore plus que d'autres types de plaignants<sup>13</sup>.

Plusieurs études tracent le portrait ou décrivent le traitement des plaintes des personnes non syndiquées<sup>14</sup>. D'autres études exposent le *corpus* émergeant des décisions de la CRT au sujet du harcèlement psychologique<sup>15</sup>.

---

<sup>9</sup> En 2011-2012, le coût unitaire pour traiter une plainte pour harcèlement psychologique était de 1 239 \$ plutôt que de 501 \$ pour une plainte contre une pratique interdite ou de 884 \$ pour un congédiement sans cause juste et suffisante : CNT, *Rapport annuel 2011-2012*, *supra* note 4 à la p 67.

<sup>10</sup> De 3,6 jours plutôt que de 2,2 jours pour les autres types de plaintes : Giroux et Paquette, *supra* note 5. Le nombre de jours requis en moyenne pour l'audition d'un grief pour harcèlement psychologique devant un arbitre est encore plus long, estimé de façon conservatrice à 6 jours : Rachel Cox, « Psychological Harassment Legislation in Québec : The First Five Years » (2010) 32:1 Comp Lab L & Pol'y J 55 à la p 129 [Cox, 2010].

<sup>11</sup> LNT, *supra* note 2, art 107.

<sup>12</sup> *Ibid*, art 123.9. Devant la CRT, 44 % des plaignants en matière de harcèlement psychologique ne sont pas représentés par la CRT, comparativement à seulement 24 % dans le contexte d'autres plaintes : Giroux et Paquette, *supra* note 5.

<sup>13</sup> Le rapport de la CNT de 2005-2006 fait état d'une « augmentation importante des demandes de révision liées au nouveau recours pour plainte pour harcèlement psychologique ». Le nombre de demandes de révision aurait doublé : CNT, *Rapport annuel 2005-2006*, *supra* note 4 à la p 35.

<sup>14</sup> Voir Jean-Pierre Brun et Evelyn Kedi, *Portrait et analyse des plaintes déposées pour harcèlement psychologique au travail à la Commission des normes du travail : Rapport d'expertise*, Québec, Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations, Université Laval, 2006; Guy Poirier, Robert L. Rivest et Hélène Fréchette, *Les nouvelles normes de protection en cas de harcèlement psychologique au travail : Une approche moderne*, Cowansville (Qc), Yvon Blais, 2004; Dupéré, *supra* note 5. Les rapports annuels de gestion de la CNT contiennent aussi des informations relatives au nombre, au traitement et au sort des plaintes pour harcèlement psychologique déposées par des personnes non syndiquées : Québec, CNT, « Publications de la Commission », en ligne : CNT <<http://www.cnt.gouv.qc.ca>>.

<sup>15</sup> Voir notamment Katherine Lippel, Rachel Cox et Isabelle Aubé, « La protection de la santé, la sécurité, la dignité et la vie privée du salarié » dans *JurisClasseur Québec*, Feuilles mobiles, Collection Droit du travail, fasc 23, Montréal, LexisNexis Canada, 2010 (mise à jour annuelle) [*JurisClasseur*, fasc 23]; Francine Lamy, « Le harcèlement psychologique : Un terreau fertile à l'imprévisibilité » dans *Développements récents en droit du travail*, 2009, Cowansville (Qc), Yvon Blais, 2009, 177; Robert L Rivest et Johanne Tellier, « Le harcèlement psychologique : Prise 2. Entrée en scène de la Commission des relations du travail » dans *Développements récents en droit du travail*, 2007, Cowansville (Qc), Yvon Blais, 2007, 43; Marie-France Chabot, « Les normes

Au Québec, 40 % de la main-d'œuvre est syndiquée<sup>16</sup>. Le seul recours des personnes syndiquées est le dépôt d'un grief dont la suite dépend de la décision du syndicat de le soumettre ou non à l'arbitrage. Depuis juin 2004, il n'y a pas eu de collecte de données au sujet de l'ensemble des plaintes pour harcèlement psychologique adressées aux syndicats, ni sur le dépôt de griefs pour harcèlement psychologique, et encore moins sur le sort de ces griefs (désistement, suspension, règlement, décision arbitrale favorable ou non).

En contrepartie du rôle exclusif accordé aux syndicats, les personnes salariées qui croient que leur syndicat ne les a pas représentées de façon juste et équitable en matière de harcèlement psychologique peuvent déposer une plainte contre celui-ci<sup>17</sup>. Toutefois, des auteurs ont déjà prétendu que le fardeau de preuve exigé des plaignants est tel qu'il rend ce recours « presque illusoire »<sup>18</sup>, soulevant un doute quant à l'efficacité de celui-ci comme filet de sécurité pour les personnes syndiquées susceptibles d'être moins bien représentées par leur syndicat.

Par ailleurs, peu importe le nombre de plaintes accueillies, l'existence d'un recours explicite en cas de manquement au devoir de représentation du syndicat en matière de harcèlement psychologique judiciarise les rapports entre les syndicats et leurs membres. En effet, même si, en fin de compte, peu de plaintes sont accueillies, les syndicats doivent néanmoins

---

légales contre le harcèlement psychologique : Loin d'être minimales » dans *Conférence des juristes de l'État, 2011*, Cowansville (Qc), Yvon Blais, 2011, 483.

<sup>16</sup> Québec, Ministère du Travail, *La présence syndicale au Québec en 2010* par Alexis Labrosse, Québec, Travail Québec, 2011 à la p 6, en ligne : Banque de données des statistiques officielles sur le Québec <<http://www.bdso.gouv.qc.ca>> [Ministère du Travail, 2011].

<sup>17</sup> Art 47.3 Ct.

<sup>18</sup> Jean-Yves Brière, « L'obligation d'une juste et loyale représentation : Analyse, perspective et prospective » dans *Développements récents en droit du travail, 2005*, Cowansville (Qc), Yvon Blais, 2005, 153 [Brière]. Voir aussi Morgana Kellythorne, « Toward a Theory of the Duty of Fair Representation » (2003) 9:1 Appeal 32 [Kellythorne]; Ian Hunter, « Individual and Collective Rights in Canadian Labour Law » (1993) 22 Man LJ 145 [Hunter]; Pierre E Moreau et Nancy Martel, « Le recours pour défaut de représentation syndicale : Remèdes et développements jurisprudentiels devant la Commission des relations du travail » dans *Développements récents en droit du travail, 2007*, Cowansville (Qc), Yvon Blais, 2007, 265 [Moreau et Martel].

mobiliser des ressources pour se défendre contre toute plainte pour manquement au devoir de représentation<sup>19</sup>.

Pour contribuer à combler la pénurie de données à ce sujet, cette recherche s'intéresse à la réception et à la mise en œuvre du droit à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique en milieu syndiqué. Plus spécifiquement, nous voulons connaître les effets du rôle important accordé aux syndicats sur la mise en œuvre et sur la réception de ce droit. En effet, en milieu syndiqué, l'action syndicale est le seul mécanisme prévu pour sanctionner un manquement à la nouvelle obligation de l'employeur de prévenir ou de faire cesser le harcèlement psychologique. Nous voulons également connaître les effets du rôle accordé aux syndicats dans la mise en œuvre de ce droit sur la vie syndicale. Nous postulons que les deux sujets – la mise en œuvre du droit et l'action syndicale par laquelle cette mise en œuvre procède – sont intimement reliés, agissant de façon dynamique l'un sur l'autre.

Au Québec, les syndicats ont participé activement à la mobilisation sociale qui a précédé l'adoption de la législation sur le harcèlement psychologique<sup>20</sup>. Leur rôle dans la mise en œuvre du droit à un milieu de travail exempt du harcèlement psychologique les précipite au cœur de la lutte contre le harcèlement psychologique. Néanmoins, la question se pose à savoir si, dans les faits, la nouvelle norme au sujet du harcèlement psychologique et plus particulièrement, le rôle important confié aux syndicats dans sa mise en œuvre, a contribué « à fortifier la liberté syndicale » ou, au contraire, a fait « poser une menace » sur celle-ci<sup>21</sup>. Spécifiquement, le rôle confié aux syndicats en matière de harcèlement psychologique au

---

<sup>19</sup> Anne Pineau, « Le devoir de représentation syndicale : Une dérive inquiétante » dans *Développements récents en droit du travail*, 2008, Cowansville (Qc), Yvon Blais, 2008, 129 [Pineau].

<sup>20</sup> Centrale des syndicats du Québec (CSQ), *Commentaires sur le Rapport du Comité interministériel sur le harcèlement psychologique au travail présentés au ministre du Travail*, Montréal, CSQ, 2001, en ligne : CSQ <<http://www.securitesociale.csq.qc.net>>; Confédération des syndicats nationaux (CSN), *Mémoire sur le projet de loi no 143 Loi modifiant la Loi sur les normes du travail et d'autres dispositions législatives*, présenté à la Commission de l'économie et du travail (CÉT), Montréal, CSN, 2002, en ligne : CSN <<http://www.csn.qc.ca>>; Fédération des travailleuses et travailleurs du Québec (FTQ), « Harcèlement psychologique : Souffrance au travail », 6 décembre 2002, en ligne : FTQ <<http://femmes.ftq.qc.ca>>.

<sup>21</sup> Empruntant par extension de : « Numéro thématique sur la constitutionnalisation du droit du travail : Appel de manuscrits » (2007) 48:2 C de D, en ligne : CRIMT <<http://www.crimt.org>>. Voir aussi Christian Brunelle, Michel Coutu et Gilles Trudeau, « La constitutionnalisation du droit du travail : Un nouveau paradigme » (2007) 48:1-2 C de D 5 [Brunelle, Coutu et Trudeau].

travail représente-t-il la clef de voûte du renouveau syndical? Ou, au contraire, siphonne-t-il des ressources syndicales vers des dossiers qui sapent la vitalité de l'action syndicale? Corollairement, le rôle confié aux syndicats représente-il la garantie d'une mise en œuvre efficace de la nouvelle norme pour les personnes syndiquées? Ou la procédure unique pour les personnes syndiquées est-elle susceptible de devenir une limite à la sanction efficace et appropriée de ce droit?

L'adoption des dispositions portant sur le harcèlement psychologique au Québec se situe dans le contexte d'un intérêt grandissant pour la question de la santé psychologique au travail tant en Europe<sup>22</sup> qu'en Australie et en Nouvelle-Zélande<sup>23</sup>, qu'en Amérique du Nord<sup>24</sup>. La question de la santé psychologique au travail en général et le harcèlement psychologique en particulier doit être comprise dans le contexte des changements économiques et sociaux qui s'opèrent sur le marché du travail. L'insécurité, la précarisation ainsi que l'intensification du travail créent un environnement propice aux conflits interpersonnels et au harcèlement psychologique au travail<sup>25</sup>.

---

<sup>22</sup> Vittorio Di Martino, Helge Hoel et Cary L Cooper, *Preventing Violence and Harassment in the Workplace*, Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities, 2003 [Di Martino, Hoel et Cooper]; Ståle Einarsen et al, dir, *Bullying and Harassment in the Workplace : Developments in Theory, Research, and Practice*, 2<sup>e</sup> éd, Boca Raton (Florida), CRC Press (Taylor & Francis), 2011 [Einarsen et al, 2011]; Agnès Parent-Thirion et al, *Fourth European Working Conditions Survey*, Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities, 2007; Duncan Chappell et Vittorio Di Martino, *Violence at Work*, 3<sup>e</sup> éd, Genève, Bureau international du Travail, 2006; Loïc Lerouge, *Risques psychosociaux au travail : Étude comparée Espagne, France, Grèce, Italie, Portugal*, Paris, L'Harmattan, 2009 [Lerouge, 2009]; Loïc Lerouge, dir, *Les risques psychosociaux en Europe : Analyse jurisprudentielle - Droit communautaire, Allemagne, Belgique, Espagne, France, Italie, Pays-Bas, Royaume-Uni, Suède*, Paris, L'Harmattan, 2013.

<sup>23</sup> Voir par ex Helene Richards et Sheila Freeman, *Bullying in the Workplace : An Occupational Hazard*, Sydney, Harper Collins Publishing, 2002; Andrea W Needham, *Workplace Bullying : The Costly Business Secret*, Auckland, Penguin Books, 2003; Joan Squelch et Robert Guthrie, « The Australian Legal Framework for Workplace Bullying » (2010) 32:1 Comp Lab L & Pol'y J 15.

<sup>24</sup> Voir par ex Anne-Marie Laflamme, *Le droit à la protection de la santé mentale au travail*, Cowansville (Qc), Yvon Blais, 2008 [Laflamme]; David Yamada, « Workplace Bullying and American Employment Law : A Ten-Year Progress Report and Assessment » (2010) 32:1 Comp Lab L & Pol'y J 251; Canada, Commission de la santé mentale, *Tracking the Perfect Legal Storm : Converging Systems Create Mounting Pressure to Create the Psychologically Safe Workplace* par Martin Shain, Calgary, Commission de la santé mentale du Canada, 2010; Québec, Institut national de santé publique. *Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi, et de santé et de sécurité du travail (EQCOTESST)* par Michel Vézina et al, Québec, Gouvernement du Québec, 2011 [EQCOTESST, 2011].

<sup>25</sup> Voir par ex Elfi Baillien et Hans De Witte, « Why is Organizational Change Related to Workplace Bullying? Role Conflict and Job Insecurity as Mediators » (2009) 30:3 Economic and Industrial Democracy 348 [Baillien et De Witte]; Michel Vézina et Julie Dussault. « Au-delà de la relation "bourreau-victime" dans l'analyse d'une

Selon une étude récente basée sur un échantillon représentatif de la population québécoise (EQCOTESST), 14,8 % de la population active, soit 17,3 % des femmes et 12,6 % des hommes sondés, déclarent avoir été l'objet de harcèlement psychologique dans les 12 derniers mois<sup>26</sup>. Selon cette étude, approximativement 528 000 travailleurs et travailleuses au Québec croient avoir subi du harcèlement psychologique dans la dernière année. Tous les facteurs organisationnels étudiés – incluant notamment la tension au travail, le faible soutien, le travail émotionnellement exigeant, et le manque de moyens de faire un travail de qualité – étaient associés à une prévalence plus grande de harcèlement psychologique ainsi qu'à une santé moins bonne, comparativement aux personnes déclarant ne pas subir de harcèlement au travail<sup>27</sup>.

Avec presque une personne salariée syndiquée sur quatre (21 %) qui rapporte avoir subi du harcèlement psychologique dans les 12 derniers mois, soit un taux nettement plus élevé que pour les personnes non syndiquées (14 %)<sup>28</sup>, le harcèlement ressort comme un enjeu important pour les syndicats. Tandis que seulement 6 % des personnes non syndiquées ont porté plainte à la CNT, 27 % des personnes syndiquées se déclarant victime de harcèlement psychologique au travail ont porté plainte auprès de leur syndicat<sup>29</sup>. De plus, alors que la prévalence de harcèlement sexuel est plus élevée pour les travailleuses (et les travailleurs) en situation de précarité contractuelle, pour le harcèlement psychologique, ce sont les

---

situation de harcèlement psychologique au travail », en ligne : (2005) 7:3 PISTES 3 <<http://www.pistes.uqam.ca>> [Vézina et Dussault]; Denise Salin et Helge Hoel, « Organisational Causes of Workplace Bullying » dans Einarsen et al, 2011, *supra* note 22, 227; Guy Notelaers, Hans De Witte et Ståle Einarsen, « A Job Characteristics Approach to Explain Workplace Bullying » (2010) 19:4 European Journal of Work and Organizational Psychology 487.

<sup>26</sup> Katherine Lippel et al, « Violence au travail : Harcèlement psychologique, harcèlement sexuel et violence physique » dans EQCOTESST, 2011, *supra* note 24, 325 à la p 335. Élevés en comparaison avec plusieurs pays d'Europe, les résultats au sujet de la prévalence peuvent refléter autant une sensibilisation accrue en lien avec la législation québécoise en matière de harcèlement psychologique qu'une prévalence plus élevée qu'ailleurs du harcèlement psychologique au Québec. En effet, un taux de prévalence 14,8 % se situe entre les taux de prévalence trouvés en France, Belgique et Finlande, soit trois pays ayant légiféré sur le harcèlement psychologique au travail : Katherine Lippel et al, « Violence au travail et santé : Résultats de l'EQCOTESST 2007-2008 », Communication au Biennale des femmes de la FTQ, 4 avril 2012 [archivée avec l'auteure].

<sup>27</sup> Katherine Lippel et al, « Violence au travail : Harcèlement psychologique, harcèlement sexuel et violence physique » dans EQCOTESST, 2011, *supra* note 24, 325 aux pp 362-363.

<sup>28</sup> *Ibid* à la p 335.

<sup>29</sup> *Ibid* aux pp 348, 350.

travailleuses et travailleurs non précaires qui rapportent, plus que les précaires, en être victimes<sup>30</sup>. Ces résultats rappellent les études suggérant que le harcèlement psychologique peut servir aux employeurs à faire indirectement ce que la convention collective ou la loi leur interdit de faire directement<sup>31</sup>. Ainsi, d'une part, la présence de harcèlement psychologique constitue un indice préoccupant de l'existence de « risques résultant des prérogatives incontrôlées de l'employeur et d'une intensification croissante du travail »<sup>32</sup> que les syndicats auraient tout intérêt à traiter. En même temps, le recours à l'encontre du harcèlement psychologique représente un outil d'une importance-clé pour empêcher l'employeur de contourner d'autres droits, et donc pour maintenir des acquis, plus particulièrement dans les milieux de travail syndiqués.

Mais d'autre part, le fait de confier exclusivement la mise en œuvre des dispositions sur le harcèlement psychologique au syndicat est susceptible de provoquer des tensions entre les personnes syndiquées et leur syndicat<sup>33</sup>. Le droit à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique constitue un droit individuel. Il touche à la santé mentale des travailleuses et travailleurs, visant à protéger des individus vulnérables et souvent minoritaires ou marginaux dans leur milieu du travail<sup>34</sup>. De plus, lorsque le harcèlement se fait entre collègues, et, si le harcèlement provient de l'interne, ce serait le cas une fois sur

---

<sup>30</sup> *Ibid* aux pp 335, 351.

<sup>31</sup> Denise Salin et Helge Hoel, « Organisational Causes of Workplace Bullying » dans Einarsen et al, 2011, *supra* note 22, 227 aux pp 234-235.

<sup>32</sup> Simon Deakin, « L'évolution de la relation d'emploi » dans Peter Auer et Bernard Gazier, dir, *L'avenir du travail, de l'emploi et de la protection sociale : Dynamique du changement et protection des travailleurs*, Genève, Institut international d'études sociales, 2002, 213 à la p 224 [Deakin].

<sup>33</sup> Hunter, *supra* note 18; Denis Nadeau, « Monopole de représentation syndicale et droits individuels des salariés : L'incontournable défi de la diversité! » (2012) 53:1 C de D 139 [Nadeau, 2012].

<sup>34</sup> Québec, Ministère du Travail, *Rapport du comité interministériel sur le harcèlement psychologique au travail*, Québec, Travail Québec, 2001, en ligne : Travail Québec <<http://www.travail.gouv.qc.ca>> [Comité interministériel, 2001].

trois au Québec<sup>35</sup>, le syndicat se retrouve débiteur d'un devoir de juste représentation à la fois à l'égard de la victime et à l'égard de l'auteur du harcèlement<sup>36</sup>.

Or, les syndicats sont des institutions gouvernées par la loi de la majorité. Ils détiennent un monopole de représentation des travailleuses et travailleurs actuels et futurs de l'unité de négociation, que ceux-ci en soient membres ou non<sup>37</sup>. À l'époque de l'adoption du *Code du travail*, la démocratie syndicale a été conçue pour faire émerger des problématiques communes à la majorité pour ensuite, à l'aide du rapport de force construit par la négociation collective, les défendre devant l'employeur pour le plus grand bien de la majorité. Pourtant, aujourd'hui, les droits individuels des personnes salariées syndiquées prennent de plus en plus d'importance<sup>38</sup>. Pour le syndicat, l'arbitrage entre l'intérêt collectif et les droits individuels devient de plus en plus délicat<sup>39</sup>.

---

<sup>35</sup> Selon EQCOTESST, dans un contexte de harcèlement provenant de l'interne, le taux de harcèlement vertical (entre la personne salariée et son supérieur) rapporté était de 54 % tandis que le taux de harcèlement horizontal (entre collègues) était de 32 % : Katherine Lippel et al, « Violence au travail : Harcèlement psychologique, harcèlement sexuel et violence physique » dans *EQCOTESST*, 2011, *supra* note 24, 325 à la p 345.

<sup>36</sup> *JurisClasseur*, fasc 23, *supra* note 15 au para 292.

<sup>37</sup> Brière, *supra* note 18.

<sup>38</sup> Nadeau, 2012, *supra* note 33. Voir à ce sujet *Syndicat de la fonction publique du Québec (SFPQ) c Québec (PG)*, 2010 CSC 28, [2010] 2 RCS 61 [SFPQ].

<sup>39</sup> Nadeau, 2012, *supra* note 33 à la p 141. Dans une certaine mesure, ces tensions potentielles ne sont pas exclusives au mandat des syndicats en matière de harcèlement psychologique. Depuis quelques années, la jurisprudence de la Cour suprême du Canada a reconnu à l'arbitre de grief une compétence renouvelée qui englobe certains droits individuels comme les droits et libertés de la personne en plus des droits collectifs négociés dans la convention collective : voir par ex *Weber c Ontario Hydro*, [1995] 2 RCS 929; *Parry Sound (district), Conseil d'administration des services sociaux c SEEFPO, section locale 324*, 2003 CSC 42, [2003] 2 RCS 157. La transformation de la mission de l'arbitre de griefs est l'objet d'une profusion d'études, voir notamment Andrew K. Lokan et Maryth Yachnin, « From Weber to Parry Sound : The Expanded Scope of Arbitration » (2004) 11 CLEJ 1; Denis Nadeau, « L'arrêt *Morin* et le monopole de représentation des syndicats : Assises d'une fragmentation » (2004) 64 R du B 161; Denis Nadeau, « Le Tribunal des droits de la personne du Québec et le principe de l'exclusivité de l'arbitrage de grief ou l'histoire d'une usurpation progressive de compétence » (2000) 60 R du B 387; Diane L. Demers, « Les tribunaux des droits de la personne : Quel rôle et quelle place "leur" réserve-t-on? » dans *Tribunal des droits de la personne et le Barreau du Québec*, dir, *La Charte des droits et libertés de la personne : Pour qui et jusqu'où?*, Cowansville (Qc), Yvon Blais, 2005, 175; Diane Veilleux, « L'arbitre de grief face à une compétence renouvelée » (2004) 64 R du B 217 [Veilleux]; Dominic Roux et Anne-Marie Laflamme, dir, *Rapports hiérarchiques ou anarchiques des règles en droit du travail : Chartes, normes d'ordre public, convention collective, contrat de travail, etc. Actes du colloque tenu à l'Université Laval / 8 novembre 2007*, Montréal, Wilson & Lafleur, 2008 [Roux et Laflamme]; Guylaine Vallée et al, dir, *Le droit à l'égalité : Les tribunaux d'arbitrage et le Tribunal des droits de la personne*, Montréal, Thémis, 2001; Guylaine Vallée et Dalia Gesualdi-Fecteau, « La constitutionnalisation du droit du travail : Une menace ou une opportunité pour les rapports collectifs de travail » (2007) 48:1 C de D

Dans un contexte de ressources syndicales limitées, et à la lumière du caractère exigeant des enquêtes et des auditions des plaintes pour harcèlement psychologique décrit plus haut, la mission des syndicats québécois en matière de harcèlement psychologique pourrait être vue comme sapant les ressources disponibles pour des luttes syndicales davantage collectives et rassembleuses. La faiblesse de l'encadrement juridique des mesures de prévention primaire en matière de harcèlement psychologique<sup>40</sup>, d'une part, et d'autre part, l'intensité du devoir de représentation syndical en matière de harcèlement psychologique<sup>41</sup> rend cette réflexion encore plus impérieuse. En effet, si le rôle des syndicats se situe au niveau de la « défense des droits légaux »<sup>42</sup> individuels en matière de harcèlement et ce, alors que les syndicats ont de moins en moins d'emprise sur les conditions de travail et notamment les facteurs organisationnels qui créent un terrain fertile au harcèlement, ils risquent de consacrer une part importante de leurs énergies aux recours individuels en matière de harcèlement psychologique sans jamais pouvoir intervenir efficacement pour le prévenir à la source. Cette recherche s'intéresse donc à l'expansion de la mission syndicale et à l'expansion concomitante du devoir de représentation syndicale qu'implique l'intégration à toute convention collective du droit à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique.

\* \* \*

La présente étude est axée sur le concept de l'effectivité de la loi, « un concept évaluatif de la réception et de la mise en œuvre des normes juridiques »<sup>43</sup>. Plus particulièrement, elle

---

153 [Vallée et Gesualdi-Fecteau]; Marc Mancini, « Les droits et libertés de la personne en milieu syndical : L'arbitre de grief ou le Tribunal des droits de la personne, quel est le forum compétent? » (2009) 68 R du B 329. À l'instar de la mission de l'arbitre de griefs, la mission des syndicats s'en trouve transformée aussi, sauf que la transformation de la mission syndicale fait l'objet de relativement peu d'études : voir toutefois Christian Brunelle, « Le système québécois de représentation au travail : Une seule voix contre l'injustice, une seule voie vers la justice? » (2012) 53:1 C de D 133 [Brunelle, 2012]; Marie-Josée Legault et Philippe Bergeron, « La promotion des droits de la personne influe-t-elle sur l'évolution des plaintes portant sur le devoir syndical de juste représentation au Québec (1978-2005)? » (2007) 48:1-2 C de D 249; Nadeau, 2012, *supra* note 33.

<sup>40</sup> Katherine Lippel, Michel Vézina et Rachel Cox, « Protection of Workers' Mental Health in Québec : Do General Duty Clauses Allow Labour Inspectors to Do Their Job? » (2011) 49:4 Safety Science 582.

<sup>41</sup> Voir la section 3.1 du Titre I, ci-dessous, sur le devoir de représentation syndicale en matière de harcèlement psychologique.

<sup>42</sup> Deakin, *supra* note 32.

<sup>43</sup> André-Jean Arnaud et al, dir, *Dictionnaire encyclopédique de théorie et de sociologie du droit*, 2<sup>e</sup> éd, Paris, Librairie générale de droit et de jurisprudence, 1993, s v « effectivité » à la p 218 [Arnaud et al].



implique une évaluation de la diversité des effets, tant attendus qu'inattendus, de la norme juridique sur les comportements. Elle implique également une tentative de « retrouver les voies par lesquelles passent ces effets et les mécanismes qui les produisent »<sup>44</sup>.

Un titre préliminaire traitera plus à fond des considérations théoriques, méthodologiques et épistémologiques qui sous-tendent cette recherche. Tout d'abord, nous exposerons plus en détail le cadre théorique de la recherche qui se situe à la croisée des notions d'effectivité et de légitimité de la loi (Chapitre 1).

Ensuite, nous ferons état de la démarche méthodologique mixte sur laquelle se fonde notre étude. En effet, alors que le Titre I se base sur une méthodologie juridique classique, le Titre II rapporte les résultats d'une recherche qualitative basée sur une série d'entretiens auprès de représentantes et représentants syndicaux (Chapitre 2).

Puis, nous procéderons à une revue de la littérature psychosociale récente relative au harcèlement psychologique et ce, pour nous assurer d'avoir bien saisi le regard psychosocial sur le phénomène du harcèlement au travail. Il sera question tant de la terminologie employée dans le domaine que des différentes façons de conceptualiser le harcèlement psychologique, des modèles pour expliquer sa survenance ainsi que de ses conséquences (Chapitre 3).

Dans le dernier chapitre du Titre préliminaire, nous décrirons le cadre conceptuel de l'analyse de l'action syndicale en matière de harcèlement psychologique. Nous brosserons les grandes lignes du tableau sociopolitique de l'action syndicale au Québec, pour ensuite décrire la complexification du travail des représentantes et représentants syndicaux ainsi que la psychologisation grandissantes des réalités du travail et de l'emploi (Chapitre 4).

---

<sup>44</sup> Guy Rocher, « L'effectivité du droit » dans Andrée Lajoie et al, *Théories et émergence du droit : Pluralisme, surdétermination et effectivité*, Montréal, Thémis, 1998, 133 à la p 136 [Lajoie et al].

Ensuite, notre étude comporte deux parties. Le premier titre porte sur le cadre juridique formel adopté par la reconnaissance du droit à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique au sein de la LNT. Le second rapporte les résultats d'une enquête de terrain auprès des représentantes et représentants syndicaux responsables de la gestion des recours liés au harcèlement psychologique.

Dans le Titre I, nous rappellerons le contexte sociopolitique de l'adoption de la modification à la LNT reconnaissant le droit à un milieu de travail exempt du harcèlement psychologique. À partir des transcriptions de la commission parlementaire menant à l'adoption de la Loi ainsi que l'analyse d'autres documents de l'époque, nous chercherons à élucider l'intention du législateur, nous intéressant plus particulièrement au caractère exclusif du rôle accordé aux syndicats en milieu syndiqué. Nous comparerons ensuite les mécanismes prévus dans la LNT pour la mise en œuvre du droit à un milieu de travail exempt du harcèlement psychologique pour les personnes syndiquées à ceux prévus pour les personnes non syndiquées. Et finalement, toujours dans le but de faire apparaître les prémisses et valeurs qui sous-tendent le choix du législateur, nous examinerons des modèles autres que celui de l'octroi d'une compétence exclusive à l'arbitre de griefs pour sanctionner différents droits individuels dans le contexte de rapports collectifs du travail en droit québécois. Pour compléter notre analyse, à l'aide d'une analyse de la doctrine et de la jurisprudence, nous cernerons l'étendue de l'expansion du devoir de représentation syndicale qui découle du modèle de compétence exclusive adopté par le législateur québécois.

Le second Titre porte sur le point de vue des représentantes et représentants syndicaux relativement aux recours liés au harcèlement psychologique tel que traduit par les résultats d'une enquête de terrain. D'abord, il sera question du contexte dans lequel s'insère l'action syndicale en matière de harcèlement psychologique : le déni des employeurs face au harcèlement, les constats et la désillusion des représentantes et représentants syndicaux responsables des recours en matière de harcèlement psychologique, les critiques formulés par des représentantes et représentants syndicaux à l'égard de la gestion et de

l'organisation du travail ainsi qu'à l'égard de l'image de l'action syndicale en matière de harcèlement. Ensuite, nous traiterons des pratiques et des stratégies syndicales en matière de sanction du droit à un milieu de travail exempt du harcèlement psychologique. Il sera question entre autres de la grande diversité des modèles d'implication syndicale dans la gestion des plaintes et des différentes stratégies syndicales rapportées par les personnes interviewées. Et puis finalement, nous ferons part des stratégies préconisées par les représentantes et représentants syndicaux pour mieux défendre le droit à un milieu de travail exempt du harcèlement psychologique.

## **TITRE PRÉLIMINAIRE – CONSIDÉRATIONS THÉORIQUES, MÉTHODOLOGIQUES ET ÉPISTÉMOLOGIQUES**

Ce Titre liminaire est composé de quatre chapitres. Le premier chapitre porte sur le cadre théorique général de cette étude qui réfère aux notions d'effectivité et de légitimité du droit. Le deuxième chapitre décrit la méthodologie mixte à laquelle nous avons eu recours pour recueillir des données susceptibles de nous éclairer au sujet de l'effectivité et de la légitimité du droit à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique. Ensuite, le troisième chapitre traite des considérations épistémologiques en lien avec le harcèlement psychologique : la terminologie socio-psychologique employée pour décrire le harcèlement au travail, les différentes façons de voir ainsi que les principaux modèles pour expliquer le harcèlement psychologique. Et puis, finalement, le quatrième chapitre décrit notre cadre conceptuel d'analyse de l'action syndicale au Québec à l'époque pertinente. Ce dernier chapitre s'arrête aux grands changements survenus relatifs à l'organisation du travail et aux relations patronales mais aussi à la complexification générale de la tâche des représentantes et représentants syndicaux ainsi qu'au phénomène de la psychologisation croissante des réalités du travail et de l'emploi.

## **CHAPITRE 1 – LE CADRE THÉORIQUE : UN REGARD À LA CROISÉE DES NOTIONS DE**

### **L’EFFECTIVITÉ ET DE LA LÉGITIMITÉ DU DROIT**

Cette recherche sera axée sur le concept de *l’effectivité* du droit<sup>45</sup>, concept tiré de la sociologie du droit et qui constitue le fil conducteur de l’ensemble de cette thèse. Le droit qui nous intéresse est, d’une part, la norme juridique en matière de harcèlement psychologique (la norme substantive)<sup>46</sup> et d’autre part, la norme juridique qui traite spécifiquement du rôle exclusif des syndicats dans la mise en œuvre et la sanction de cette norme (la norme de sanction)<sup>47</sup>.

Nous conjuguerons le concept de *l’effectivité* du droit au concept de *la légitimité* du droit<sup>48</sup>. Nous examinerons les effets du rôle des syndicats dans la mise en œuvre de la norme en matière de harcèlement psychologique (la norme de sanction) sur la légitimité de la norme en matière de harcèlement psychologique (la norme substantive). De plus, nous inspirant de l’application de la notion de légitimité aux mouvements sociaux proposée par Guibentif<sup>49</sup>, nous nous arrêterons aux effets du rôle des syndicats dans la mise en œuvre de la norme sur la légitimité des syndicats eux-mêmes. Plus spécifiquement, nous postulons que, lorsque, comme en matière de harcèlement psychologique, le syndicat est responsable de la mise en œuvre de la sanction de la norme en matière de harcèlement psychologique, il agit directement sur la légitimité de cette norme. Corollairement, son action dans la mise en œuvre de la norme substantive a des répercussions sur sa propre légitimité.

Comme nous avons déjà expliqué, la contrepartie du rôle exclusif des syndicats dans la mise en œuvre de la norme en matière de harcèlement psychologique est le droit d’un membre de l’unité de négociation qui croit que son syndicat ne l’a pas représenté de façon juste et

---

<sup>45</sup> *Ibid.*

<sup>46</sup> Voir LNT, *supra* note 2, art 81.19.

<sup>47</sup> *Ibid.*, art 81.20.

<sup>48</sup> Michel Coutu et Guy Rocher, dir, *La légitimité de l’État et du droit, Autour de Max Weber*, Québec, Presses de l’Université Laval, 2005 [Coutu et Rocher].

<sup>49</sup> Pierre Guibentif, « La légitimité des mouvements sociaux. Un exercice conceptuel dans le prolongement de Habermas et Luhmann » dans *Ibid.*, 259.

équitable de déposer une plainte contre celui-ci.<sup>50</sup> Pour saisir les effets de la création de ce nouveau recours sur les rapports entre le syndicat et les personnes qu'il représente, nous nous référerons à la notion du *pouvoir symbolique* élaboré par Pierre Bourdieu<sup>51</sup>. Cette notion s'avérera utile tant pour éclairer les rapports entre les syndicats et les personnes qu'ils représentent que ceux entre les syndicats et les employeurs ou encore, ceux entre le gouvernement et l'ensemble de ces acteurs.

À l'occasion, nous enrichirons notre analyse de l'effectivité de la norme relative au rôle exclusif des syndicats en matière de harcèlement psychologique à travers le prisme de *l'approche thérapeutique du droit*, c'est-à-dire en nous intéressant aux conséquences thérapeutiques et anti-thérapeutiques du rôle exclusif reconnu aux syndicats dans la mise en œuvre du droit à un milieu de travail exempt du harcèlement psychologique.<sup>52</sup>

L'ensemble de notre analyse sera éclairée selon une approche sexospécifique voulant que les effets de la norme en matière de harcèlement psychologique seront différents sur les femmes et les hommes, et ce, compte tenu des différences entre les sexes, des rapports d'inégalités entre les hommes et les femmes, de leurs situations socioéconomiques différentes, ainsi que d'enjeux multiples comme la race, la classe, l'orientation sexuelle ou le handicap, pour n'en nommer que ceux-là<sup>53</sup> (voir la Figure 1.1).

---

<sup>50</sup> Art 47.3 Ct.

<sup>51</sup> Pierre Bourdieu, *Langage et pouvoir symbolique*, Paris, Édition du Seuil, 2001 [publié initialement en 1991] [Bourdieu]. Voir aussi à ce sujet David Swartz, *Culture & Power, The Sociology of Pierre Bourdieu*, Chicago, University of Chicago Press, 1997 [Swartz].

<sup>52</sup> David B Wexler et Bruce J Winick, *Law in a Therapeutic Key : Developments in Therapeutic Jurisprudence*, Durham, Carolina Academic Press, 1996 [Wexler et Winick, 1996]; David B Wexler et Bruce J Winick « Putting Therapeutic Jurisprudence to Work » (2003) 89:5 ABA J 54 [Wexler et Winick, 2003].

<sup>53</sup> Ada Garcia, Bernard Hacourt et Virginie Bara, « Harcèlement moral et sexuel : Stratégies d'adaptation et conséquences sur la santé des travailleurs et des travailleuses », en ligne : (2005) 7:3 PISTES 8 <<http://www.pistes.uqam.ca>> [Garcia, Hacourt et Bara]; Karen Messing et Jeanne M. Stellman, « Sex, Gender and Women's Occupational Health : The Importance of Considering Mechanism » (2006) 101:2 Environmental Research 149 [Messing et Stellman]; Margrit Eichler, « Feminist Methodology » (1997) 45:2 Current Sociology 9 [Eichler].

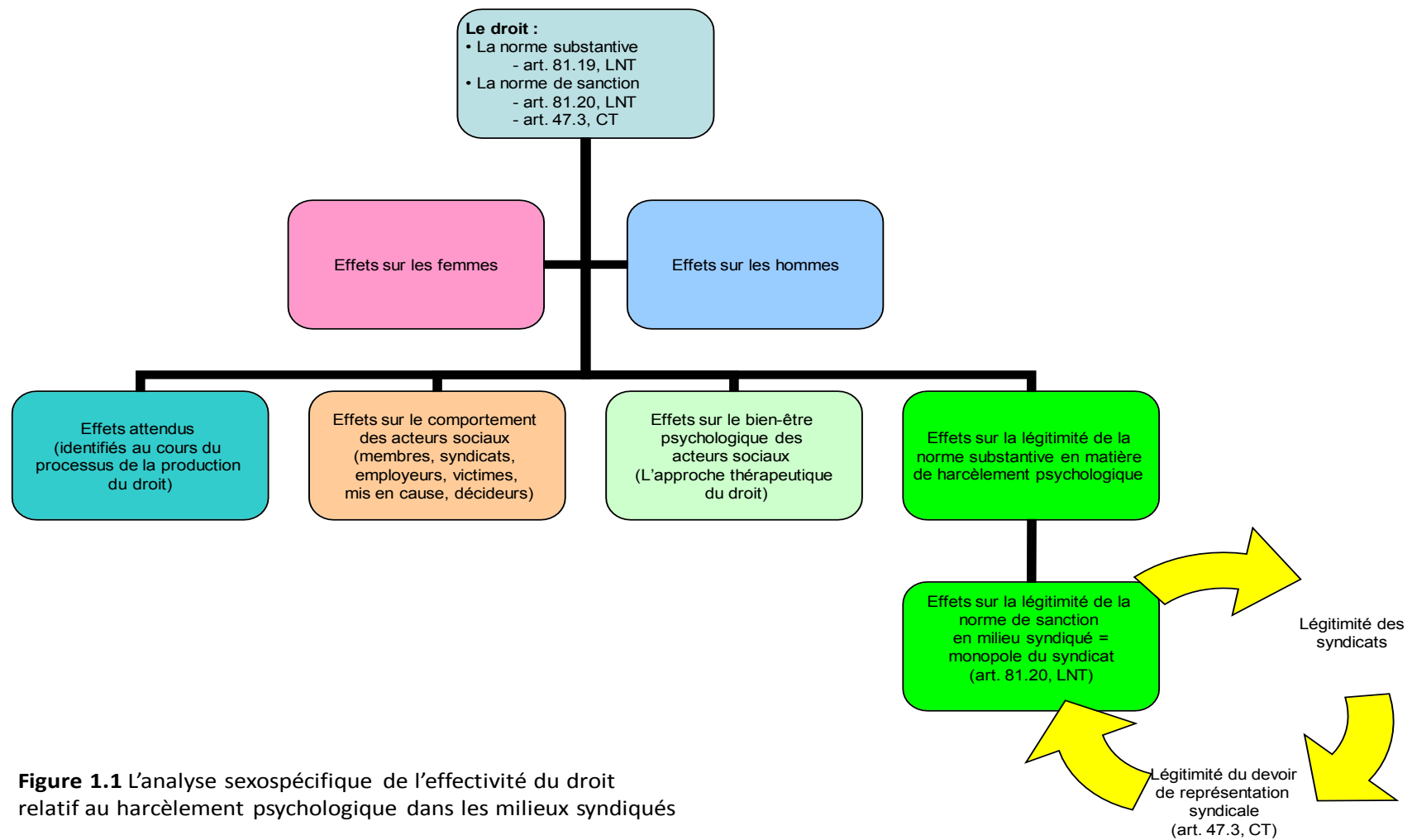


**Figure 1.1** L'analyse sexospécifique de l'effectivité du droit relatif au harcèlement psychologique dans les milieux syndiqués

### 1.1 La notion de l'effectivité du droit

L'effectivité du droit est une notion globale qui réfère à « tout effet de toute nature qu'une loi peut avoir »<sup>54</sup>. D'emblée, il importe de la distinguer de la notion plus circonscrite de l'*efficacité* du droit, laquelle réfère au degré auquel une loi atteint l'effet désiré par son auteur<sup>55</sup>. Le potentiel pour la confusion est grand car, en anglais, le mot *effectiveness* réfère non pas à l'effectivité du droit mais bien à l'efficacité du droit<sup>56</sup>.

Or, dans le contexte de cette thèse, l'effectivité ne se situe pas dans une pensée dichotomique effectivité/ineffectivité<sup>57</sup>. Au contraire, cette thèse s'appuie sur le concept très large et ambitieux de l'effectivité du droit avancé par Guy Rocher :

Tenter de comprendre l'effectivité du droit c'est tout ensemble tenter de retrouver la diversité de ses effets, voulus et involontaires, recherché ou accidentels, directs et indirects, prévus et inattendus, sociaux, politiques, économiques ou culturels. C'est aussi tenter de retrouver les voies par lesquelles passent ces effets et les mécanismes qui les produisent.<sup>58</sup>

L'effectivité renvoie donc tant à l'effectivité *attendue*, c'est-à-dire les questions qu'on identifie au cours du processus de la production du droit, qu'à l'effectivité *observée*, c'est-à-dire les questions « repérables dans la suite du droit produit »<sup>59</sup>. L'étude de l'effectivité *attendue* d'une loi passe entre autres par l'identification des intentions de l'auteur du droit (en l'espèce, le législateur mais celui-ci peut être le juge ou même, dans le cas d'un règlement, l'administrateur), plus particulièrement par l'analyse du discours de celui-ci. Ici,

<sup>54</sup> Guy Rocher, « L'effectivité du droit » dans Lajoie et al, *supra* note 44, 133 à la p 135.

<sup>55</sup> *Ibid.* Philippe Robert souligne avec justesse que Guy Rocher donne à la notion d'effectivité une portée beaucoup plus vaste que celle de la définition d'effectivité du *Dictionnaire encyclopédique de théorie et de sociologie du droit* : Philippe Robert, « Remarques sur l'effectivité du droit » dans Lajoie et al, *supra* note 44, 161 à la p 161. En effet, le Dictionnaire encyclopédique ne distingue pas l'effectivité de l'efficacité, associant l'effectivité au « degré de réalisation des règles » : Arnaud et al, *supra* note 43, s v « efficacité », « effectivité » aux pp 217-219. Voir également la définition étroite de l'effectivité de Richard Janda qui traduit la notion française de l'effectivité par le mot anglais *effectivity* pour ensuite décrire cette notion comme étant : « [the law's] capacity to carry out the will of the lawgiver » : Richard Janda, « Critical Legal Pluralism, Over-Determination and Effectivity : Consonance and Dissonance of Themes » dans Lajoie et al, *supra* note 44, 175 à la p 177. Encore une fois, cette thèse n'adopte pas ces définitions étroites et souscrit plutôt à la notion large de l'effectivité mise de l'avant par Guy Rocher, « L'effectivité du droit » dans Lajoie et al, *supra* note 44, 133.

<sup>56</sup> Guy Rocher, « L'effectivité du droit » dans Lajoie et al, *supra* note 44, 133 à la p 161.

<sup>57</sup> Pierre Lascoumes, « L'analyse sociologique des effets de la norme juridique : De la contrainte à l'interaction », Lajoie et al, *supra* note 44, 151 à la p 154.

<sup>58</sup> Guy Rocher, « L'effectivité du droit » dans Lajoie et al, *supra* note 44, 133 à la p 136.

<sup>59</sup> *Ibid* à la p 138.



par l'intention du législateur, nous entendons ce que le législateur a voulu accomplir en édictant les modifications à la Loi sur les normes du travail<sup>60</sup>. Nous tenterons donc d'élucider « le sens des règles » édictées par ces modifications législatives et « l'objectif pratique recherché par l'auteur en édictant le texte »<sup>61</sup>.

À cette fin, nous examinerons les travaux de recherche gouvernementaux<sup>62</sup> ainsi que les débats parlementaires ayant précédé l'adoption de la loi reconnaissant le droit à un milieu de travail exempt du harcèlement psychologique pour identifier les *effets attendus* du rôle des syndicats dans la mise en œuvre de la norme. Or, comme le souligne le professeur Pierre-André Côté, il va sans dire que

l'intention du législateur ne s'identifie pas à la pensée réelle, subjective, psychologique et historique qui a pu habiter l'esprit des personnes [...] qui ont contribué à l'élaboration et à l'adoption" des modifications à la Loi sur les normes du travail.<sup>63</sup>

Toutefois, « le sens du texte constituant tout au plus le point de départ d'une démarche qui implique toujours la prise en compte d'éléments étrangers au texte »<sup>64</sup>, ces éléments enrichiront notre analyse des effets attendus du droit en matière de harcèlement psychologique au travail, plus particulièrement en qui a trait à sa mise en œuvre et à sa sanction dans les milieux de travail syndiqués.

Élaborant sur le lien entre la notion juridique bien connue de « l'intention du législateur » et l'effectivité attendue, Guy Rocher explique que :

C'est le même intérêt pour l'intention du législateur que l'on retrouve dans la recherche sur l'effectivité attendue, mais dans une perspective élargie pour tenir compte d'intentions autres que celles qui intéressent le plaideur ou le juge. Ainsi, l'analyse d'effectivité attendue sera attentif tant aux effets

---

<sup>60</sup> Pierre-André Côté, *Interprétation des lois*, 3<sup>e</sup> éd, Montréal, Thémis, 1999 à la p 475 [Côté, 1999].

<sup>61</sup> *Ibid* aux pp 319, 7.

<sup>62</sup> Comité interministériel, 2001, *supra* note 34.

<sup>63</sup> Côté, 1999, *supra* note 60 à la p 7.

<sup>64</sup> *Ibid* à la p 319.

politiques recherchés qu'aux effets juridiques, aux effets indirects qu'aux effets directs, aux effets symboliques qu'aux effets matériels.<sup>65</sup>

L'effectivité attendue peut avoir une continuité plus ou moins étroite avec l'effectivité observée. L'effectivité observée s'intéresse aux « modes de réception du droit dans la sphère sociale »<sup>66</sup>. L'analyse des modes de réception du droit dans la sphère sociale implique nécessairement une reconnaissance de l'internormativité. Comme l'explique Guy Rocher :

les effets du droit ne sont pas le fruit que de « la force du droit » par lui-même, mais aussi de la force d'autres ordres normatifs auxquels le droit s'allie, sur lesquels il prend appui ou dont il rencontre la résistance ou l'opposition.<sup>67</sup>

La notion d'effectivité observée est associée à plusieurs champs de recherche, dont les études qui s'intéressent à l'observance de la loi, les études sur « l'impact » de la loi ou encore, les études sur la mise en œuvre de celle-ci<sup>68</sup>. L'étude de l'effectivité observée du droit soulève des questions au sujet de « la force du droit »<sup>69</sup> ou du « sérieux du droit »<sup>70</sup>, ce qui nous amène à nous interroger sur la question de la *légitimité* du droit<sup>71</sup>.

## 1.2 La légitimité du droit

Souvent associée au domaine des sciences politiques, la notion de légitimité a été invoquée à maintes reprises dans les dernières années par des juristes, des philosophes et des sociologues du droit, notamment pour examiner les problèmes de légitimation du droit

<sup>65</sup> Guy Rocher, « L'effectivité du droit » dans Lajoie et al, *supra* note 44, 133 à la p 138.

<sup>66</sup> *Ibid* à la p 142, citant Pierre Lascombes et Évelyne Serverin, « Théories et pratiques de l'effectivité du Droit » (1986) 2 Dr et Soc 101.

<sup>67</sup> Guy Rocher, « L'effectivité du droit » dans Lajoie et al, *supra* note 44, 133 à la p 144.

<sup>68</sup> *Ibid* à la p 136.

<sup>69</sup> Pierre Bouretz, dir, *La force du droit : Panorama des débats contemporains*, Paris, Esprit, 1991.

<sup>70</sup> Guy Rocher, « L'effectivité du droit » dans Lajoie et al, *supra* note 44, 133 à la p 148.

<sup>71</sup> *Ibid* à la p 136; Coutu et Rocher, *supra* note 48; Max Weber, *Économie et Société*, t 1, Paris, Plon, 1971 aux pp 219-228 [Weber].

relatif aux droits et libertés fondamentaux<sup>72</sup>. L'intérêt accru pour la notion de légitimité dans les sociétés contemporaines de l'après-guerre est associé à la crise de l'État providence :

Dans ces sociétés, caractérisées par un degré élevé de complexité et par le pluralisme des valeurs, la formation du consensus ne peut plus découler de la tradition, d'une morale conventionnelle ou d'une éthique religieuse. Dans ces conditions, le problème de la légitimité du droit devient incontournable, d'autant aggravé, au demeurant, par la crise de l'État-Providence qui a présidé à l'orientation des sociétés démocratiques industrialisées depuis la fin de la seconde guerre mondiale. Cette crise se traduit par les limites des politiques sociales interventionnistes et par un « décentrage » relatif au rôle de l'État, dû en particulier à la mondialisation de l'économie. D'où des besoins accrus de légitimation, que reflète l'expansion de la juridiction constitutionnelle relative aux droits fondamentaux dans la plupart des pays occidentaux.<sup>73</sup>

L'idée d'étendre la question de la légitimité aux mouvements sociaux – et dans le contexte de cette étude, aux syndicats – est également reliée à ce « décentrage » relatif au rôle de l'État

à l'heure où l'État et le droit deviennent « post-modernes », s'inscrivant dans une dynamique complexe dont ils ne sont réputés ne structurer qu'un secteur limité, la question de la légitimité mérite d'être étendue à d'autres secteurs, notamment les marchés et les acteurs économiques, ou encore, pour prendre un autre aspect de ces dynamiques globales, les mouvements sociaux.<sup>74</sup>

Par ailleurs, pour Max Weber, la légalité demeure l'une des sources principales<sup>75</sup> de la légitimité du droit. Pour Weber, la légitimité du droit repose « sur la croyance en la légalité

---

<sup>72</sup> Voir Jean-Marcel Lapierre, Guy Rocher et Guylaine Vallée, « Légitimités et légitimation de l'arbitrage de griefs : La notion d'apprentissage chez Luhmann » dans Coutu et Rocher, *supra* note 48, 355. Voir généralement Coutu et Rocher, *supra* note 48.

<sup>73</sup> Centre de recherche en droit public (CRDP), « Projet de recherche : Légitimité du droit : Weber-Strammler-Habermas », en ligne : Université de Montréal <[www.crdp.umontreal.ca](http://www.crdp.umontreal.ca)>.

<sup>74</sup> Pierre Guibentif, « La légitimité des mouvements sociaux. Un exercice conceptuel dans le prolongement de Habermas et Luhmann » dans Coutu et Rocher, *supra* note 48, 259 à la p 284.

<sup>75</sup> Weber, *supra* note 71 à la p 289. Selon Weber, les deux autres sources de validité de la domination légitime étaient, respectivement, la légitimité ayant un caractère traditionnel, donc « reposant sur la croyance quotidienne en la sainteté de traditions valables de tout temps et en la légitimité de ceux qui sont appelés à exercer l'autorité par ces moyens » et la légitimité ayant un caractère charismatique, donc « [reposant] sur la

des règlements arrêtés et du droit de donner des directives qu'ont ceux qui sont appelés à exercer la domination par ces moyens »<sup>76</sup>. Pour d'autres auteurs, comme Jürgen Habermas et Niklas Luhmann, pour ne nommer que ceux-là, l'étude de la légitimité du droit devient rapidement l'étude de différents mécanismes de *légitimation* offrant au droit des degrés variables de légitimité<sup>77</sup>. Pour illustrer, Jürgen Habermas évoquait la notion d'un « accord intersubjectif » comme fondement à la légitimité du droit :

Des liens entre droit et société peuvent être établis en aménageant les conditions d'acceptation des règles par les intéressés dans le cadre d'un débat démocratique. Tenant pour acquis le développement d'un droit rationnel, Habermas recherche les nouveaux fondements de la justesse des normes dans un accord intersubjectif, venant se substituer à l'autorité étatique. Selon lui, le droit n'existe qu'autant il est accepté, ce qui lui permet de relier droit et morale.<sup>78</sup>

Plus spécifiquement, le concept de légitimation « renvoie aux mécanismes qui rendent des prétentions ou des modes d'organisation acceptables aux membres d'une collectivité »<sup>79</sup>. Il s'ensuit que la légitimité peut et doit s'apprécier selon la perspective d'une ou des collectivités précises<sup>80</sup>, car la légitimité aux yeux des uns n'est pas nécessairement la légitimité aux yeux des autres<sup>81</sup>. Par exemple, la légitimité du syndicat aux yeux de ses membres n'est pas nécessairement la même chose que la légitimité du syndicat aux yeux de l'employeur ou aux yeux des médias.

La légalisation de l'action syndicale au Québec a sans doute contribué à sa légitimité au sens wébérien du terme (légitimité dite « légale-rationnelle »). Au Québec, au tournant du

---

soumission extraordinaire au caractère sacré, à la vertu héroïque ou à la valeur exemplaire d'une personne, ou encore [émanant] d'ordres révélés ou émis par celle-ci » : *Ibid* à la p 222.

<sup>76</sup> *Ibid* à la p 222.

<sup>77</sup> Pierre Guibentif, « La légitimité des mouvements sociaux. Un exercice conceptuel dans le prolongement de Habermas et Luhmann » dans Coutu et Rocher, *supra* note 48, 259 à la p 276. Voir aussi à ce sujet Bjarne Melkevik, *Habermas, légalité et légitimité*, Québec, Presses de l'Université Laval, 2013.

<sup>78</sup> Évelyne Serverin, *Sociologie du droit*, Paris, La Découverte, 2000 à la p 52 [Serverin].

<sup>79</sup> Pierre Guibentif, « La légitimité des mouvements sociaux. Un exercice conceptuel dans le prolongement de Habermas et Luhmann » dans Coutu et Rocher, *supra* note 48, 259 à la p 262.

<sup>80</sup> *Ibid* aux pp 282-283.

<sup>81</sup> Comparer Pierre Lascoumes, « L'analyse sociologique des effets de la norme juridique : De la contrainte à l'interaction » dans Lajoie et al, *supra* note 44, 151 à la p 158.

20<sup>e</sup> siècle, les travailleuses et travailleurs se sont regroupés dans un mouvement syndical pour faire face à la puissance patronale – jusqu'à là incontestée – dans les milieux de travail.

Jean-Marcel Lapierre, Guy Rocher et Guylaine Vallée expliquent que

[l]'État, après une période d'interdiction de l'action syndicale, en ayant recours à la loi, l'instrument spécifique de ses ordres, l'a reconnue et a même légiféré pour permettre un exercice efficace jugé légitime de la puissance syndicale.<sup>82</sup>

Selon ces auteurs, dans un contexte de rapports collectifs du travail, un syndicat peut même être constructeur de droit :

La domination légitime et la production d'un droit légitime ne sont pas le fait de la seule puissance étatique. L'entreprise patronale et le syndicat, comme d'ailleurs beaucoup d'autres groupements de la société, peuvent être considérés comme des constructeurs de droit en vertu des concepts fondamentaux de la sociologie wébérienne.<sup>83</sup>

Extrapolant sur cette notion voulant que le syndicat puisse être constructeur du droit, nous postulons que lorsque, comme en matière de harcèlement psychologique, le syndicat est constructeur de procédure relative à la mise en œuvre et à la sanction de la norme en matière de harcèlement psychologique, il agit directement sur la légitimité de cette norme<sup>84</sup>. Corollairement, son action dans la mise en œuvre de la norme a des répercussions sur sa propre légitimité, et par extension, sur la légitimité de l'ensemble du régime des rapports collectifs de travail.

Nous avons déjà affirmé que, selon Rocher, rechercher la diversité des effets d'une loi, c'est aussi « tenter de retrouver les voies par lesquelles passent ces effets et les mécanismes qui les produisent »<sup>85</sup>. La procédure adoptée par chaque syndicat pour mettre en œuvre et sanctionner la norme en matière de harcèlement psychologique constitue sans doute l'une

---

<sup>82</sup> Jean-Marcel Lapierre, Guy Rocher et Guylaine Vallée, « Légitimités et légitimation de l'arbitrage de griefs : La notion d'apprentissage chez Luhmann » dans Coutu et Rocher, *supra* note 48, 355 aux pp 360-361.

<sup>83</sup> *Ibid* à la p 361.

<sup>84</sup> Comparer Caroline Gendreau, « Légitimation et délégitimation du droit de l'État : Les pratiques professionnelles des intermédiaires du droit dans le contexte du divorce » dans Coutu et Rocher, *supra* note 48, 181.

<sup>85</sup> Guy Rocher, « L'effectivité du droit » dans Lajoie et al, *supra* note 44, 133 à la p 136.

des voies par lesquelles passent les effets de la norme, y compris les effets sur la légitimité de celle-ci. C'est donc à la croisée de la notion de l'effectivité du droit et de la notion de la légitimité du droit et, plus particulièrement, de la légitimation d'une norme juridique par la procédure de sanction construite par les syndicats, que cette étude se situe (voir la Figure 1.1, à droite).

La question du rôle de la procédure de sanction dans le processus de légitimation du droit – « les processus sociaux qui produisent la légitimité et les conditions sociostructurelles qui la rendent possible » – a souvent été négligée, y compris par Max Weber lui-même<sup>86</sup>. La présente étude devra donc apporter une contribution à l'avancement des connaissances dans ce domaine. La question du rapport entre la procédure et le droit substantif a attiré beaucoup d'intérêt de la part des chercheurs, notamment ceux de l'école de *procedural justice*<sup>87</sup>. Il s'agit donc de faire un pas de plus en faisant le lien entre la procédure et un aspect en particulier de la règle de droit substantif en matière de harcèlement psychologique, soit celui de la légitimité de la règle, le tout toujours sous le grand titre de l'effectivité observée de la norme en matière de harcèlement psychologique en milieu syndiqué.

Grâce à leur « nouvelle théorie de la norme axée sur l'hypothèse de la procéduralisation », les philosophes du droit belges Philippe Coppens et Jacques Lenoble nous aident à faire ce pas<sup>88</sup>. Ces auteurs observent que la notion de normativité se situe « à la conjonction des notions de légalité et de légitimité »<sup>89</sup>. Ils expliquent que « tandis que la légalité permet d'assurer des attentes de comportements généralisés, la légitimité entend garantir

---

<sup>86</sup> Jean-Marcel Lapierre, Guy Rocher et Guylaine Vallée, « Légitimités et légitimation de l'arbitrage de griefs : La notion d'apprentissage chez Luhmann » dans Coutu et Rocher, *supra* note 48, 355 à la p 365, citant Niklas Luhmann, *Legitimation durch Verfahren [Legitimation through Procedure]*, Neuwied (Allemagne), Luchterhand, 1969 à la p 21.

<sup>87</sup> Voir par ex E Allan Lind, « In the Eye of the Beholder : Tort Litigants' Evaluation of their Experiences in the Civil Justice System » (1990) 24:4 Law & Soc'y Rev 953; E Allan Lind et Tom R Tyler, *The Social Psychology of Procedural Justice*, New York, Plenum Press, 1988.

<sup>88</sup> Philippe Coppens et Jacques Lenoble, « Déformalisation et procéduralisation du droit » dans Coutu et Rocher, *supra* note 48, 105 à la p 106.

<sup>89</sup> *Ibid* à la p 108.

l'universalisation des intérêts pris en compte par la norme »<sup>90</sup>. Coppens et Lenoble concluent que « [c]ette tension entre légalité et légitimité [...] est constitutive du droit dans nos sociétés »<sup>91</sup>.

Selon l'hypothèse de la procéduralisation de Coppens et Lenoble, la question de la légitimité est soumise « au respect de certaines conditions processuelles garanties par et effectives dans les diverses institutions publiques »<sup>92</sup>. Plus particulièrement, ils expliquent que

[c]es conditions doivent, d'une manière générale, tendre à la maximisation de l'impartialité dans l'élaboration et l'application des normes. Or, une telle impartialité ne peut plus aujourd'hui être assurée que par des argumentations libres qui permettent le déploiement de processus d'apprentissages discursifs. Le contexte apparaît à présent comme le lieu des dispositifs cognitifs centrés sur la stabilisation normative des conflits d'intérêts. Dans cette perspective, la justification d'une norme réside dans son impartialité, par la prise en compte des intérêts divergents présents dans une société pluraliste et complexe. L'élaboration de la norme trouve toujours un ancrage dans le monde vécu des croyances sur le monde. Et, pour qu'elle puisse assurer sa légitimité, la norme doit émerger au terme d'un processus institutionnalisé par lequel on tente de sauvegarder l'universalisation des intérêts.<sup>93</sup>

L'extension logique de cette théorie plutôt abstraite est pourtant simple. Plus les « conditions processuelles » tendant à maximiser l'impartialité (la prise en compte d'intérêts divergents) dans l'application d'une norme juridique sont présentes, plus la norme est susceptible d'être considérée légitime, plus elle aura de force normative.

---

<sup>90</sup> *Ibid* à la p 106.

<sup>91</sup> *Ibid*.

<sup>92</sup> *Ibid* à la p 107.

<sup>93</sup> *Ibid* à la p 107. Dans le résumé de la pensée de Habermas qui nous est proposé par Évelyne Serverin, on voit le recoupement entre la vision de Habermas et celle de Coppens et Lenoble. Citant Habermas, Serverin explique qu'« [e]n réalité, "il y a une articulation du droit avec la morale", une morale qui se fonde non sur un droit naturel, mais sur la prise en compte des nécessités d'un "échange argumenté" qui établisse la justesse des normes. On ne peut comprendre la signification d'une norme qu'en se référant à l'acte de langage par lequel un individu l'énonce. Par cette énonciation, l'individu en assume la validité, ce qui permet de relier le monde de l'action et celui des règles [...]. Il en résulte [...] que "les questions pratiques sont susceptibles de vérité" et que le discours normatif revêt une dimension cognitive. » [notes omises] : Serverin, *supra* note 78 aux pp 52-53.

Inversement, moins les « conditions processuelles » tendant à maximiser l'impartialité dans l'application d'une norme juridique sont présentes, moins la norme est susceptible d'être considérée légitime, et moins elle aura de force normative. En l'espèce, même si nous croyons que notre étude se situe aisément dans le prolongement de cette théorie de la procéduralisation, une observation s'impose. Alors que Coppens et Lenoble réfèrent au rôle des « institutions publiques » dans la mise en œuvre des normes juridiques, les syndicats, eux, sont des institutions privées. Cette observation fait ressortir le caractère de « subsidiarité » de l'action syndicale à l'action traditionnelle de l'État<sup>94</sup>. En effet, en matière de harcèlement psychologique, les syndicats jouent un rôle analogue au rôle joué par la Commission des normes du travail pour les personnes salariées non syndiquées.

Par ailleurs, plusieurs aspects des « conditions processuelles » renvoient à des notions bien connues de *procedural justice* ou de l'équité procédurale. À titre d'exemple, citons la notion d'impartialité, ou encore la possibilité de présenter des « argumentations libres », laquelle rappelle le droit d'être entendu (*audi alteram partem*). Même le « processus d'apprentissages discursifs » peut être relié à la notion de l'importance de connaître les motifs d'une décision défavorable. Comme l'affirme David J Mullan : « *The sense of having been able to participate in the decision-making process and confront the actual decision maker is a powerful antidote to disappointment over an adverse outcome* »<sup>95</sup>.

Dans le contexte de la présente étude, rappelons qu'au plan juridique, les victimes de harcèlement ne sont pas parties aux litiges relatifs au harcèlement psychologique qui pourraient être entendus par un arbitre de grief (non plus que les mis en cause, même si la jurisprudence leur reconnaît un droit d'intervention limité<sup>96</sup>), mais seulement des « parties

---

<sup>94</sup> Ulrich Zachert, « La légitimité des rapports juridiques de travail. À propos de la conception de la légitimité chez Max Weber et Hugo Sinzheimer » dans Coutu et Rocher, *supra* note 48, 301 à la p 321.

<sup>95</sup> David J Mullan, *Administrative Law*, Toronto, Irwin Law, 2001 à la p 148. Voir aussi Pierre Guibentif, « La légitimité des mouvements sociaux. Un exercice conceptuel dans le prolongement de Habermas et Luhmann » dans Coutu et Rocher, *supra* 48, 259 à la p 266.

<sup>96</sup> *JurisClasseur*, fasc 23, *supra* note 15 aux para 283-284.



intéressées » aux termes du *Code du travail*<sup>97</sup>. Toutefois, notre analyse s'intéresse à la normativité qui résulte de la tension entre la légalité et la légitimité d'une norme. Indépendamment de sa légalité, la question du rôle de la procédure de sanction adoptée par le syndicat sur la légitimité de la norme en matière de harcèlement psychologique au travail et sur la légitimité du syndicat lui-même est au cœur de notre enquête. Dans ce contexte, nous considérerons autant les intérêts des victimes que ceux des syndicats et des mis en cause dans notre évaluation de la prise en compte de « l'universalisation des intérêts ».

Solum avance une thèse de la légitimité participative – *the Participatory Legitimacy Thesis* – qui s'étend à tous ceux et celles qui seront liés par le résultat d'un litige. Cette thèse veut que : « *it is (usually) a condition for the fairness of a procedure that those who are to be finally bound shall have a reasonable opportunity to participate in the proceedings* »<sup>98</sup>. L'apport de l'équité procédurale semble donc confirmer l'importance du rôle de la procédure de sanction dans la légitimation/dé légitimation de la norme en matière de harcèlement psychologique. En l'espèce, il serait donc intéressant de cerner l'opportunité de participer aux procédures reconnue par les syndicats aux victimes du harcèlement.

La contribution de Pierre Lascoumes à l'étude de l'effectivité du droit appuie également cette hypothèse, à tout le moins dans la mesure où l'on peut tenir pour acquis que ce que Lascoumes appelle « les normes secondaires d'application produites par les acteurs » relève de ce que nous appelons la procédure adoptée ou construite par les syndicats. Plus généralement, Lascoumes affirme qu'il est

fondamental pour la recherche en sociologie du droit d'accorder une attention toute particulière aux activités d'interprétation et d'adaptation des règles produites par tous les acteurs sociaux impliqués. Il s'agit ainsi de

---

<sup>97</sup> Voir art 100.5 Ct. Les tribunaux ont déjà décidé que les droits judiciaires prévus, voir *Charte des droits et libertés de la personne*, LRQ c C-12, art 23 et s [*Charte québécoise*], appartiennent aux syndicats et non aux personnes salariées intéressées par le grief : *Couture c Syndicat professionnel de la police municipale de Québec*, (1995), AZ-95029094 (Azimut) (CS); *Québec (Ministère du revenu) et Syndicat des professionnelles et professionnels du gouvernement du Québec*, [1992] TA 1 (disponible sur Azimut).

<sup>98</sup> Lawrence B Solum, *Procedural Justice*, Public Law and Legal Theory Research Paper Series, Document de travail n° 04-02 (2004) à la p 8, en ligne: Social Science Research Network <<http://ssrn.com>> [Solum].

développer une approche compréhensive des modes d'appropriation et d'intégration des règles. L'analyse des normes secondaires d'application produites par les acteurs (celles d'interprétation, d'adaptation casuistique et de règlement de conflits) est ainsi déterminante.<sup>99</sup>

Lascoumes préconise l'étude de l'effectivité du droit, non pas par une approche « *top-down* » mais par une approche contextuelle<sup>100</sup> qu'il qualifie de « *bottom-up* »<sup>101</sup> :

La compréhension des effets sociaux du droit doit passer par une approche "bottom-up" qui part du cadre cognitif construit par les acteurs en situation, qui objective précisément le cadre d'action normée et les normes secondaires d'application produites dans les relations stratégiques, qui le contextualise et qui mène l'analyse en faisant le lien avec un ensemble de déterminants sociaux.<sup>102</sup>

### 1.3 La notion du pouvoir symbolique

Selon la théorie sociale de Pierre Bourdieu, le pouvoir symbolique – « ce pouvoir invisible qui ne peut s'exercer qu'avec la complicité de ceux qui ne veulent pas savoir qu'ils le subissent ou même qu'ils l'exercent »<sup>103</sup> – joue un rôle aussi important que le pouvoir économique dans la société. En effet, David Swartz explique que, selon Bourdieu,

*even in the advanced societies the principal mode of domination has shifted from overt coercion and the threat of physical violence to forms of symbolic manipulation. This belief justifies his [Bourdieu's] focus on the role that cultural processes, producers and institutions play in maintaining inequality in*

<sup>99</sup> Pierre Lascoumes, « L'analyse sociologique des effets de la norme juridique : De la contrainte à l'interaction » dans Lajoie et al, *supra* note 44, 151 à la p 158.

<sup>100</sup> Coppens et Lenoble préconisent également une approche contextuelle aux études sur l'émergence du droit, invoquant leur « volonté de penser l'émergence du droit de manière déformalisée et contextuelle » : Philippe Coppens et Jacques Lenoble, « Déformalisation et procéduralisation du droit » dans Coutu et Rocher, *supra* note 48, 105 à la p 106). Ces auteurs suggèrent que l'« on cesse de s'interroger sur ce qu'est le droit pour tenter plutôt de chercher des mécanismes permettant de forger des liens sociaux dans nos sociétés décentralisées » : *Ibid* à la p 105.

<sup>101</sup> Sur ce point, Lascoumes rejoint l'un des postulats de la recherche féministe selon lequel, « [t]he vertical relationship between researcher and "research objects", the view from above, must be replaced by the view from below » : Eichler, *supra* note 53 à la p 13, citant Maria Mies, « Towards a Methodology for Feminist Research » dans Martyn Hammersly, dir, *Social Research : Philosophy, Politics and Practice*, Londres, Sage Publications, 1993, 38.

<sup>102</sup> Pierre Lascoumes, « L'analyse sociologique des effets de la norme juridique : De la contrainte à l'interaction » dans Lajoie et al, *supra* note 44, 151 à la p 159.

<sup>103</sup> Bourdieu, *supra* note 51 à la p 202.

*contemporary societies. There is symbolic power as well as economic power.*<sup>104</sup>

Dans les faits, les systèmes de pouvoir symbolique servent comme autant d'instruments de domination. Bourdieu observe que

les idéologies servent des intérêts particuliers qu'elles tendent à présenter comme des intérêts universels, communs à l'ensemble du groupe. La culture dominante contribue à l'intégration réelle de la classe dominante (en assurant une communication immédiate entre tous ses membres et en les distinguant des autres classes); à l'intégration fictive de la société dans son ensemble, donc à la démobilisation (fausse conscience) des classes dominées; à la légitimation de l'ordre établi par l'établissement de distinctions (hiérarchies) et la légitimation de ces distinctions.<sup>105</sup>

La théorie sociale de Bourdieu se distingue du Marxisme entre autres par cette reconnaissance de la contribution du pouvoir symbolique à l'exercice et au maintien du pouvoir politique<sup>106</sup>. En effet, la théorie de Bourdieu veut que des individus et des groupes puisent dans une variété de ressources culturelles, sociales et symboliques pour maintenir et améliorer leurs positions dans l'ordre social. Toujours selon Bourdieu :

les rapports de communication sont toujours, inséparablement, des rapports de pouvoir qui dépendent, dans leur forme et leur contenu, du pouvoir matériel ou symbolique accumulé par les agents (ou les institutions) engagés dans ces rapports et qui, comme le don ou le potlatch, peuvent permettre d'accumuler du pouvoir symbolique. C'est en tant qu'instruments structurés et structurants de communication et de connaissance que les "systèmes symboliques" remplissent leur fonction politique d'instruments d'imposition ou de légitimation de la domination, qui contribuent à assurer la domination d'une classe sur une autre (violence symbolique) en apportant le renfort de leur force propre aux rapports de force qui les fondent.<sup>107</sup>

L'exercice efficace du pouvoir exige une certaine justification laquelle doit nécessairement nier le caractère fondamentalement arbitraire de celui-ci :

Le pouvoir symbolique comme pouvoir de constituer le donné par l'énonciation, de faire voir et de faire croire, de confirmer ou de transformer

<sup>104</sup> Swartz, *supra* note 51 à la p 82. Voir aussi Bourdieu, *supra* note 51 à la p 203.

<sup>105</sup> Bourdieu, *supra* note 51 aux pp 205-206.

<sup>106</sup> *Ibid* à la p 205.

<sup>107</sup> *Ibid* à la p 206.

la vision du monde et, par là, l'action sur le monde, pouvoir quasi magique qui permet d'obtenir l'équivalent de ce qui est obtenu par la force (physique ou économique), grâce à l'effet spécifique de mobilisation, ne s'exerce que s'il est reconnu, c'est-à-dire *méconnu* comme arbitraire.<sup>108</sup>

C'est par l'exercice du pouvoir symbolique que s'expriment les rapports de force et que se perpétuent les inégalités dans la société et ce, sans recours à la violence physique :

Le pouvoir symbolique, pouvoir subordonné, est une forme transformée, c'est-à-dire méconnaissable, transfigurée et légitimée, des autres formes de pouvoir : on ne peut dépasser l'alternative des modèles énergétiques qui décrivent les relations sociales comme des rapports de force et des modèles cybernétiques qui en font des relations de communication, qu'à condition de décrire les lois de transformation qui régissent la transmutation des différentes espèces de capital en capital symbolique et en particulier le travail de dissimulation et de transfiguration (en un mot d'*euphémisation*) qui assure une véritable transsubstantiation des rapports de force en faisant méconnaître-reconnaître la violence qu'ils enferment objectivement et en les transformant ainsi en pouvoir symbolique, capable de produire des effets réels sans dépense apparente d'énergie.<sup>109</sup>

Étant donné que la méconnaissance des intérêts véritablement en jeu est une condition essentielle à l'exercice du pouvoir, dans une perspective bourdieusienne, la mission de la sociologie est de démasquer cette dimension cachée de relations de pouvoir :

*By exposing those underlying interests that bind individuals and groups into unequal power relations, sociology becomes an instrument of struggle capable of offering a measure or freedom from the constraints of domination.*<sup>110</sup>

Pour les fins de cette étude, compte tenu des tensions susceptibles d'émerger entre les intérêts individuels des membres qui se disent victimes du harcèlement psychologique et les intérêts collectifs de l'ensemble de l'unité de négociation, en plus du recours possible à l'encontre du syndicat par un membre qui se croit mal représenté en matière de harcèlement psychologique, nous croyons utile d'analyser les relations entre les membres des syndicats et les syndicats eux-mêmes à la lumière de la notion du pouvoir symbolique

---

<sup>108</sup> *Ibid* à la p 210.

<sup>109</sup> *Ibid* aux pp 210-211.

<sup>110</sup> Swartz, *supra* note 51 à la p 10. Voir aussi Bourdieu, *supra* note 51 à la p 327 et s.

de Bourdieu. En effet, la légitimité des syndicats provient entre autres du fait que ceux-ci poursuivent une mission qui se distingue des objectifs économiques ou des impératifs de production des employeurs. Toutefois, nous faisons l'hypothèse que, consciemment ou non, l'action syndicale implique des stratégies qui avancent les intérêts matériels et symboliques des syndicats. D'une part, le législateur a accordé aux syndicats un monopole en matière de sanction du droit à un milieu de travail exempt du harcèlement psychologique. D'autre part, le législateur a créé un recours à l'encontre du syndicat pour les membres d'une unité de négociation en cas de manquement au devoir de représentation de celui-ci. Les rapports de pouvoir qui en résultent seront donc élucidés à la lumière de la notion du pouvoir symbolique de Pierre Bourdieu.

#### **1.4 Les implications de notre cadre théorique pour le choix des sources de données**

Notre désir de faire une étude contextuelle ou, pour reprendre l'expression de Lascoumes, une étude *bottom-up* du rôle des syndicats dans la mise en œuvre de la norme en matière de harcèlement psychologique a eu une influence déterminante sur notre choix des sources de données. D'une part, nous recueillerons des données concernant la jurisprudence des arbitres de griefs en matière de harcèlement psychologique, données qui témoignent de la réception de la norme en matière de harcèlement psychologique chez les décideurs et des effets/conséquences de la norme pour les parties (syndicat et employeur) et autres acteurs (victime, mis en cause) dans les cas où un grief est tranché par le tribunal d'arbitrage. Nous examinerons également la jurisprudence de la Commission des relations de travail portant sur le devoir de représentation syndicale envers les victimes du harcèlement psychologique. Une analyse de la doctrine complétera ce volet de notre recherche.

D'autre part, nous joindrons à cette étude juridique classique une enquête de terrain. À partir d'une vingtaine d'entrevues réalisées avec des représentantes et représentants syndicaux qui gèrent les différents recours liés au harcèlement psychologique sur le terrain, nous recueillerons des données empiriques qui partent du « cadre cognitif » de ces derniers et qui sont susceptibles de refléter l'ensemble des éléments sociaux, politiques, culturels,

économiques et juridiques qui déterminent les effets de la norme sur les comportements.

En effet, ces données nous éclaireront sur

les démarches psychologiques et les contextes sociologiques à travers lesquels s'édifie la reconnaissance de la légitimité [de la norme juridique] et se réalise son acceptation effective dans les conduites des individus et dans les structures sociales.<sup>111</sup>

Même si les décisions des tribunaux font partie des effets d'une loi<sup>112</sup>, elles ne témoignent que des litiges, et spécifiquement, des litiges qui sont tranchés par un tribunal. Or, la jurisprudence ne représente qu'un aspect très limité de l'ensemble des effets d'une loi<sup>113</sup>. Ceci pourrait d'être davantage le cas en matière de harcèlement psychologique, où l'objectif premier du législateur était la prévention et où l'obligation de faire cesser le harcèlement de l'employeur se traduit par l'exigence de mettre sur pied une procédure de traitement interne des plaintes<sup>114</sup>. Comprendre la perspective des représentantes et représentants syndicaux qui gèrent l'ensemble des recours liés au harcèlement psychologique demeure un élément essentiel pour comprendre la diversité des effets du rôle des syndicats dans la mise en œuvre de la norme en matière de harcèlement psychologique. En effet, les données recueillies lors des entrevues avec des représentantes et représentants syndicaux fourniront un aperçu des effets de la norme en matière de harcèlement psychologique en dehors des litiges tranchés par un tribunal (procédure de plainte interne, règlements à l'amiable, les efforts du syndicat en matière de sensibilisation, le rôle du syndicat lors de l'enquête de l'employeur et ensuite, le cas échéant, lors de sa propre enquête, pour ne nommer que quelques uns des aspects de la gestion des recours

---

<sup>111</sup> Jean-Marcel Lapierre, Guy Rocher et Guylaine Vallée, « Légitimités et légitimation de l'arbitrage de griefs : La notion d'apprentissage chez Luhmann » dans Coutu et Rocher, *supra* note 48, 355 à la p 364.

<sup>112</sup> Guy Rocher, « L'effectivité du droit » dans Lajoie et al, *supra* note 44, 133 à la p 138.

<sup>113</sup> À titre d'exemple, au Québec, 57 % des griefs dont un arbitre a été saisi entre 2000 et 2003 ont été réglés à l'amiable, soit 8 498 règlements pour 15 004 griefs pour lesquels un arbitre a été nommé : Québec, Ministère du Travail, *Le système québécois d'analyse des sentences arbitrales de grief : Un aperçu* par Lyne Joncas, Québec, Travail Québec, 2004, en ligne : Travail Québec <<http://www.travail.gouv.qc.ca>>. De la même manière, à titre d'exemple, en 2006-2007, 67 % des plaintes déposées pour manquement au devoir de représentation syndicale en vertu des articles 47.2 et 47.3 du *Code du travail* ont été réglées à l'amiable : Québec, Commission des relations du travail (CRT), *Rapport annuel de gestion 2006-2007*, Québec, CRT, 2007 à la p 21.

<sup>114</sup> *JurisClasseur*, fasc 23, *supra* note 15 au para 186.

liés au harcèlement). S'inspirant de l'approche de la théorisation ancrée (*grounded theory*)<sup>115</sup>, toutes les entrevues ont été transcrites et codées pour pouvoir ensuite être en mesure d'élaborer une explication – ou en d'autres termes, une théorie – informée par le point de vue des personnes interviewées. En somme, plutôt de partir d'hypothèses prédéterminées, nous avons adopté un processus résolument inductif pour saisir l'acceptation effective dans les conduites des individus de la nouvelle norme en matière de harcèlement psychologique.

### 1.5 L'approche thérapeutique du droit

Nous ferons également appel à l'approche thérapeutique du droit pour, à l'occasion, élaborer une autre dimension, soit la dimension humaine, de l'effectivité du droit en matière de harcèlement psychologique. Selon l'approche thérapeutique du droit, le droit est une force sociale qui produit des conséquences sur le bien-être psychologique des personnes qu'il affecte. Ces conséquences peuvent être thérapeutiques (impact positif) ou anti-thérapeutiques (impact négatif)<sup>116</sup>. Ici, par le droit, on entend aussi bien les normes juridiques que les procédures juridiques et les rôles des acteurs juridiques comme les juges, les avocates et avocats<sup>117</sup> et par extension, les représentantes et représentants syndicaux ayant un devoir de représenter les victimes et parfois aussi les auteurs du harcèlement psychologique. S'intéressant à l'impact du droit sur la vie émotionnelle et psychologique des justiciables et des acteurs juridiques, l'approche thérapeutique du droit s'associe bien avec la notion d'effectivité, car elle est reconnue pour faire apparaître les effets *inattendus* des normes juridiques sur les personnes<sup>118</sup>. En effet, l'approche thérapeutique du droit a notamment été utilisée pour montrer comment certains régimes qui sont censés aider les

---

<sup>115</sup> Barney Glaser et Anselm L Strauss, *The Discovery of Grounded Theory : Strategies for Qualitative Research*, Chicago, Aldine, 1967 [Glaser et Strauss]; Kathy Charmaz, *Constructing Grounded Theory : A Practical Guide through Qualitative Analysis*, Thousand Oaks (Californie), Sage Publications, 2006 [Charmaz].

<sup>116</sup> Wexler et Winick, 1996, *supra* note 52; Wexler et Winick, 2003, *supra* note 52.

<sup>117</sup> Wexler et Winick, 2003, *supra* note 52.

<sup>118</sup> *Ibid.*

personnes à retrouver leur santé mentale ou physique peuvent avoir l'effet pervers de provoquer une détérioration de celle-ci<sup>119</sup>.

Un des auteurs principaux de l'école de l'approche thérapeutique du droit, Daniel Shuman, observe entre autres que « *litigants are less concerned with outcome and more concerned with process considerations than is commonly assumed* »<sup>120</sup>. Il semblerait donc qu'il est possible, à tout le moins dans une certaine mesure, de détacher des questions d'équité procédurale des résultats de litiges, et ce, même en admettant qu'une procédure équitable tend à produire de meilleurs résultats<sup>121</sup>.

Shuman a analysé la psychologie de la compensation dans le *tort law*, soit l'équivalent de la responsabilité civile en droit québécois<sup>122</sup>. Il souligne que :

*Experiments by social psychologists reveal that victims feel most satisfied when compensated by the injurer rather than a third party. Thus, the restorative act that is necessary to compensate the plaintiff is one that is performed personally by the harmdoer, or in the tort context, the defendant.*<sup>123</sup>

Il conclut que la prudence s'impose lorsqu'il est question de remplacer le régime de responsabilité civile par un régime qui minimise la responsabilité personnelle de l'auteur du dommage et qui néglige de tenir compte du déséquilibre qui résulte de la blessure infligée par l'auteur du dommage sur la victime<sup>124</sup>. Comme nous verrons en détail plus loin, en principe, le recours en matière de harcèlement psychologique en milieu syndiqué évacue

---

<sup>119</sup> *Ibid*; Katherine Lippel, « Therapeutic and Anti-therapeutic Consequences of Workers' Compensation Systems » (1999) 22:5-6 Int'l J L & Psychiatry 521 [Lippel, 1999]; Terrence G. Ison, « The Therapeutic Significance of Compensation Structures » (1986) 64:4 R du B can 605 [Ison]. Voir aussi Bruce Feldthusen, Olena Hankivsky et Lorraine Greaves, « Therapeutic Consequences of Civil Actions for Damages and Compensation Claims by Victims of Sexual Abuse » (2000) 12:1 CJWL 66.

<sup>120</sup> Daniel Shuman, « The Psychology of Compensation in Tort Law » dans Wexler et Winick, 1996, *supra* note 52, 433 à la p 453.

<sup>121</sup> Solum, *supra* note 98; Tom R Tyler, « The Psychological Consequences of Judicial Procedures : Implications for Civil Commitment Hearings » dans Wexler et Winick, 1996, *supra* note 52, 3 à la p 5.

<sup>122</sup> Daniel Shuman, « The Psychology of Compensation in Tort Law » dans Wexler et Winick, 1996, *supra* note 52, 433.

<sup>123</sup> *Ibid* à la p 449.

<sup>124</sup> *Ibid*.



autant la victime que l’auteur du harcèlement en tant que partie au litige<sup>125</sup>, ne laissant que le syndicat et l’employeur avec un statut officiel devant le tribunal d’arbitrage. À cet égard, les propos de Shuman illustrent comment l’approche thérapeutique du droit pourrait mettre en lumière certains effets anti-thérapeutiques de la mise en œuvre de la norme en matière de harcèlement psychologique en milieu syndiqué.

Pour illustrer les effets thérapeutiques potentiels du droit en matière de harcèlement psychologique, les chercheurs norvégiens Ståle Einarsen (psychologue) et Harald Pedersen (juriste) suggèrent qu’en matière de harcèlement au travail, les champs de la psychologie et du droit se rencontrent dans leur recherche commune de la justice et de l’équité (« *fairness* »). Ils observent que lors de la procédure de plaintes pour harcèlement psychologique, « *procedural fairness may be used to restore interactional injustices* »<sup>126</sup>, soit une approche qui rappelle résolument l’approche thérapeutique du droit, et ce, même s’ils n’y font pas référence explicitement.

## 1.6 L’approche sexospécifique

Aujourd’hui, la nécessité d’une approche sexospécifique à la recherche en matière de santé<sup>127</sup>, et plus particulièrement en santé au travail<sup>128</sup>, est bien établie. Le harcèlement psychologique ne fait pas exception à la règle, comme le démontre une étude nationale

---

<sup>125</sup> La jurisprudence a apporté des nuances à l’exclusion du mis en cause en tant que partie au litige, accordant à celui-ci un droit d’intervention limité : voir *JurisClasseur*, fasc 23, *supra* note 15.

<sup>126</sup> Harald Pedersen et Ståle Einarsen, « Combining Legal and Psychological Perspectives to Handling Bullying and Harassment at the Workplace » dans Annie Hogh, Christa Jorgensen et Anne Sofie Fedders, *Book of Proceedings of the 8<sup>th</sup> International Conference of Workplace Bullying and Harassment - Future Challenges, 12-15 June 2012*, Copenhagen, University of Copenhagen, 2012, 41 [Pedersen et Einarsen].

<sup>127</sup> Canada, Institut de la santé des femmes et des hommes. *Rapport sur les politiques gouvernementales en matière de recherche en santé favorisant la prise en compte des différences selon le sexe et le genre* par Joseph Caron, Ottawa, Institut de la santé des femmes et des hommes, 2003, en ligne : Instituts de recherche en santé du Canada <<http://www.cihr-irsc.gc.ca>>.

<sup>128</sup> Karen Messing, *One-Eyed Science : Occupational Health and Women Workers*, Philadelphie, Temple University Press, 1998; Messing et Stellman, *supra* note 53.

belge qui conclut à la pertinence, voire à la nécessité d'une perspective de genre pour comprendre le harcèlement psychologique au travail<sup>129</sup>.

Centrale à la définition du harcèlement psychologique est la question du pouvoir et plus particulièrement, des rapports de pouvoir inégaux<sup>130</sup>. Les rapports inégaux entre les femmes et les hommes seront donc l'un des variables dont nous tiendrons compte dans notre analyse de la gestion syndicale des recours liés au harcèlement psychologique au travail.

À l'instar de l'ensemble de la recherche portant sur la santé des femmes au travail, l'interprétation des données en matière de harcèlement psychologique au travail doit se faire en gardant à l'esprit la ségrégation sexuelle du marché du travail<sup>131</sup>. Il faut donc prendre soin de distinguer les variables qui sont reliées aux conditions de travail associées au *travail* des femmes, par exemple, à la concentration de femmes dans le travail à temps partiel ou dans les emplois précaires<sup>132</sup>, de ceux qui sont reliés aux caractéristiques des femmes elles-mêmes, par exemple, à la question de la plus grande vulnérabilité des femmes au harcèlement<sup>133</sup>, de ceux qui sont reliés à la position sociale inférieure qu'occupent généralement les femmes, par exemple, aux difficultés que peuvent avoir les femmes à se faire écouter lorsqu'elles dénoncent le harcèlement psychologique qu'elles subissent au travail<sup>134</sup>.

De plus, la ségrégation sexuelle du marché du travail opère de façon horizontale et de façon verticale. La possibilité qu'une femme ait un homme comme patron est donc beaucoup plus

---

<sup>129</sup> Belgique, Direction générale humanisation du travail (DGHT), *Violences, harcèlement moral ou sexuel au travail : Facteurs de risque organisationnels*, Bruxelles, DGHT, 2006; Garcia, Hacourt et Bara, *supra* note 53.

<sup>130</sup> Denise Salin, « Workplace Bullying among Business Professionals : Prevalence, Gender Differences and the Role of Organizational Politics », en ligne : (2005) 7:3 PISTES 5 <<http://www.pistes.uqam.ca>> [Salin, 2005].

<sup>131</sup> Messing et Stellman, *supra* note 53 à la p 153.

<sup>132</sup> Di Martino, Hoel et Cooper, *supra* note 22 à la p 27.

<sup>133</sup> Voir par ex Helge Hoel, Cary L Cooper et Brian Faragher, « The Experience of Bullying in Great Britain : The Impact of Organizational Status » (2001) 10:4 European Journal of Work and Organizational Psychology 443 à la p 461 [Hoel, Cooper et Faragher]. Voir toutefois Dieter Zapf et al, « Empirical Findings on Prevalence and Risk Groups of Bullying in the Workplace » dans Einarsen et al, 2011, *supra* note 22, 75 à la p 80.

<sup>134</sup> Garcia, Hacourt et Bara, *supra* note 53 à la p 8.

élevée que la possibilité qu'un homme ait une femme comme patron<sup>135</sup>. Or, typiquement, les hommes se disent harcelés par leurs supérieurs masculins, tandis que les femmes se disent harcelées à la fois par leurs supérieurs et par leurs collègues. Alors que les hommes sont généralement harcelés par d'autres hommes, les femmes sont harcelées autant par d'autres femmes que par des hommes<sup>136</sup>. De plus, si les hommes agressent le plus souvent des femmes, les femmes harcèlent presque exclusivement d'autres femmes<sup>137</sup>. La toile de fond de la ségrégation sexuelle du marché du travail, qui se traduit entre autres par le fait que les collègues des femmes sont généralement des femmes et les collègues des hommes, d'autres hommes, est tout aussi fondamentale pour la compréhension de ces données que la reconnaissance des rapports sociaux inégaux entre femmes et hommes. L'exception qui prouve la règle est le fait que les membres du sexe minoritaire dans les emplois fortement dominés par des individus d'un seul sexe semblent particulièrement à risque de subir du harcèlement<sup>138</sup>.

On retrouve des données différentes sinon contradictoires relatives à la proportion des hommes et des femmes victimes de harcèlement psychologique au travail dans différents pays. Différentes méthodologies, différentes définitions du harcèlement ainsi que différentes perceptions et attitudes entre les hommes et les femmes et entre différentes populations sont des facteurs invoqués pour interpréter ces données quantitatives<sup>139</sup>. Entre autres, le fait que les femmes pourraient avoir davantage tendance que les hommes à se déclarer victime du harcèlement psychologique au travail est un facteur dont il faut tenir compte, et ce, même si ce facteur n'explique pas à lui seul des résultats de recherche qui

---

<sup>135</sup> Di Martino, Cooper et Hoel, *supra* note 22 à la p 27.

<sup>136</sup> Salin, 2005, *supra* note 130 à la p 2. Voir aussi Hoel, Cooper et Faragher, *supra* note 133 à la p 450.

<sup>137</sup> Garcia, Hacourt et Bara, *supra* note 53 à la p 5.

<sup>138</sup> Salin, 2005, *supra* note 130 à la p 2. Voir aussi Deborah Lee, « Gendered Workplace Bullying in the Restructured UK Civil Service » (2002) 31:1-2 Personnel Review 205 [Lee]; Julie Konik et Lilia M Cortina, « Policing Gender at Work : Intersections of Harassment Based on Sex and Sexuality » (2008) 21 Social Justice Research 313 [Konik et Cortina]; Sharon K Parker et Mark A Griffin, « What Is So Bad About a Little Name-Calling? Negative Consequences of Gender Harassment for Overperformance Demands and Distress » (2002) 7:3 Journal of Occupational Health Psychology 195 [Parker et Griffin]. Dieter Zapf, Jordi Escartín, Ståle Einarsen, Helge Hoel and Maarit Vartia, « Empirical Findings on Prevalence and Risk Groups of Bullying in the Workplace » dans Einarsen et al, 2011, *supra* note 22, 75 à la p 80.

<sup>139</sup> *Ibid* aux pp 78-81; Di Martino, Cooper et Hoel, *supra* note 22 aux pp 25-31.

démontrent une proportion plus grande de femmes parmi les victimes du harcèlement<sup>140</sup>. Par contre, la socialisation des femmes – une façon particulière de gérer les conflits, par exemple – ne semble pas expliquer en soi un risque de harcèlement psychologique au travail plus élevé, non plus que la socialisation des hommes, un risque de harcèlement psychologique au travail plus bas<sup>141</sup>.

Notons qu’une série d’études nationales européennes semble confirmer qu’en Europe continentale, les femmes sont surreprésentées parmi les victimes du harcèlement psychologique au travail<sup>142</sup>. Toutefois, la plupart des études scandinaves et britanniques s’intéressant à la fréquence du harcèlement psychologique au travail rapportent des taux de victimisation semblables pour les femmes et pour les hommes<sup>143</sup>. Au Québec, nous savons que les femmes sont plus nombreuses que les hommes avoir porté plainte pour harcèlement psychologique à la Commission des normes du travail<sup>144</sup>. Ces données concordent avec les travaux gouvernementaux ayant précédé l’adoption des dispositions reconnaissant le droit à un milieu de travail exempt du harcèlement psychologique lesquels acceptaient le postulat que les femmes étaient plus touchées par le harcèlement psychologique au travail que les hommes<sup>145</sup>.

Plus récemment, les résultats de l’étude EQCOTESST démontrent un taux de prévalence de harcèlement psychologique plus élevé chez les femmes au Québec. 18,9 % des femmes salariées comparativement à 13,8 % des hommes salariés ont déclaré avoir subi du harcèlement psychologique au travail, pour un taux de prévalence global chez les

---

<sup>140</sup> *Ibid* aux pp 25-31; Garcia, Hacourt et Bara, *supra* note 53.

<sup>141</sup> Dieter Zapf, Jordi Escartín, Ståle Einarsen, Helge Hoel and Maarit Vartia, « Empirical Findings on Prevalence and Risk Groups of Bullying in the Workplace » dans Einarsen et al, 2011, *supra* note 22, 75 à la p 80.

<sup>142</sup> Di Martino, Cooper et Hoel, *supra* note 22 à la p 25; Dieter Zapf, Jordi Escartín, Ståle Einarsen, Helge Hoel and Maarit Vartia, « Empirical Findings on Prevalence and Risk Groups of Bullying in the Workplace » dans Einarsen et al, 2011, *supra* note 22, 75 à la p 79.

<sup>143</sup> *Ibid*; Salin, 2005, *supra* note 130; Hoel, Cooper et Faragher, *supra* note 133; Maarit Vartia, « The Sources of Bullying : Psychological Work Environment and Organisational Climate » (1996) 5:2 *European Journal of Work and Organisational Psychology* 203.

<sup>144</sup> Dupéré, *supra* note 5 à la p 40.

<sup>145</sup> *Comité interministériel*, 2001, *supra* note 34 aux pp 2, 20, 34, 55.

personnes salariées de 16,3 %<sup>146</sup>. Les secteurs de la santé et des services sociaux (21,4 %), des services gouvernementaux (19,1 %), du transport et de l'entreposage (18,8 %) et de l'enseignement (18,6 %) ressortent comme les secteurs où le taux de prévalence du harcèlement psychologique était le plus élevé<sup>147</sup>. Encore une fois, la ségrégation sexuelle du marché du travail semble tout aussi fondamentale que les rôles sociaux hommes-femmes pour comprendre les taux de prévalence différents chez les hommes et chez les femmes.

Nous nous interrogeons sur la part du harcèlement sexuel dans les calculs de la fréquence du harcèlement psychologique au travail. Selon l'étude nationale belge, par exemple, la surreprésentation des femmes parmi les victimes du harcèlement psychologique s'estompe lorsque le harcèlement sexuel est considéré en dehors de la définition du harcèlement psychologique<sup>148</sup>. Toutefois, la prudence s'impose lors de toute tentative d'extraire la catégorie du harcèlement sexuel de la définition du harcèlement psychologique<sup>149</sup>, car il n'est pas rare que le harcèlement sexuel évolue vers le harcèlement psychologique :

À maintes reprises, des situations de harcèlement sexuel deviennent progressivement des processus de harcèlement moral. Ce sont, par exemple, les situations où les femmes refusent certaines avances et agressions sexuelles au sein de relations hiérarchiques. À la suite de ces refus, les échanges professionnels vont se métamorphoser en critiques des tâches accomplies, en refus de promotion, dénigrement et moqueries. Il importe donc de lire également certains faits de harcèlement moral dans une perspective de genre.<sup>150</sup>

---

<sup>146</sup> La question posée était : « Au cours des 12 derniers mois, à votre emploi principal actuel, avez-vous été l'objet de harcèlement psychologique, c'est-à-dire des paroles ou des actes répétés qui ont porté atteinte à votre dignité ou à votre intégrité? » : Katherine Lippel et al, « Violence au travail : Harcèlement psychologique, harcèlement sexuel et violence physique » dans *EQCOTESST*, 2011, *supra* note 24, 325 à la p 335.

<sup>147</sup> *Ibid.*

<sup>148</sup> Garcia, Hacourt et Bara, *supra* note 53 à la p 5.

<sup>149</sup> Au Québec, 3,8 % des femmes et 1,4 % des hommes ont déclaré avoir été l'objet de commentaires ou de gestes à caractère sexuel non désirés au travail dans les 12 derniers mois, soit un total estimé de 90 000 personnes dont trois sur quatre seraient des femmes : Katherine Lippel et al, « Violence au travail : Harcèlement psychologique, harcèlement sexuel et violence physique » dans *EQCOTESST*, 2011, *supra* note 24, 325 à la p 352. Toutefois, le sondage ne s'est pas intéressé au harcèlement sexiste, ni au harcèlement prenant la forme d'un milieu de travail hostile (parfois aussi appelé le harcèlement « de genre »), ce qui fait qu'il est difficile d'analyser le chevauchement entre le harcèlement sexuel et le harcèlement psychologique à partir de ces données.

<sup>150</sup> Garcia, Hacourt et Bara, *supra* note 53 à la p 5.

Une étude de Helge Hoel, Cary Cooper et Brian Faragher a porté sur la fréquence du harcèlement au travail en lien avec le statut organisationnel de répondants. L'étude révèle une interaction significative au plan statistique entre le sexe, la fréquence des actes de harcèlement (*bullying*) et le statut organisationnel. Plus spécifiquement, alors que les ouvriers et les superviseurs (hommes) étaient légèrement plus susceptibles d'être harcelés que les femmes dans les mêmes postes, la situation s'inversait chez les gestionnaires intermédiaires et les cadres supérieurs, où beaucoup plus de femmes que d'hommes subissaient du harcèlement<sup>151</sup>. La discrimination systémique qui empêche les femmes d'accéder à la même progression professionnelle que leurs homologues masculins – parfois appelée le « plafond de verre » – est invoquée pour expliquer ces résultats :

*Women may become more vulnerable to negative behaviours the higher they progress through the organizational hierarchy, implying a connection with phenomena such as "the glass ceiling", the invisible hierarchical barrier that many women find difficult to penetrate, particularly when they reach the level of middle management [...] Men who feel threatened by women in an environment previously the sole domain of men may use bullying to exclude women from such positions, often by means of sexual harassment [...] The fact that "unwanted sexual attention" appeared to be a particular problem for female middle managers supports such a view [notes omises].*<sup>152</sup>

Le harcèlement subi par les femmes gestionnaires dépasse la portée de notre étude. Cependant, les résultats de cette étude illustre la proche parenté entre la discrimination envers les femmes au travail et le harcèlement psychologique. En même temps, ces résultats font ressortir la pertinence d'une approche sexospécifique pour comprendre les données relatives au harcèlement psychologique au travail. En effet, avant que les chercheurs ne fassent une analyse différenciée selon le sexe, les résultats de la recherche semblaient indiquer l'absence de lien entre le statut organisationnel, d'une part, et d'autre part, le type et la fréquence du harcèlement psychologique<sup>153</sup>.

<sup>151</sup> Hoel, Cooper et Faragher, *supra* note 133 à la p 449.

<sup>152</sup> *Ibid* à la p 461.

<sup>153</sup> *Ibid* à la p 452. De façon semblable, selon l'EQCOTESST, au Québec, le genre semble jouer un rôle aussi sinon plus important que le pouvoir hiérarchique, car un statut organisationnel supérieur est associé à un risque moindre de harcèlement au travail pour les hommes, mais non pour les femmes : Katherine Lippel et al, « Violence au travail : Harcèlement psychologique, harcèlement sexuel et violence physique » dans EQCOTESST, 2011, *supra* note 24, 325. Voir le chapitre 4, ci-dessous.

Selon l'étude nationale belge, lorsque les femmes sont harcelées, les conséquences pathologiques qui en résultent pour elles sont différentes et en même temps, plus sévères que celles que rapportent les hommes victimes<sup>154</sup>. Les stratégies individuelles et collectives face au harcèlement au travail sont également différenciées entre les hommes et les femmes<sup>155</sup>. Les chercheurs belges concluent « sur la nécessité d'une approche plus différentielle entre victimes sexuées et de l'importance d'une perspective de genre, tant sur le plan de l'étude des faits de harcèlement sur les lieux de travail que pour le soutien organisationnel nécessaire aux victimes de harcèlement »<sup>156</sup>.

En somme, pour comprendre le phénomène du harcèlement psychologique au travail et les dynamiques de pouvoir qui l'entourent, il semble clair qu'une approche sexospécifique s'impose. Par ailleurs, même si une telle approche est nécessaire, elle n'est pas non plus suffisante pour saisir le phénomène du harcèlement psychologique. Le genre d'une personne doit être placé dans le contexte social global de celle-ci, contexte qui comprend des facteurs tels le statut organisationnel de la personne, son statut d'emploi, sa race, son âge, son ethnicité, sa classe sociale, son statut familial, son orientation sexuelle, son statut de personne handicapée, pour n'en nommer que ceux-là<sup>157</sup>. Par conséquence, nous vérifierons l'hypothèse que les mécanismes de prise en charge du harcèlement psychologique par les syndicats affecteront différemment les travailleuses et travailleurs. Nous garderons à l'esprit, toutefois, que les travailleuses ne constituent pas un groupe homogène et nous tenterons de différencier entre différents groupes de femmes. Nous porterons une attention particulière à l'interprétation de nos résultats pour éviter d'associer au genre des résultats dont les mécanismes de production sont reliés à des facteurs socio-économiques qui n'ont rien d'inhérents à un genre en particulier (conditions

---

<sup>154</sup> Garcia, Hacourt et Bara, *supra* note 53 aux pp 3-4.

<sup>155</sup> *Ibid* aux pp 6-7.

<sup>156</sup> *Ibid* à la p 2.

<sup>157</sup> Hoel, Cooper et Faragher, *supra* note 133 aux pp 462-463; Messing et Stellman, *supra* note 53 à la p 14.

de travail exigeantes, responsabilités familiales, monoparentalité, pauvreté, emploi précaire et ainsi de suite)<sup>158</sup>.

Nous suivrons les canons de la recherche féministe sur la façon d'effectuer des recherches de façon sexospécifique et non sexiste<sup>159</sup>. En ce sens, nous observerons le genre des représentantes et représentants syndicaux interviewés, nous interrogerons ces derniers au sujet du genre des victimes et des mis en cause dans les dossiers de harcèlement psychologique qu'ils nous racontent, et nous noterons le genre des décideurs à la Commission des relations de travail et aux tribunaux d'arbitrage. Nous identifierons les représentantes et représentants de syndicats composés majoritairement de femmes pour tenir compte des conditions de travail associées aux emplois traditionnellement effectués par des femmes. Nous porterons une attention particulière à la situation des travailleuses harcelées dans les milieux syndiqués composés majoritairement d'hommes. Nous nous intéresserons tant aux femmes harceleuses qu'à celles qui sont victimes du harcèlement comme nous nous intéresserons à la fois aux hommes victimes et à ceux qui sont mis en cause dans les dossiers de harcèlement psychologique. Finalement, nous prendrons soin d'articuler le rapport entre le harcèlement psychologique et le harcèlement sexuel ainsi que le harcèlement sexiste au travail, et ce, compte tenu du chevauchement important entre ces phénomènes et de la juridiction exclusive des arbitres de griefs à trancher des plaintes de harcèlement sexuel des travailleuses syndiquées<sup>160</sup>.

\* \* \*

Cette recherche souscrit à un modèle de recherche-action (*advocacy/participatory research*). L'un des objectifs de cette étude est l'identification de pistes pour l'élaboration d'outils visant à faciliter la prise en charge des dossiers de harcèlement psychologique par les représentantes et représentants syndicaux. Un autre objectif de cette étude est, le cas

---

<sup>158</sup> Messing et Stellman, *supra* note 53 à la p 14.

<sup>159</sup> Eichler, *supra* note 53 aux pp 24-28.

<sup>160</sup> Pour une étude détaillée de l'interaction des recours en matière de harcèlement psychologique et des recours en matière de harcèlement sexuel et sexiste, voir Rachel Cox, « From Sexual to Psychological Harassment : One Step Forward, Twenty-Five Years Back for Women's Equality at Work? » dans Shelagh Day, Lucie Lamarche et Ken Norman, dir, *14 Arguments for Human Rights Institutions in Canada*, Toronto, Irwin Law, 2014, 236 [Cox 2014].



échéant, l'identification de revendications appropriées auprès du législateur. Tel qu'évoqué par les tenants de la théorisation ancrée<sup>161</sup> et également, par la théorie sociale de Pierre Bourdieu<sup>162</sup>, il existe une relation dialectique entre la notion de l'exercice de choix (*agency*) de la part des acteurs sociaux et la notion de contraintes externes imposées sur ceux-ci par les structures sociales (*structure*). Les représentantes et représentants syndicaux sont des acteurs sociaux qui, certes, exercent des choix lorsqu'ils gèrent les recours liés au harcèlement psychologique. Toutefois, même si les représentantes et représentants syndicaux possèdent les meilleurs outils du monde, le cadre juridique établi pour la sanction de la norme en matière de harcèlement psychologique leur impose des contraintes importantes et incontournables. Toute évaluation de l'action syndicale en matière de recours liés au harcèlement psychologique doit tenir compte de cette relation dialectique entre les choix des représentantes et représentants syndicaux et les structures juridiques à l'intérieur desquelles leur choix s'exercent. Toute proposition pour améliorer la situation doit aussi en tenir compte.

---

<sup>161</sup> Charmaz, *supra* note 115.

<sup>162</sup> Bourdieu, *supra* note 51 à la p 201 et s; Swartz, *supra* note 51.

## **CHAPITRE 2 : LA DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE MIXTE : UNE MÉTHODOLOGIE**

### **JURIDIQUE JUXTAPOSÉE À UNE ENQUÊTE DE TERRAIN**

Pour effectuer notre étude du rôle des syndicats dans la mise en œuvre de la norme en matière de harcèlement psychologique, nous avons eu recours à une approche méthodologique mixte. D'une part, les données exposées dans le Titre I, lequel porte sur les mécanismes formels mis sur pied par le Projet de loi 143 pour mettre en œuvre le droit à un milieu de travail exempt du harcèlement psychologique, sont le fruit d'une démarche juridique plutôt classique. D'autre part, le Titre II, lequel se veut le reflet du point de vue des représentantes et représentants syndicaux relativement à la gestion des recours liés au harcèlement psychologique, est basé sur des données recueillies au cours d'une étude qualitative, plus spécifiquement, une série d'entrevues auprès de représentantes et représentants syndicaux. Ainsi, nous espérons une convergence entre notre cadre théorique, qui propose de poser un regard sur le droit à un milieu de travail exempt du harcèlement psychologique à la croisée des notions de l'effectivité et de la légitimité du droit, et notre démarche méthodologique mixte, qui permet de voir les effets des normes juridiques dans le contexte du pluralisme normatif de la sphère sociale.

Dans ce chapitre, nous décrirons d'abord, très brièvement, la démarche méthodologique juridique adoptée pour cueillir les données faisant l'objet d'analyse dans le Titre I. Ensuite, nous porterons une attention particulière à la méthodologie qualitative utilisée lors de notre étude de terrain auprès des représentantes et représentants syndicaux.

#### **2.1 La méthodologie juridique classique du Titre I**

La démarche entreprise pour produire le Titre I de cette étude reflète une méthodologie juridique classique s'intéressant à la loi, à la jurisprudence et à la doctrine. En outre, notre étude s'arrête aux travaux parlementaires ayant mené à la reconnaissance du droit à un

milieu de travail exempt du harcèlement psychologique et à la modification du *Code du travail* pour y inclure une mention explicite du devoir de représentation syndical en matière de harcèlement psychologique<sup>163</sup>.

Notre analyse des règles de droit se fait selon une perspective normative surtout externe, en ce sens qu'au-delà des « raisons de telle ou telle interprétation d'une règle à l'intérieur du système [juridique] », nous nous intéressons aux « causes qui résident à l'extérieur du système » pour expliquer le cadre juridique du harcèlement psychologique au travail<sup>164</sup>. Il n'en demeure pas moins que notre objet d'étude est défini selon les critères du système juridique. Ainsi, notre perspective peut être qualifiée d'« externe modérée »<sup>165</sup>.

Dans le Titre I, nous considérons d'abord la jurisprudence comme faisant partie du discours juridique. Cependant, dans la section 2.1 du même Titre, lequel trace le portrait de la jurisprudence en matière du droit à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique, les décisions en matière de harcèlement psychologique sont considérées comme des données empiriques, soit comme autant de faits sociologiques, car source d'informations relatives au contexte de survenance d'allégations de harcèlement psychologique ainsi qu'aux acteurs impliqués dans les litiges à ce sujet<sup>166</sup>.

## 2.2 La méthodologie qualitative du Titre II

Le Titre II est basé sur des données recueillies au cours d'une recherche qualitative. Plus spécifiquement, la recherche qualitative consiste en

---

<sup>163</sup> Projet de loi 143, *supra* note 1.

<sup>164</sup> Arnaud et al, *supra* note 43, s v « interne / externe » à la p 312. Voir aussi à ce sujet François Ost et Michel Van de Kerchove, « De la scène au balcon. D'où vient la science du droit? » dans François Chazel et Jacques Commaille, dir, *Normes juridiques et régulation sociale*, Paris, Librairie générale de droit et de jurisprudence, 1991, 67 aux pp 72-73 [Ost et Van de Kerchove].

<sup>165</sup> Ost et Van de Kerchove, *supra* note 164 à la p 75.

<sup>166</sup> Katherine Lippel, « Droit et statistiques : Réflexions méthodologiques sur la discrimination systémique dans le domaine de l'indemnisation des lésions professionnelles » (2002) 14:2 RFD 362; Katherine Lippel, « La place des juristes dans la recherche sociale et la place de la recherche sociale en droit : Réflexions sur la "pratique de la recherche" en matière de droit à la santé au travail » dans Pierre Noreau et Louise Rolland, dir, *Mélanges Andrée Lajoie. Le droit, une variable dépendante*, Montréal, Thémis, 2008, 251 à la p 267 [Lippel, 2008, « La place des juristes »].

*a set of interpretive, material practices that make the world visible. These practices transform the world. They turn the world into a series of representations, including field notes, interviews, conversations, photographs, recordings and memos to the self. At this level, qualitative research involves an interpretive, naturalistic approach to the world. This means that qualitative researchers study things in their natural settings, attempting to make sense of, or interpret, phenomena in terms of the meanings that people bring to them.*<sup>167</sup>

Une approche qualitative est considérée comme une approche de choix pour appréhender une situation complexe ou pour saisir un processus de changement social<sup>168</sup>, ce qui correspond en tous points aux premières années de mise en vigueur de la législation portant sur le harcèlement psychologique au travail dans les milieux de travail syndiqués. En effet, le caractère ouvert et génératif d'une approche qualitative facilite l'exploration approfondie de la vaste gamme de situations<sup>169</sup> susceptibles de se produire dans le contexte de la mise en vigueur d'une législation visant à réglementer des comportements humains, et, plus particulièrement, à forcer la mobilisation des syndicats dans le domaine.

L'entretien est l'une des méthodes consacrées de la recherche qualitative. Plus particulièrement, en 2008 et en 2009, nous avons effectué une série d'entrevues semi-dirigées auprès de représentantes et représentants syndicaux impliqués dans la gestion quotidienne des recours en lien avec le harcèlement psychologique dans différents milieux de travail au Québec. En lien avec nos questions de recherche, ce choix d'informateurs, informatrices clefs permet de cueillir des données relatives au rôle important accordé aux syndicats par le Projet de loi 143. Toutefois, il campe les résultats de l'étude de terrain dans le domaine des perceptions des représentantes et représentants syndicaux interviewés et, à ce titre, constitue une limite importante de notre étude<sup>170</sup>.

---

<sup>167</sup> Norman K Denzin et Yvonna S Lincoln, dir, *The Landscape of Qualitative Research*, 3<sup>e</sup> éd, Thousand Oaks (Californie), Sage Publications, 2008 à la p 4 [Denzin et Lincoln].

<sup>168</sup> Juliet Corbin et Anselm L Strauss, *Basics of Qualitative Research*, 3<sup>e</sup> éd, Thousand Oaks (Californie), Sage Publications, 2008 à la p 6 et s [Corbin et Strauss, 2008].

<sup>169</sup> *Ibid.*

<sup>170</sup> Compte tenu du caractère plutôt fermé du milieu syndical et de la position défensive actuelle du mouvement syndical (voir la section 4.1 du Titre préliminaire, ci-dessous), nous pouvons aussi dire que nous avons préféré encourir le risque d'un biais introduit par une perspective unique, soit celle des représentantes et représentants syndicaux, que le risque que les acteurs syndicaux ne se sentent pas en confiance avec nous

Par ailleurs, une faiblesse de la vaste majorité des recherches empiriques sur le harcèlement psychologique réside dans le fait que celles-ci sont basées uniquement sur l'auto-déclaration du statut de victime de harcèlement psychologique<sup>171</sup>. Chargés d'enquêter sur les allégations de harcèlement psychologique, les représentantes et représentants syndicaux possèdent quant à eux un regard extérieur sur la qualification des événements en cause comme constituant du harcèlement psychologique, tout en ayant généralement un biais favorable à la personne salariée. Une enquête auprès de ceux-ci permet donc de dépasser les limites de la perspective unique de la victime<sup>172</sup>, soit une considération particulièrement importante à la lumière de notre intérêt pour la normativité juridique et, plus particulièrement, pour ses interactions avec d'autres ordres normatifs. Nous croyons donc que notre choix de cueillir des informations auprès de ceux-ci se justifie, d'autant plus que, typiquement, une représentante ou un représentant syndical gère plusieurs dossiers de harcèlement psychologique, le plaçant dans une position privilégiée pour observer les enjeux systémiques de ce genre de cause. Cela dit, des études s'intéressant à la perspective des victimes, à celle des gestionnaires appelés à intervenir relativement à des allégations de harcèlement psychologique, ou encore à celle des témoins de harcèlement psychologique sont sans doute susceptibles d'ajouter d'autres dimensions à l'analyse du rôle accordé aux syndicats par le Projet de loi 143. À l'instar de Joan Eakin, nous sommes plutôt d'avis que « *different standpoints are mutually informing rather than oppositional* »<sup>173</sup>.

---

et modulent leurs réponses en fonction d'une position défensive à l'égard de l'action syndicale. La limite de notre étude introduite par cette perspective unique est particulièrement importante en ce qui a trait à la question de la légitimité de l'action syndicale. En effet, le lectorat ne doit jamais perdre de vue le fait que la question de la légitimité du syndicat est vue au travers les yeux des représentantes et représentants syndicaux et non au travers les yeux de l'ensemble des membres du syndicat ou de l'unité de négociation et encore moins au travers les yeux de l'employeur.

<sup>171</sup> Ståle Einarsen et al, « The Concept of Bullying and Harassment at Work : The European Tradition » dans Einarsen et al, 2011, *supra* note 22, 3 aux pp 16-18.

<sup>172</sup> Comparer sur les limites de la perspective de la victime lors de l'étude du harcèlement sexuel cette fois-ci dans un contexte de sous-déclaration : Amy Blackstone, Christopher Ugger et Heather McLaughlin, « Legal Consciousness and Responses to Sexual Harassment » (2009) 43:3 Law & Soc'y Rev 631 [Blackstone, Ugger et McLaughlin].

<sup>173</sup> Joan Eakin, « Towards a "Standpoint" Perspective : Health and Safety in Small Workplaces from the Perspective of the Workers » (2010) 8:2 Policy and Practice in Health and Safety 113 à la p 125. Par ailleurs, Eakin met en garde contre la stigmatisation des chercheuses et chercheurs qui font des études sur des travailleuses et travailleurs en adoptant le point de vue de ceux-ci : « *worker-centred research is sometimes*

Pour situer la validité de notre étude à titre de recherche qualitative, nous traiterons de la validation de nos données, incluant la question de notre rôle et notre identité de chercheuse (notre « objectivité »)<sup>174</sup>, ainsi que de la représentativité de l'échantillonnage.

### 2.2.1 La validation des données

Pour nous assurer de la fiabilité et de la validité des données recueillies au cours de cette étude qualitative, nous avons déployé plusieurs stratégies, et ce, conformément aux préceptes de la littérature en la matière<sup>175</sup>. D'abord, par rapport à la gestion syndicale des recours liés au harcèlement psychologique, comme chercheuse, nous nous situons d'emblée comme syndicaliste et ancienne procureure syndicale, quoique habitée initialement par un certain doute relatif à la capacité syndicale de représenter une personne en situation minoritaire vis-à-vis de la majorité des membres de l'unité de négociation<sup>176</sup>. Pourtant, nos résultats n'ont pas confirmé ce doute, sauf dans un cas, exceptionnel, et isolé à plusieurs égards. En dépit de nos efforts concertés d'assurer la plus grande ouverture à tous les discours possibles lors de la collecte de données (et la plus

---

*perceived as synonymous with advocacy, with taking the "side" of labour. This association can discredit research as "biased" or "unscientific", and subtly deter researchers from framing their inquiries in this way. In my experience of seeking funding for, and reporting, both management- and worker-centred research, I have found that such stigma is not associated with management-centred research. Rather, when the issue comes up in scientific venues, the presumption appears to be that administrative research is neutral or apolitical, or indeed does not itself represent a standpoint at all. » : Ibid à la p 116.*

<sup>174</sup> Dans le contexte d'une étude qualitative, la dichotomie objectivité-subjectivité est rejetée au profit d'une attention aux perspectives : Yvonna S Lincoln et Egon G Guba, *Naturalistic Inquiry*, Beverley Hills (Californie), Sage Publications, 1985, tel que cité dans Pamela Maykut et Richard Morehouse, *Beginning Qualitative Research : A Philosophic and Practical Guide*, Londron (Washington), Falmer Press, 1994 à la p 124 [Maykut et Morehouse]. Dans un article consacré à l'évaluation des enquêtes qualitatives, Angen écrit : « *Subjective prejudices, rather than being viewed as a distortion of reality and thereby a threat to be guarded against, become the background from which all further understanding springs forth* » [notes omises] : Maureen Jane Angen, « Evaluating Interpretive Inquiry : Reviewing the Validity Debate and Opening the Dialogue » (2000) 10:3 Qualitative Health Research 378 à la p 390.

<sup>175</sup> Voir par ex Corbin et Strauss, 2008, *supra* note 168 à la p 297 et s ; John W Creswell, *Qualitative Inquiry & Research Design : Choosing Among Five Approaches*, 2<sup>e</sup> éd, Thousand Oaks (Californie), Sage Publications, 2007 à la p 201 et s [Creswell, 2007]. À noter que les puristes de la recherche qualitative prendront sans doute une distance vis-à-vis les débats portant sur la question de la « validation » de celle-ci, car elles et ils considèrent cette notion un emprunt mal avisé du domaine de la recherche quantitative. Ils ont tendance plutôt à évoquer la question de « la crédibilité », de « l'authenticité » ou encore de la « fidélité » (*trustworthiness*) des données.

<sup>176</sup> La clarification d'emblée des préjugés de la chercheuse fait partie des stratégies identifiées pour valider les conclusions d'une enquête qualitative et ce, notamment dans le contexte d'une étude comme la nôtre basée sur l'approche de la théorisation ancrée : Creswell, 2007, *supra* note 13 aux pp 207-208.

grande ouverture à toutes les interprétations possibles lors de leur analyse)<sup>177</sup>, il va sans dire que nos perceptions ont été façonnées par notre parcours professionnel et personnel. Cela dit, la recherche qualitative dépend entre autres de savoirs tacites et de connaissances intuitives et ressenties; comme chercheuse, nous sommes nous-même « l'outil principal lors de la collecte de données » [notre traduction]<sup>178</sup>. Inévitable dans tous les cas, la contribution de la chercheuse au terrain de recherche peut être tout autant utile et positive que nuisible<sup>179</sup>. Notre connaissance du mouvement syndical a sans doute contribué à nous rapprocher à nos informateurs, informatrices, et à entrer dans une relation réciproque avec ceux-ci<sup>180</sup>.

Outre le dévoilement de notre identité et nos préconçus comme chercheuse, nous avons eu recours à quatre stratégies de validation<sup>181</sup> : l'engagement prolongé sur le terrain incluant la création d'un rapport de confiance avec les participantes et participants; l'appel à la jurisprudence ainsi qu'à la documentation remise lors des entretiens pour corroborer les données (« triangulation »); la recherche active de « *disconfirmation* » des données ; et une forme de *member checking* ou de validation écologique lors de la présentation préliminaire des résultats de recherche à l'occasion de différentes rencontres syndicales.

Plus spécifiquement, nous nous sommes engagée directement sur le terrain dans deux milieux syndicaux. Dans un cas, nous avons participé de façon prolongée dans un milieu

---

<sup>177</sup> Une telle posture est semblable à la posture de « naïveté qualifiée » (*qualified naïveté*) préconisée par Kvale : Steinar Kvale, *Doing Interviews*, Thousand Oaks (Californie), Sage Qualitative Research Kit Service, 2008 à la p 12 [Kvale].

<sup>178</sup> John W Creswell, *Research Design : Qualitative and Quantitative Approaches*, Thousand Oaks (Californie), Sage Publications, 1994 à la p 162 [Creswell, 1994]. Voir aussi généralement Corbin et Strauss, 2008, *supra* note 168.

<sup>179</sup> « *The investigator's contribution to the research setting can be useful and positive rather than detrimental* » [notes omises] : Creswell, 1994, *supra* note 178 à la p 163. Voir aussi Virginia Olesen, « Early Millennial Feminist Qualitative Research » dans Denzin et Lincoln, *supra* note 167, 328.

<sup>180</sup> Sur la question de la réciprocité entre participantes, participants à la recherche et la chercheuse, voir Yvonna S Lincoln, « Emerging Criteria for Quality in Qualitative and Interpretive Research » (1995) 1:3 *Qualitative Inquiry* 275 aux pp 283-284.

<sup>181</sup> Creswell recommande le recours à au moins deux de ces stratégies de validation. Notons que selon Creswell, le dévoilement de l'identité et des préconçus de la chercheuse ou du chercheur constitue une stratégie de validation à part entière : Creswell, 2007, *supra* note 175 aux pp 208-209.

syndical. Sur une période de six mois, de concert avec des conseillères syndicales internes ainsi que notre directrice de thèse, nous avons construit et administré un sondage sur le harcèlement psychologique et compilé les résultats de celui-ci. Ensuite, nous avons présenté les résultats du sondage lors d'une rencontre syndicale<sup>182</sup>, créant ainsi un rapport de confiance avec les participantes et participants à la rencontre<sup>183</sup>. Dans l'autre cas, nous avons simplement donné une session de formation de trois heures sur le harcèlement psychologique<sup>184</sup>.

Ensuite, nous avons fait appel à la jurisprudence en matière de harcèlement psychologique ainsi qu'en matière de devoir de représentation syndicale pour corroborer certaines données recueillies lors des entretiens<sup>185</sup>. Nous avons également fait appel aux rapports des inspecteurs de la CSST en matière de harcèlement psychologique qui nous ont spontanément été remis par nos participantes et participants à l'étude lors des entretiens ou envoyés par la poste à la suite de l'entrevue, et ce, pour corroborer leur dires et mettre en contexte leur analyse. Ainsi, nous avons pu « trianguler »<sup>186</sup> certaines de nos données, entre autres en matière d'interaction entre le régime de la CSST et le régime de la LNT en matière de harcèlement psychologique.

Puis, au cours de la recherche, après avoir cueilli une certaine quantité de données relatives à différents thèmes, nous avons cherché activement un cas négatif, ou en d'autres termes, la « *disconfirmation* »<sup>187</sup> de ces données. Par exemple, après un certain nombre

---

<sup>182</sup> Rachel Cox et Katherine Lippel, « Impact des dispositions relatives au harcèlement psychologique sur la vie syndicale », Communication présentée au Colloque en santé et sécurité du travail du Syndicat canadien de la fonction publique-Québec à Trois Rivières, 23 avril 2008.

<sup>183</sup> Sur l'importance pour la chercheuse de bâtir et de maintenir une relation de confiance avec les participantes et participants à l'étude, voir Herbert J Rubin et Irene S Rubin, *Qualitative Interviewing, the Art of Hearing Data*, Thousand Oaks (Californie), Sage Publications, 1995 [Rubin et Rubin].

<sup>184</sup> Rachel Cox, « Le harcèlement psychologique et les travailleuses du secteur de la santé et des services sociaux », Communication à la Conférence des femmes du Syndicat québécois des employées et employés de service, section locale 298 (FTQ), 22 octobre 2008.

<sup>185</sup> Voir à titre d'exemple les commentaires de l'arbitre François Hamelin au sujet du rôle du syndicat dans *Syndicat des fonctionnaires municipaux de Montréal (SCFP) et Montréal (Ville de)*, (2009), AZ-50546736 (Azimut) (TA) au para 121 et s.

<sup>186</sup> Sur le concept de triangulation, voir Creswell, 1994, *supra* note 178 aux pp 174-175.

<sup>187</sup> Corbin et Strauss, 2008, *supra* note 168 à la p 84; Creswell, 2007, *supra* note 175 à la p 208.



d'entretiens, nous avons fait l'inférence qu'un modèle paritaire de traitement des plaintes pour harcèlement psychologique constitue une pratique exemplaire. Après avoir exploré ce thème lors d'entretiens subséquents, nous avons dû nuancer nos propos considérablement, peaufinant notre théorie jusqu'à ce que celle-ci explique la totalité des milieux étudiés (à la fois le résultat et la cause de bonnes relations de travail, un modèle paritaire constitue une pratique exemplaire dans des milieux de travail où les relations de travail sont, de toute façon, bonnes).

Finalement, nous avons présenté nos résultats de recherche préliminaires à l'occasion de différentes rencontres syndicales, et ce, dans le cadre d'une stratégie de validation apparentée au *member checking*<sup>188</sup>. En principe, le *member checking* se rapporte à la présentation des résultats aux participantes et participants, et non à leurs pairs, comme nous l'avons faite. Alors même si plus d'une personne avec qui nous nous sommes entretenue a assisté à la rencontre syndicale et a pris la parole pour commenter les résultats de la recherche, notre démarche de validation ressemble donc à une forme de validation écologique mixte (par les participantes et participants à la recherche et par leurs pairs). Dans tous les cas, nous croyons qu'il s'agissait d'une stratégie importante pour valider la crédibilité et la résonance des résultats de la recherche<sup>189</sup>. Ainsi, à quatre occasions, nous avons présenté nos résultats de recherche préliminaires lors de rencontres syndicales<sup>190</sup>.

---

<sup>188</sup> Charmaz, *supra* note 115 aux pp 182-183; Creswell, 2007, *supra* note 175 aux pp 208-209.

<sup>189</sup> En tout cas, la réaction à la fois émotive et professionnelle des participantes et participants à la présentation de certains aspects de nos résultats a confirmé le « *fit* » de ces résultats avec le vécu de ces derniers. Voir au sujet de ce critère de validation Corbin et Strauss, 2008, *supra* note 168 à la p 305.

<sup>190</sup> Rachel Cox, « Bilan provisoire de l'application de la législation sur le harcèlement psychologique : des éléments manquants dans la boîte à outils des syndicats? », Communication présentée au 20<sup>e</sup> Séminaire de la FTQ sur l'arbitrage de grief à Montréal, 20 mai 2010; Rachel Cox, « Harcèlement psychologique : Perspectives syndicales sur un phénomène social », Communication présentée au Réseau des délégué-e-s en SST de la CSQ à Sainte-Foy (Québec), 16 mai 2012; Rachel Cox, « Un pas en avant, deux pas en arrière? Bilan provisoire de l'application de la législation sur le harcèlement psychologique en milieu syndiqué », Communication présentée au Réseau des déléguées et délégués en SST de la CSQ à Sainte-Foy (Qc), 30 avril 2010; Rachel Cox, « Un pas en avant, deux pas en arrière? Bilan provisoire de l'application de la législation sur le harcèlement psychologique en milieu syndiqué », Communication présentée au Réseau des déléguées et délégués en SST de la FPPE, Montréal, 15 novembre 2011.

### 2.2.2 Le recrutement et l'échantillonnage

Nous avons procédé par échantillon de volontaires. D'abord, en 2007 et 2008, nous avons fait diffuser dans les réseaux de la FTQ et de la CSQ une annonce invitant les personnes impliquées dans la gestion syndicale des recours en lien avec le harcèlement psychologique à communiquer avec la chercheuse de façon confidentielle<sup>191</sup>. Ensuite, dans le cadre de notre engagement sur le terrain dans différents milieux syndicaux, des conseillères syndicales ont lancé une deuxième invitation à participer à notre recherche. Puis, tout au long du processus, nous avons procédé par un échantillon en « boule de neige », c'est-à-dire nos participantes, participants nous ont référé à d'autres informatrices, informateurs clefs<sup>192</sup>. À ce moment là, empruntant une démarche d'échantillonnage théorique<sup>193</sup>, nous avons recherché des participantes et participants dans des milieux de travail variés (col blanc, col bleu; grand, moyen et petit; composé majoritairement d'hommes, de femmes ou mixte; secteur privé, secteur public; en métropole et en région) et à différents niveaux de l'organisation syndicale (délégué syndical non libéré, libéré à temps partiel, à temps plein; personne élue ou à l'emploi; juriste et non juriste), l'objectif étant de recueillir la plus grande variété de perspectives possible.

En procédant ainsi, nous sommes consciente que les représentantes et représentants syndicaux interviewés peuvent présenter des caractéristiques particulières non représentatives de tous les acteurs syndicaux impliqués dans la gestion des recours en lien avec le harcèlement psychologique. Nous avons tenté de tenir compte de cette possibilité ou de cette difficulté potentielle. Plus spécifiquement, lors de l'analyse des données, nous avons tenu compte de la provenance des données ainsi que de leurs forces et de leurs faiblesses<sup>194</sup>. Ainsi, nous avons porté une attention particulière à la corroboration des

---

<sup>191</sup> Ces deux centrales syndicales sont membres, tout comme la chercheuse, du projet de recherche *l'Invisible qui fait mal*, soit une équipe interdisciplinaire composée de chercheuses universitaires et de représentants des structures de condition féminine et de santé-sécurité de trois grandes centrales syndicales du Québec (<http://www.invisiblequifaitmal.uqam.ca>). Cette étude s'inscrit dans la programmation de ce projet.

<sup>192</sup> Maykut et Morehouse, *supra* note 174 à la p 57.

<sup>193</sup> Glaser et Strauss, *supra* note 115.

<sup>194</sup> Emmanuelle Bernheim, *Les décisions d'hospitalisation et de soins psychiatriques sans le consentement des patients dans des contextes clinique et judiciaire : Une étude du pluralisme normatif appliqué*, thèse de

données provenant de participantes et participants qui se sont manifestés à la suite de la première annonce du projet. En effet, les premières personnes à se manifester ont fourni des exemples de pratiques que nous qualifions d'exemplaires. D'autres personnes qui se sont manifestées à la suite de la première annonce du projet ont fourni des exemples de pratiques syndicales très peu démocratiques.

Par ailleurs, soulignons que dans des recherches comme la nôtre qui s'inspirent des approches de la théorisation ancrée (*grounded theory*), l'échantillonnage par techniques aléatoires ou probabilistes n'est pas la norme de référence. L'échantillonnage par choix raisonné ou déterministe (*purposeful sampling*) est une pratique courante<sup>195</sup>. En effet, l'objectif de l'échantillonnage dans le cadre d'une recherche qualitative n'est pas une capacité de généralisation des résultats selon un modèle statistique mais bien une compréhension de phénomènes sociaux complexes<sup>196</sup>, et ce, à partir d'interprétations nécessairement idiomatiques<sup>197</sup>.

### 2.2.3 Le choix de l'entretien semi-dirigé comme méthode

Nous avons retenu comme méthode principale l'entretien semi-dirigé<sup>198</sup>. Tel que reflété dans le titre de l'un des ouvrages de référence à ce sujet – *Qualitative Interviewing, the Art of Hearing Data* –, l'entretien implique d'abord et avant tout une écoute singulière de notre

---

doctorat en droit et en sociologie, Université de Montréal/École Normale supérieure de Cachan, 2011 aux pp 340-341 [non publiée] [Bernheim].

<sup>195</sup> Maykut et Morehouse, *supra* note 174 à la p 56 et s.

<sup>196</sup> Anselm L Strauss, *Qualitative Analysis for Social Scientists*, Cambridge, Cambridge University Press, 1987 aux pp 6-7 [Strauss]; Maykut et Morehouse, *supra* note 174 à la p 56. Selon Creswell, « *Qualitative researchers [...] set out to build a sample that includes people (or settings) selected with a different goal in mind: gaining deep understanding of some phenomenon experienced by a carefully selected group of people. This approach to purposefully selecting people (or settings, organizations) for a study acknowledges the complexity that characterizes human and social phenomena [...] and the limits of generalizability.* » : Creswell, 1994, *supra* note 178 à la p 162.

<sup>197</sup> Creswell, 1994, *supra* note 178 à la p 162.

<sup>198</sup> Lors d'un entretien semi-dirigé « *[t]he interview is focused on particular themes; it is neither strictly structured with standard questions, nor entirely "non-directive". Through open questions the interview focuses on the topic of research. It is then up to the subjects to bring forth the dimensions they find important by the theme of inquiry* » : Kvale, *supra* note 177 à la p 11. Pour une discussion de l'entretien comme méthode de collecte de données à l'occasion de recherches sur le droit, voir Lippel, 2008, « La place des juristes », *supra* note 166 aux pp 262-266.

interlocuteur<sup>199</sup>. Il est particulièrement adapté comme méthode pour explorer des situations complexes, car il permet de déceler le sens attribué aux phénomènes étudiés par des personnes interviewées :

*The interview is a uniquely sensitive and powerful method for capturing the experiences and lived meanings of the subjects' everyday world. Interviews allow the subjects to convey to others their situation from their own perspective and in their own words.*<sup>200</sup>

En effet, comme l'explique Emmanuelle Bernheim,

l'entretien semi-dirigé est une quête de sens, il "ren[d] explicite l'univers de l'autre". Dans ce cadre, l'entretien semi-dirigé est l'occasion pour le sujet d'exprimer différents types d'idée : à la fois des faits expérimentés [*sic*] et des pensées construites. La réflexivité entre ces idées vise à clarifier ce que l'autre pense mais qui ne peut être observé : sentiments, pensées, motifs. En même temps, par un processus d'objectivation, le sujet explicite ce qui est habituellement implicite : idéologies, croyances, représentation [notes omises].<sup>201</sup>

Des études visant à cerner l'effectivité du droit, comme nous proposons de le faire, utilisent souvent l'entretien comme méthode de cueillette des données<sup>202</sup>. Par ailleurs, comme le souligne également Bernheim, une limite de cette méthode réside dans le fait que, « l'expérience du sujet excède son discours sur celle-ci »<sup>203</sup>. De plus, Corbin et Strauss observent que, « *it is not unusual for persons to say they are doing one thing but in reality they are doing something else* »<sup>204</sup>, faisant ressortir une autre limite de l'entretien comme méthode unique de cueillette de données.

---

<sup>199</sup> Rubin et Rubin, *supra* note 183.

<sup>200</sup> Kvale, *supra* note 177 à la p 11.

<sup>201</sup> Bernheim, *supra* note 194 aux pp 345-346.

<sup>202</sup> Lippel, 2008, « La place des juristes », *supra* note 166 à la p 261. Voir notamment Katherine Lippel, « Workers Describe the Effect of the Workers' Compensation Process on Their Health: A Quebec Study » (2007) 30:4-5 Int'l J L & Psychiatry 427 [Lippel, 2007, « Workers describe the effects »].

<sup>203</sup> Bernheim, *supra* note 194 à la p 347.

<sup>204</sup> Corbin et Strauss, 2008, *supra* note 168 à la p 29.

Au fil de l'enquête, en conformité avec l'obligation éthique de la chercheuse de respecter les désirs des participantes et participants<sup>205</sup>, à trois occasions, au moment du rendez-vous, un entretien prévu avec une personne est devenu un entretien avec deux personnes, et à une occasion, un entretien avec quatre personnes. Dans ce dernier cas, la méthode de l'entretien semi-dirigé s'est transformée carrément en groupe de discussion ou *focus group*. Le groupe de discussion permet en quelque sorte de joindre des techniques de l'entretien semi-dirigé individuel à celles de l'observation des participantes et participants<sup>206</sup>. Les interactions dynamiques du groupe font que des informations et perspectives peu susceptibles de ressortir lors d'un entretien individuel ou lors de la simple observation peuvent émerger. En l'espèce, les interactions dynamiques des participantes et participants et la confrontation spontanée des perspectives de ceux-ci ont contribué de façon riche à la collecte des données<sup>207</sup>.

#### 2.2.4 La collecte de données

Nous avons obtenu l'approbation pour notre projet de recherche du Comité d'éthique de la recherche en sciences sociales et humanités (ci-après le CÉR) de l'Université d'Ottawa le 16 octobre 2007 (voir l'Appendice A). Notre étude de terrain a débuté en décembre 2007 et s'est terminée en mars 2009. Lors de chaque entretien, le sujet a signé le formulaire de consentement approuvé par le CÉR (voir l'Appendice B), lequel comprenait un engagement de notre part à préserver l'anonymat des sujets et à garder confidentielles les données obtenues.

Un canevas d'entretien a été utilisé pour identifier des thèmes à aborder (voir l'Appendice C). Suivant une approche itérative et évolutive, quelques thèmes ont été ajoutés en cours de route. Les entretiens ont duré entre 50 et 150 minutes.

---

<sup>205</sup> Creswell, 1994, *supra* note 178 à la p 165.

<sup>206</sup> Maykut et Morehouse, *supra* note 174 à la p 104.

<sup>207</sup> Voir *Ibid* aux pp 103-105 pour une discussion de l'utilité du groupe de discussion comme méthode de collecte de données.

Les entretiens ont été menés avec souplesse, dans une conception générale de la chercheuse correspondant au *traveller metaphor*. Cette conception de l'intervieweuse

*leads to interviewing and analysis as intertwined phases of knowledge construction, with an emphasis on the narrative to be told to an audience [...] the traveller conception is [near] to anthropology and a postmodern comprehension of knowledge as socially constructed.*<sup>208</sup>

Les entretiens ont, à une exception, été enregistrés. Pour celui qui n'a pas été enregistré (défaut d'équipement), nous avons pris des notes exhaustives immédiatement suivant l'entretien. Les enregistrements des entretiens ont été transcrits intégralement par une professionnelle et codés par la chercheuse à l'aide du logiciel NVivo.

Deux entretiens ont été réalisés par téléphone. Un entretien s'est tenu au bureau de la chercheuse à l'UQÀM tandis que trois entretiens ont été effectués dans différents milieux de travail. Six entretiens ont été effectués au siège social du syndicat alors que quatre entretiens ont été effectués dans un hôtel à l'occasion d'une rencontre syndicale provinciale, et ce, pour permettre de cueillir des données de la part d'informateurs, informatrices vivant en région éloignée.

En tout, nous avons effectué 16 entretiens avec un total de 22 personnes. Toutes les personnes interviewées ont eu à gérer des recours liés au harcèlement psychologique au travail en matière de plaintes et de griefs pour harcèlement psychologique. Toutes les personnes ont eu connaissance de la gestion ou ont eu à gérer elles-mêmes des recours contre le syndicat en matière de défaut de représentation par des personnes qui se croyaient victime de harcèlement psychologique. Neuf personnes étaient libérées à temps partiel ou de façon occasionnelle par leur syndicat, et par ce fait, très au fait de la réalité quotidienne de leur milieu de travail. Parmi les 13 autres personnes, trois étaient à l'emploi

---

<sup>208</sup> Selon Kvale, la métaphore de la chercheuse comme voyageuse ou *traveller metaphor* contraste avec la conception de la chercheuse comme un mineur de données (*miner metaphor*): « *The data-mining conception of interviewing is close to the mainstream of modern social sciences where knowledge is already there, waiting to be found, whereas the traveller conception is nearer to anthropology and a postmodern comprehension of knowledge as socially constructed.* » : Kvale, *supra* note 177 à la p 20.

d'une organisation syndicale et dix étaient élues par les membres du syndicat et libérées à temps plein.

Notre échantillon est composé de 10 femmes et de 12 hommes. 12 personnes travaillent dans le secteur public tandis que 10 personnes travaillent dans le secteur privé, toujours dans des secteurs de juridiction provinciale. Des milieux de travail tant col bleu que col blanc sont représentés, de même que des milieux composés majoritairement d'hommes, de femmes ainsi que des milieux mixtes. Des représentantes et représentants de syndicats composés d'entre 100 et 45 000 membres ont participé à l'étude.

Les données obtenues ont permis la saturation des catégories, c'est-à-dire que le fait d'effectuer d'autres entretiens n'auraient pas permis de rajouter des thèmes supplémentaires à notre étude, car à un moment donné, les données recueillies ne faisaient plus que constituer des variations sur des thèmes déjà établis.

### 2.2.5 L'analyse des données

Les données ont été analysées dans le cadre d'une démarche inspirée de la théorisation ancrée (*grounded theory*)<sup>209</sup> et plus spécifiquement, de son école constructiviste<sup>210</sup>. L'approche de la théorisation ancrée a été élaborée dans les années 60 par deux sociologues de Chicago, Barney Glaser et Anselm Strauss<sup>211</sup>. Ceux-ci proposaient que

*In contrast to the a priori, theoretical orientations in sociology, grounded theorists held that theories should be "grounded" in data from the field, especially in the actions, interactions and social processes of people. Thus, grounded theory provided for the generation of a theory [...] of actions,*

---

<sup>209</sup> Anselm L Strauss et Juliet Corbin, « L'analyse de données selon la *Grounded Theory* : Procédures de codage et critères d'évaluation » dans Daniel Céfai, *L'enquête de terrain*, Paris, La Découverte, 2003, 363; Corbin et Strauss, 2008, *supra* note 168; Glaser et Strauss, *supra* note 115.

<sup>210</sup> Charmaz, *supra* note 115; Adele E Clark, *Situational Analysis : Grounded Theory after the Postmodern Turn*, Thousand Oaks (Californie), Sage Publications, 2005. Voir aussi Antony Bryant, « A Constructive/ist Response to Glaser », en ligne : (2003) 4:1 FQS: Forum for Qualitative Social Research 15 <<http://www.qualitative-research.net>>; Antony Bryant, « Re-Grounding Grounded Theory », en ligne : (2002) 4:1 Journal of Information Technology Theory and Application 7 <<http://www.aisel.aisnet.org>>.

<sup>211</sup> Glaser et Strauss, *supra* note 115.

*interactions and processes through inter-relating categories of information based on data collected from individuals.*<sup>212</sup>

En bref, l'approche de la théorisation ancrée constitue une méthodologie permettant de construire des théories à partir de données. De façon générale, elle réfère à des « construits théoriques dérivés d'analyses qualitatives de données » [notre traduction]<sup>213</sup>.

Inhérente à une approche de théorisation ancrée est la prémisse qu'il faut saisir le point de vue des acteurs pour pouvoir appréhender des interactions, des processus et donc, plus généralement, les processus de changement social<sup>214</sup>. Le fait de rendre explicite les points de vue – et les implications qui en découlent – de tous les acteurs concernés par un projet de recherche, y compris ceux de la chercheuse, constitue une caractéristique fondamentale de l'approche constructiviste à la théorisation ancrée<sup>215</sup>. C'est entre autres à ce chapitre que l'école constructiviste se démarque des racines positivistes de l'école fondatrice de la théorisation ancrée incarnée par Glaser et Strauss. La constructiviste Kathy Charmaz explique que :

*In the classic grounded theory works, Glaser and Strauss talk about discovering theory as emerging from data separate from the scientific observer. Unlike their position, I assume that neither data nor theories are discovered. Rather, we are part of the world we study and the data we collect. We construct our grounded theories through our past and present involvements and interactions with people, perspectives, and research practices.*<sup>216</sup>

Dans notre étude, nous avons en effet voulu saisir le point de vue des représentantes et représentants syndicaux relatif à la mise en œuvre de la norme en matière de harcèlement psychologique au travail et donner un sens à leur vécu lors de ce processus de réforme législative.

<sup>212</sup> Creswell, 2007, *supra* note 175 à la p 63.

<sup>213</sup> Corbin et Strauss, 2008, *supra* note 168 à la p 1.

<sup>214</sup> Strauss, *supra* note 196 à la p 6.

<sup>215</sup> Charmaz, *supra* note 115 aux pp 178, 184-185.

<sup>216</sup> *Ibid* à la p 10.



Dans le cadre de notre approche inspirée de la théorisation ancrée, nous avons employé une méthode de comparaison constante des données et procédé par l'analyse des cas qui en apparence contredisaient l'explication ou la théorie naissante (voir *infra* sur la recherche de « *disconfirmation* »). En outre, nous avons d'abord codé les données de façon surtout descriptive, pour subséquemment nous livrer à une démarche plus analytique des thèmes qui ont émergé « d'eux-mêmes »<sup>217</sup>.

#### 2.2.6 Les stratégies de rédaction

Lors de notre analyse des données (Titre II), dans un premier temps, nous présentons les dires des représentantes et représentants syndicaux selon des thèmes et sous-thèmes identifiés dans leurs discours. Ce n'est que dans un second temps, à la fin de chaque section, que nous procédons à une analyse approfondie de ces thèmes et que nous identifions certains liens entre ceux-ci et la littérature scientifique portant sur les mêmes sujets. Cette stratégie de rédaction s'apparente à la stratégie de validation par laquelle une description « riche et dense » des données permet au lectorat de juger lui-même de la transférabilité des conclusions de l'étude<sup>218</sup>.

Dans le respect de notre engagement de garantir l'anonymat aux personnes interviewées, nous avons attribué un code à chaque entretien. Ce code est composé de :

- un chiffre différent selon que le syndicat était affilié à la CSQ, affilié à la FTQ ou encore, affilié à la FTQ en tant que section locale du Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP);
- une lettre qui désigne le genre de la personne interviewée (« H » ou « F »).

Pour mieux préserver l'anonymat des sujets de l'étude, nous ne présenterons pas le détail de ces codes.

---

<sup>217</sup> Corbin et Strauss, 2008, *supra* note 168.

<sup>218</sup> Creswell, 2007, *supra* note 175 à la p 209.

Au cours de la rédaction, l'engagement de préserver l'anonymat des sujets a dû constamment faire contrepoids au besoin de situer les propos des sujets dans leur contexte. À l'occasion, le souci de préserver l'anonymat des personnes interviewées nous a amené à ne pas fournir des éléments de contexte qui autrement auraient permis au lectorat de mieux comprendre les phénomènes décrits. Par ailleurs, lors des rencontres syndicales ayant servi à la validation des résultats, plusieurs personnes interviewées étaient présentes et sont intervenues pour commenter les résultats de l'étude. Pourtant, aucun d'entre eux ne s'est identifié devant ses pairs comme ayant participé à l'étude. Cela confirme la présence d'un discours public et d'un autre discours, plus intimiste, lequel nous a été révélé lors des entretiens, et par le fait même, l'importance primordiale de prendre toutes les mesures nécessaires de respecter nos engagements en matière de préservation de l'anonymat des participantes et participants à l'étude.

Les thèmes qui ont émergé de l'analyse des données recueillies sont beaucoup plus nombreux que ceux présentés dans ce texte. Après avoir rédigé le premier chapitre du Titre I portant sur les facteurs qui conditionnent l'action syndicale en matière de harcèlement psychologique, vu des contraintes d'espace, nous avons dû procéder à une sélection de certains thèmes. Ainsi, pour rédiger le chapitre 2, nous avons retenu des thèmes en lien avec les recours disponibles en matière de défense du droit à un milieu de travail exempt du harcèlement psychologique.

Nous sommes consciente que pour plusieurs auteurs dans le domaine de la théorisation ancrée, l'un des pêchés cardinaux des chercheurs non avertis est de vouloir forcer les données recueillies dans des catégories préexistantes<sup>219</sup>. Par contre, la logique même du droit réfère à une démarche déductive : les catégories juridiques sont nécessairement préexistantes. Nous sommes arrivée à un compromis permettant de concilier notre intérêt pour la normativité juridique avec notre engouement pour la théorisation ancrée comme approche méthodologique. Dans le dernier chapitre du Titre II, les données sont regroupées

---

<sup>219</sup> Charmaz, *supra* note 115; Creswell, 2007, *supra* note 175; Strauss et Corbin 2008, *supra* note 168.

selon des catégories juridiques préexistantes. Cependant, les thèmes qui émergent dans le discours des personnes interviewées par rapport à ces recours juridiques ont été identifiées par le même processus inductif inspiré de la théorisation ancrée que pour le premier chapitre<sup>220</sup>.

---

<sup>220</sup> Ce compromis rappelle la perspective « externe modérée » adoptée dans le Titre I de cette étude, ci-dessous.

## **CHAPITRE 3 – LES CONSIDÉRATIONS ÉPISTÉMOLOGIQUES RELATIVES AU HARCÈLEMENT**

### **PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL**

Dans ce chapitre, nous nous arrêterons à certaines considérations épistémologiques en lien avec le phénomène du harcèlement psychologique. Dans un premier temps, nous ferons certaines précisions relatives à la terminologie socio-psychologique utilisée pour décrire le harcèlement et ce, en lien avec les racines culturelles et géopolitiques de celle-ci (Section 3.1). Dans un deuxième temps, nous décrirons différentes façons de conceptualiser le harcèlement psychologique au travail (Section 3.2). Dans un troisième temps, il sera question des principaux modèles pour expliquer le harcèlement (Section 3.3) et finalement, nous examinerons les conséquences du harcèlement psychologique au travail (Section 3.4).

#### **3.1 La terminologie sociopsychologique et ses racines culturelles/géopolitiques**

La recherche portant sur le harcèlement au travail a pris son envol dans les années 1990. L'intérêt public ainsi que scientifique pour le phénomène s'est répandu rapidement de la Suède et du Norvège vers d'autres pays comme les Pays-Bas, le Danemark et la France<sup>221</sup>. Dans les pays européens anglophones (Royaume-Uni, Irlande), le terme *workplace bullying* est souvent employé tandis que dans les pays européens francophones (France, Belgique), à la suite de la publication du livre de Marie-France Hirigoyen portant le même nom, le terme « harcèlement moral » est utilisé. Le terme québécois *harcèlement psychologique* s'inscrit dans cette dernière mouvance. Dans d'autres pays et notamment les pays scandinaves, le terme *mobbing* prédomine. Ce terme tire ses origines de l'observation de l'agression animale effectuée en 1968 par Konrad Lorenz dans son livre *On Aggression*<sup>222</sup>.

---

<sup>221</sup> Ståle Einarsen et al, « The Concept of Bullying and Harassment at Work : The European Tradition » dans Einarsen et al, 2011, *supra* note 22, 3 aux pp 3-4.

<sup>222</sup> Helge Hoel et Ståle Einarsen, « The Swedish Ordinance Against Victimization at Work : A Critical Assessment » (2010) 32:1 Comp Lab L & Pol'y J 225 aux pp 225-229 [Hoel et Einarsen, « Swedish Ordinance »].

La signification exacte véhiculée par les différents termes utilisés pour décrire le harcèlement au travail comporte certaines nuances. À titre d'exemple, le mot *bullying* est utilisé en Angleterre où le harcèlement vertical (par des supérieurs hiérarchiques) prédomine<sup>223</sup>. Il évoque davantage le comportement inacceptable et explicite du harceleur. Le mot *mobbing* est employé en Suède où le harcèlement horizontal (par les pairs) prédomine<sup>224</sup>. Il réfère davantage à des formes d'agression plus subtiles, souvent perpétrées par plusieurs individus et ce, en adoptant la perspective de la personne visée<sup>225</sup>. Cela dit, aujourd'hui, en Europe, tout comme sur la scène internationale, en pratique, les termes *bullying*, *harassment* et *mobbing* sont utilisés de façon interchangeable<sup>226</sup>.

La relative unité dans la conceptualisation du phénomène de harcèlement psychologique en Europe contraste avec le contexte américain. Aux États-Unis, une pléthore de termes existe pour décrire le harcèlement psychologique au travail ainsi que d'autres concepts reliés : *hostile workplace behavior*, *harassment*, *workplace deviance*, *workplace aggression*, *workplace abuse*, *employee mistreatment*, *emotional abuse at work*, pour ne nommer que ceux-là<sup>227</sup>. La pertinence de la littérature américaine aux débats sur le harcèlement psychologique au travail varie selon la définition du phénomène à l'étude.

Une littérature abondante tant de l'Europe que de l'Amérique du Nord aborde la question de la violence physique au travail. Des chercheurs s'affairent à préciser les interrelations qui émergent clairement entre le harcèlement psychologique au travail et la violence physique

---

<sup>223</sup> Ståle Einarsen et al, « The Concept of Bullying and Harassment at Work : The European Tradition » dans Einarsen et al, 2011, *supra* note 22, 3 à la p 11.

<sup>224</sup> Hoel et Einarsen, « Swedish Ordinance », *supra* note 222 à la p 238.

<sup>225</sup> Comme l'observe Overland, « *the use of the words "moral" and "harassment" [refer] clearly to a psychic and inner reality* » : Gwynyth Jones Overland, dir, *Sociology at the Frontiers of Psychology*, Newcastle, Cambridge Scholars Press, 2006 à la p viii.

<sup>226</sup> Ståle Einarsen et al, « The Concept of Bullying and Harassment at Work : The European Tradition » dans Einarsen et al, 2011, *supra* note 22, 3 à la p 5. Katherine Lippel, « The Law of Workplace Bullying : An International Overview » (2010) 32:1 Comp Lab L & Pol'y J 1 aux pp 1-2. Pour illustrer, la International Association on Workplace Bullying and Harassment organise de façon biennale une conférence, soit la « *International Conference on Workplace Bullying and Harassment* », en ligne : University of Milano <<http://www.bullying2014.unimi.it>>.

<sup>227</sup> Loreleigh Keashly et Karen Jagatic, « North American Perspectives on Hostile Behaviours and Bullying at Work » dans Einarsen et al, 2011, *supra* note 22, 41.

au travail<sup>228</sup>. Cependant, à l'instar de l'approche européenne majoritaire voulant qu'il s'agisse de phénomènes différents qui requièrent des approches méthodologiques spécifiques et distincts<sup>229</sup>, nous n'aborderons pas la question de la violence physique au travail.

De la même façon, certains auteurs considèrent des situations dans lesquelles des pratiques et procédures organisationnelles vécues comme étant opprimantes, méprisantes et humiliantes comme étant du harcèlement « organisationnel », du harcèlement « dépersonnalisé » ou encore de la violence organisationnelle<sup>230</sup>. Malgré l'intérêt de ces études, dans ce texte, nous concevons le harcèlement psychologique comme étant un phénomène interpersonnel (même si des relations interpersonnelles se déroulent dans un contexte organisationnel particulier et même si aucune intention de nuire n'est requise). Par conséquent, sont exclues de la portée de notre étude les pratiques et procédures organisationnelles oppressives en soi pour les travailleuses et travailleurs<sup>231</sup>.

### 3.2 Les différentes façons de conceptualiser le harcèlement psychologique

Au départ, le harcèlement au travail a surtout été étudié du point de vue psychologique, notamment par des psychologues spécialisés dans l'organisation du travail. Depuis, des

---

<sup>228</sup> Ståle Einarsen et al, « The Concept of Bullying and Harassment at Work : The European Tradition » dans Einarsen et al, 2011, *supra* note 22, 3 à la p 14. Voir aussi Katherine Lippel et al, « Violence au travail : Harcèlement psychologique, harcèlement sexuel et violence physique » dans *EQCOTESST*, 2011, *supra* note 24, 325.

<sup>229</sup> Agnès Parent-Thirion et al, *Fifth European Working Conditions Survey*, Luxembourg, Publications Office of the European Union, 2012 à la p 44 et s. Voir aussi Katherine Lippel et al, « Violence au travail : Harcèlement psychologique, harcèlement sexuel et violence physique » dans *EQCOTESST*, 2011, *supra* note 24, 325 à la p 326. Voir toutefois les interrogations soulevées récemment par Ralph Fevre et al, *Trouble at Work*, New York, Bloomsbury Academic, 2012 à la p 15 [Fevre et al].

<sup>230</sup> Voir Andy PD Liefoghe et Mackenzie K Davey, « Accounts of Workplace Bullying, The Role of the Organization » (2001) 10:4 *European Journal of Work and Organizational Psychology* 375; Andy PD Liefoghe, « Employee Accounts of Bullying at Work » (2003) 4:1 *International Journal of Management and Decision Making* 24; Premilla D'Cruz et Ernest Noronha, « Experiencing Depersonalized Bullying : A Study of Indian Call Centres » (2009) 3:1 *Work Organisation, Labour and Globalization* 26.

<sup>231</sup> Sur l'intérêt de ne pas diluer le concept du harcèlement psychologique au travail, voir Helge Hoel et David Beale, « Workplace Bullying, Psychological Perspectives and Industrial Relations, Towards a Contextualized and interdisciplinary approach » (2006) 44:2 *British Journal of Industrial Relations* 239 [Hoel et Beale].

chercheurs de diverses disciplines comme la sociologie, les communications, les relations industrielles, la médecine et le droit ont contribué à la littérature à ce sujet.

### 3.2.1 Une vision transdisciplinaire du harcèlement psychologique

Des efforts pour arrêter un cadre conceptuel commun pour des recherches scientifiques ont mené le chercheur et psychologue norvégien Ståle Einarsen et ses collègues à proposer la définition suivante :

*Bullying at work means harassing, offending, or socially excluding someone or negatively affecting someone's work. In order for the label bullying (or mobbing) to be applied to a particular activity, interaction or process, the bullying behaviour has to occur repeatedly and regularly (e.g., weekly) and over a period of time (e.g., about 6 months). Bullying is an escalating process in the course of which the person confronted ends up in an inferior position and becomes the target of systematic negative social acts. A conflict cannot be called bullying if the incident is an isolated event or if two parties of approximately equal strength are in conflict.*<sup>232</sup>

Cette définition assouplit légèrement les critères initiaux quant à la durée (strict minimum de six mois) et à la fréquence (au moins une fois par semaine) des gestes de harcèlement. Le critère initial d'une durée minimale de six mois était calqué sur la période de six mois souvent utilisée dans l'évaluation des troubles psychiatriques, et visait à faciliter la démonstration que le harcèlement au travail était susceptible de mener à des troubles psychiatriques importants et débilissants<sup>233</sup>. Toutefois, même les auteurs de la définition admettent volontiers que dans les faits, les victimes de harcèlement au travail se sentent harcelés après une période de temps beaucoup plus courte<sup>234</sup>. Ils accepteraient aussi de qualifier de harcèlement au travail, une situation dans laquelle une personne est exposée de façon systématique à des comportements négatifs pour une « période de temps prolongée ». Si la situation persiste pendant plus de six mois, ils la qualifieraient dès lors de

---

<sup>232</sup> Ståle Einarsen et al, « The Concept of Bullying and Harassment at Work : The European Tradition » dans Einarsen et al, 2011, *supra* note 22, 3 à la p 22.

<sup>233</sup> *Ibid* à la p 12.

<sup>234</sup> *Ibid*.

« harcèlement sévère » ou extrême<sup>235</sup>. Par ailleurs, dans leurs propres recherches, ils se réfèrent à la définition en exergerue<sup>236</sup>.

L'élaboration d'outils pour mesurer le harcèlement psychologique au travail a mené les chercheurs à catégoriser les gestes de harcèlement comme étant soit du harcèlement professionnel (*work-related bullying*), soit du harcèlement personnel (*person-related bullying*). Le harcèlement professionnel consiste notamment en des « *unreasonable deadlines or unmanageable workloads, excessive monitoring of work, or assigning meaningless tasks or even no tasks* »<sup>237</sup>. Le harcèlement personnel est constitué de comportements tels « *making insulting remarks, engaging in excessive teasing, spreading gossip or rumours, hurling persistent criticism, playing practical jokes, and engaging in intimidation* »<sup>238</sup>. Ce genre de comportements peut être relativement fréquent et même banal dans certains milieux de travail. Toutefois, lorsque, de façon soutenue, ces conduites sont constamment dirigées vers un même individu, elles peuvent constituer une forme de stress très important et provoquer des torts graves chez la victime.

Einarsen et ses collègues notent entre autres que des comportements humiliants sont considérés comme étant des formes sévères de harcèlement ayant des effets plus négatifs sur la santé que, par exemple, l'isolement social ou le harcèlement professionnel :

*The persistency of these behaviours also seems to drain the coping resources of the victim. The stigmatising effects of these activities, and their escalating frequency and intensity, make the victims constantly less able to cope with their daily tasks and collaborative requirements of the job, thus leading them to become ever more vulnerable and "a deserving target" [notes omises].*<sup>239</sup>

---

<sup>235</sup> *Ibid* à la p 13.

<sup>236</sup> Voir Dieter Zapf et Ståle Einarsen, « Individual Antecedents of Bullying : Victims and Perpetrators » dans Einarsen et al, 2011, *supra* note 22, 177 aux pp 177-200. Voir aussi Duncan Lewis, Sabir Giga et Helge Hoel, « Discrimination and Bullying » dans Einarsen et al, 2011, *supra* note 22, 267.

<sup>237</sup> Ståle Einarsen et al, « The Concept of Bullying and Harassment at Work : The European Tradition » dans Einarsen et al, 2011, *supra* note 22, 3 à la p 13.

<sup>238</sup> *Ibid*.

<sup>239</sup> *Ibid* à la p 15.



Cette observation fait ressortir le fait que le harcèlement au travail est un processus évolutif. D'ailleurs, au stade où la personne ciblée par des comportements agressifs devient stigmatisée dans son milieu de travail, elle souffre souvent de plusieurs symptômes reliés au stress. On parle même de « l'irrationalité apparente du phénomène du harcèlement » et de l'apparence « totalement inadaptées ou déraisonnables » des stratégies de la victime pour s'en protéger<sup>240</sup>. Son comportement peut devenir erratique et obsessif, et avoir pour effet de couper ses ponts même avec des collègues qui ne lui étaient pas hostiles au départ, accélérant ainsi le processus de victimisation<sup>241</sup>. L'impuissance qui caractérise ce genre de situation mène souvent à des congés de maladie de longue durée, et parfois à une marginalisation professionnelle totale de la victime<sup>242</sup>.

De façon classique, au cœur du concept de harcèlement psychologique au travail est un déséquilibre de pouvoir entre les parties<sup>243</sup>. Lorsqu'il s'agit du harcèlement vertical, le déséquilibre de pouvoir reflète les structures hiérarchiques formelles de l'organisation<sup>244</sup>. Lorsqu'il s'agit du harcèlement horizontal, le déséquilibre de pouvoir reflète des sources de pouvoir plutôt informelles, par exemple, la personne qui a des connaissances et une expérience moindres que son harceleur, l'individu face aux autres membres de son équipe de travail (surtout si celui-ci est en situation minoritaire en raison, par exemple, de son sexe ou de sa race), la personne qui a une dépendance sociale, économique ou psychologique envers un ou plusieurs collègues, ou encore la personne dont les collègues sont d'avis

---

<sup>240</sup> Belgique, Direction générale humanisation du travail (DGHT), *Agir sur les souffrances relationnelles au travail, Manuel de l'intervenant confronté aux situations de conflit, de harcèlement et d'emprise au travail*, Bruxelles, SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, 2009 à la p 47 [Belgique, *Agir sur les souffrances*].

<sup>241</sup> Ståle Einarsen et al, « The Concept of Bullying and Harassment at Work : The European Tradition » dans Einarsen et al, 2011, *supra* note 22, 3 aux pp 21-22.

<sup>242</sup> *Ibid* à la p 22.

<sup>243</sup> Ståle Einarsen et Anders Skogstad, « Bullying at Work : Epidemiological Findings in Public and Private Organisations » (1996) 5:2 *European Journal of Work and Organizational Psychology* 185. Voir généralement, Fevre et al, *supra* note 229 à la p 8; Ståle Einarsen et al, « The Concept of Bullying and Harassment at Work : The European Tradition » dans Einarsen et al, 2011, *supra* note 22, 3 à la p 15.

<sup>244</sup> L'exception étant lorsqu'une femme en position d'autorité est harcelée par ses subalternes, auquel cas les rapports sociaux de sexe priment sur les rapports hiérarchiques. Voir la sous-section 3.2.2 du Titre préliminaire, ci-dessous, sur le harcèlement psychologique et le genre.

qu'elle a une personnalité déficiente ou que sa performance au travail est inadéquate<sup>245</sup>. Par ailleurs, Fevre et ses collègues soulignent que l'exigence de la présence d'un déséquilibre de pouvoir entre les parties peut rendre problématique la qualification de harcèlement au travail des situations d'abus répétés créées par des tiers, des bénéficiaires ou des clients<sup>246</sup>. Pour notre part, nous sommes tentés d'observer que l'incapacité des travailleuses et travailleurs de se défendre contre des gestes hostiles ou agressifs de la part de bénéficiaires ou de clients est susceptible de créer *de facto* un déséquilibre de pouvoir. Dans cette étude, nous incluons dans la définition du harcèlement psychologique le harcèlement au travail effectué tant par un membre de l'organisation que par des tiers, des bénéficiaires ou des clients, le tout en conformité avec la définition juridique du harcèlement psychologique au Québec<sup>247</sup>.

Selon Einarsen, il y a deux grandes catégories de situations qui mènent au harcèlement au travail, soit le harcèlement du type « prédateur » et le harcèlement lié à un conflit<sup>248</sup>. Dans les deux cas, un déséquilibre de pouvoir existe d'emblée ou finit par émerger. Lorsqu'il s'agit de harcèlement du type « prédateur » :

*the victim has personally done nothing provocative that may reasonably justify the behaviour of the bully. In such cases, the victim is accidentally in a situation where a predator is demonstrating power or is exploiting the weakness of someone who has become a victim by accident.*<sup>249</sup>

Dans certains milieux de travail qui ont adopté un style de gestion « autoritaire », le harcèlement de type « prédateur » est institutionnalisé. Dans d'autres contextes, une personne en situation minoritaire – la première femme dans une caserne de pompiers ou le

---

<sup>245</sup> Ståle Einarsen et al, « The Concept of Bullying and Harassment at Work : The European Tradition » dans Einarsen et al, 2011, *supra* note 22, 3 à la p 15. Voir aussi Fevre et al, *supra* note 229 à la p 8.

<sup>246</sup> *Ibid.*

<sup>247</sup> *JurisClasseur*, fasc 23, *supra* note 15 au para 185.

<sup>248</sup> Ståle Einarsen, « The Nature and Causes of Bullying » (1999) 20:1-2 *International Journal of Manpower* 16.

<sup>249</sup> Ståle Einarsen et al, « The Concept of Bullying and Harassment at Work : The European Tradition » dans Einarsen et al, 2011, *supra* note 22, 3 à la p 25.

premier homme noir à intégrer l'escouade tactique – peut, par sa simple présence, devenir la cible de harcèlement<sup>250</sup>.

Lorsqu'il s'agit de harcèlement lié à un conflit, le harcèlement survient dans le contexte d'un conflit interpersonnel ayant atteint un haut niveau. La distinction entre les gestes hostiles caractéristiques du harcèlement au travail, d'une part, et d'autre part, les désaccords caractéristiques d'un conflit interpersonnel intense, peut être difficile à faire.

Selon Einarsen et ses collègues,

*[t]he difference between interpersonal conflicts at work and bullying is to be found not in what is done or how it is done, but in the frequency and duration of what is done, as well as in the ability of both parties to defend themselves in the situation* [notes omises].<sup>251</sup>

Le modèle d'escalade de conflit de Glasl a été utilisé pour expliquer comment les conflits interpersonnels se détériorent vers une situation de harcèlement<sup>252</sup>.

**Figure 1.2** Le modèle d'escalade de conflit de Glasl (1994)<sup>253</sup>.



<sup>250</sup> Voir par ex Duncan Lewis, Sabir Giga et Helge Hoel, « Discrimination and Bullying » dans Einarsen et al, 2011, *supra* note 22, 267 à la p 271 et s; Ståle Einarsen et al, « The Concept of Bullying and Harassment at Work : The European Tradition » dans Einarsen et al, 2011, *supra* note 22, 3 à la p 29.

<sup>251</sup> *Ibid* à la p 26.

<sup>252</sup> *Ibid* aux pp 26-27; Dieter Zapf et Claudia Gross, « Conflict Escalation and Coping with Workplace Bullying : A Replication and Extension », (2001) 10:4 European Journal of Work and Organizational Psychology 497 [Zapf et Gross].

<sup>253</sup> Tiré de Zapf et Gross, *ibid* à la p 501.

Le harcèlement psychologique au travail interviendrait à la limite entre la deuxième phase (étapes 4 à 6) et la troisième phase (étapes 7 à 9) du conflit. Lors de la première phase du conflit (étapes 1 à 3), les parties sont toujours intéressées par la résolution du problème. Toutefois, lors de la deuxième phase, typiquement, l'enjeu initial du conflit est éclipsé et la tension interpersonnelle entre les parties se trouve au cœur du problème :

*Now the issue of the conflict has more to do with who is the problem than what is the problem. The parties cease to communicate and start to seek allies and support from others. They become increasingly more concerned about their own reputation and about losing face; and they experience moral outrage against their opponents, perceiving them as immoral, as having a personality deficit, or as being plain stupid. At this point, disrespect, lack of trust, and finally, overt hostility evolve.*<sup>254</sup>

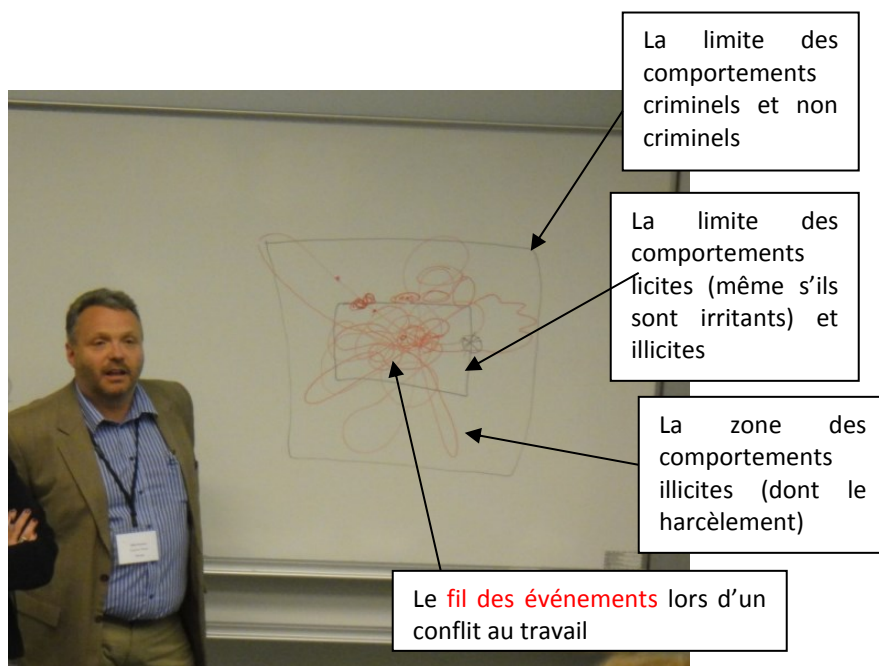
Einarsen et ses collègues prétendent que dans les cas les plus sévères de harcèlement psychologique au travail, les étapes extrêmes qui caractérisent la troisième phase du conflit – destruction, suicide – peuvent même être atteints<sup>255</sup>.

---

<sup>254</sup> Ståle Einarsen et al, « The Concept of Bullying and Harassment at Work : The European Tradition » dans Einarsen et al, 2011, *supra* note 22, 3 à la p 27.

<sup>255</sup> *Ibid* à la p 28.

**Figure 1.3** Le déroulement réel d'un conflit au travail et son encadrement juridique<sup>256</sup>



Par ailleurs, selon Einarsen (psychologue) et son collègue Harold Pedersen (juriste), la complexité des conflits en milieux de travail est parfois mal traduite, tant par le modèle découpé et fortement schématisé d'escalade de conflit de Glasl (« l'escalier ») que par le droit<sup>257</sup>. Dans cette photo prise à la huitième *International Conference on Workplace Bullying and Harassment*, à Copenhague, en juin 2012, Einarsen présente un modèle du conflit interpersonnel et des normes juridiques relatives au harcèlement au travail (voir la Figure 1.3). À l'intérieur du plus petit carré noir se trouvent des comportements licites, incluant ceux qui sont irritants ou désagréables (mais tout à fait licites). Le contour du petit carré noir représente l'interdiction de harceler créée par la loi, tandis que le contour du grand carré noir représente l'interdiction de commettre des infractions criminelles. La ligne rouge qui se promène follement représente le fil des événements dans un milieu de travail où sévit un conflit. Malgré que le conflit ait dégénéré vers le harcèlement, soit un comportement illicite, à plusieurs reprises, la majorité du tracé rouge se trouve néanmoins à l'intérieur ou à la limite du carré noir le plus petit, soit dans les comportements permis

<sup>256</sup> Reproduite avec la permission de Ståle Einarsen.

<sup>257</sup> Pedersen et Einarsen, *supra* note 126.

par la loi. Par contre, on peut très bien imaginer que dans le narratif de la personne dont la vie au travail est représentée par la ligne rouge, l'ensemble des événements peut très bien être perçu comme étant relevant du harcèlement et d'ailleurs certains des événements le sont.

### 3.2.2 Le harcèlement psychologique et le genre

Le harcèlement psychologique est un phénomène genré<sup>258</sup>. Rappelons que, tel qu'exposé dans l'Introduction, au Québec, à l'instar de plusieurs pays européens (mais pas la Grande-Bretagne, semble-t-il, ni les pays scandinaves), les femmes sont davantage la cible du harcèlement psychologique, et les hommes, davantage ceux qui harcèlent<sup>259</sup>. Encore plus que le statut organisationnel, le genre est associé à un risque de harcèlement psychologique au travail, car le fait de détenir un pouvoir hiérarchique dans l'organisation protège les hommes, mais non les femmes, du harcèlement de la part des personnes ayant un statut organisationnel moins élevé qu'eux<sup>260</sup>. Cela dit, à ce jour, il n'y a toujours pas eu beaucoup de théorisation ni de recherche approfondie au sujet des interactions entre le genre et le harcèlement psychologique<sup>261</sup>.

---

<sup>258</sup> Denise Salin et Helge Hoel, « Workplace Bullying as a Gendered Phenomenon » (2013) 28:3 235 [Salin et Hoel, 2013]; Garcia, Hacourt et Bara, *supra* note 53; Salin, 2005, *supra* note 130; Denise Salin, « The Significance of Gender for Third Parties' Perceptions of Negative Interpersonal Behaviour : Labelling and Explaining Negative Acts » (2011) 18:6 *Gender, Work and Organization* 571 [Salin, 2011]. Voir aussi Ståle Einarsen et Bjørn Inge Raknes, « Harassment in the Workplace and the Victimization of Men » (1997) 12:3 *Violence and Victims* 247 [Einarsen et Raknes].

<sup>259</sup> Dupéré, *supra* note 5; Katherine Lippel, « Le harcèlement psychologique au travail : Portrait des recours juridiques au Québec et des décisions rendues par la Commission des lésions professionnelles », en ligne : (2005) 7:3 *PISTES* 9 <<http://www.pistes.uqam.ca>> [Lippel, 2005]; Ruth Simpson et Claire Cohen, « Dangerous Work; The Gendered Nature of Bullying in the Context of Higher Education » (2004) 11:2 *Gender, Work and Organisation* 163 [Simpson et Cohen]. Au sujet du harcèlement des femmes racialisées, voir Suzy Fox et Lamont E Stallworth, « Race and Ethnicity as Factors in Workplace Bullying » dans *Work, Stress, and Health 2008 : "Health and Safe Work Through Research, Practice, and Partnerships" Washington, DC, on March 6-8, Washington, 2008* [Fox et Stallworth]. Il faudrait une analyse approfondie pour déterminer dans quelle mesure ces données sont reliées à la division sexuelle du marché du travail ainsi qu'à la nature du travail typiquement effectué par des femmes : Garcia, Hacourt et Bara, *supra* note 53; Messing et Stellman, *supra* note 53.

<sup>260</sup> Katherine Lippel et al, « Violence au travail : Harcèlement psychologique, harcèlement sexuel et violence physique » dans *EQCOTESST*, 2011, *supra* note 24, 325 à la p 335.

<sup>261</sup> Dieter Zapf, Jordi Escartín, Ståle Einarsen, Helge Hoel and Maarit Vartia, « Empirical Findings on Prevalence and Risk Groups of Bullying in the Workplace » dans Einarsen et al, 2011, *supra* note 22, 75 à la p 78.

Le harcèlement psychologique suppose des rapports de pouvoir inégaux<sup>262</sup>, tout comme c'est le cas pour le harcèlement sexuel<sup>263</sup>, le harcèlement sexiste (parfois appelé harcèlement sexuel du type « milieu de travail hostile »<sup>264</sup> ou *gender-based harassment*<sup>265</sup>) et le harcèlement racial<sup>266</sup>. En droit québécois, la définition du harcèlement psychologique inclut toutes les formes de harcèlement discriminatoire dont le harcèlement sexuel et racial<sup>267</sup>. Toutefois, les aspects genrés du harcèlement psychologique ne se limitent pas à ceux retrouvés dans des cas de harcèlement sexuel ou sexiste<sup>268</sup>.

D'une part, même lorsque le harcèlement paraît à prime abord strictement de nature individuelle, la recherche portant sur l'incivilité et le harcèlement au travail révèle que ceux-ci peuvent être entachés d'une discrimination latente. Pour illustrer, une étude dans le secteur de l'éducation révèle des taux de prévalence de harcèlement plus élevés chez des enseignantes et enseignants afro-américains. Cependant, les taux de prévalence plus élevés se sont estompés lorsque les directrices et directeurs d'école étaient également afro-américains<sup>269</sup>. Les harceleurs ont tendance à cibler des personnes qui proviennent de minorités ethniques, raciales et sexuelles, pour faire du harcèlement de nature purement psychologique (en apparence, en tout cas)<sup>270</sup>. Parallèlement, la discrimination sexuelle et

---

<sup>262</sup> Salin, 2005, *supra* note 130.

<sup>263</sup> Catherine MacKinnon, *The Sexual Harassment of Working Women : A Case of Sex Discrimination*, New Haven (Connecticut), Yale University Press, 1979.

<sup>264</sup> *JurisClasseur*, fasc 23, *supra* note 15 au para 323.

<sup>265</sup> Voir *Québec (Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse) c Québec (PG)*, [1998] RJQ 3397 aux para 167-168 (TD PQ) (disponible sur Azimut) [Lippé].

<sup>266</sup> *Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse c Québec (PG)*, 2008 QCTDP 8 au para 123 et s (disponible sur Azimut).

<sup>267</sup> *JurisClasseur*, fasc 23, *supra* note 15 au para 321. D'ailleurs la définition du harcèlement psychologique est largement inspirée de la définition du harcèlement sexuel élaborée par la Cour suprême dans *Janzen c Platy Enterprises Ltd*, [1989] 1 RCS 1252 et ensuite, raffinée par la Cour d'appel dans *Habachi c Commission des droits de la personne du Québec*, [1999] RJQ 2522 (CAQ).

<sup>268</sup> Jordi Escartín, Denise Salin et Álvaro Rodríguez-Caballeira, « Conceptualizations of Workplace Bullying : Gendered rather than Gender-Neutral » (2011) 10:4 *Journal of Personnel Psychology* 157; Salin et Hoel, 2013, *supra* note 258.

<sup>269</sup> Fox et Stallworth, *supra* note 259. Voir aussi Suzy Fox et Lamont E Stallworth, « Racial/Ethnic Bullying : Exploring the Links Between Bullying and Racism in the U.S. Workplace » (2005) 66 *Journal of Vocational Behavior* 438.

<sup>270</sup> Sandy Lim et Lilia M Cortina, « Interpersonal Mistreatment in the Workplace : The Interface and Impact of General Incivility and Sexual Harassment » (2005) 90:3 *Journal of Applied Psychology* 483 [Lim et Cortina]; Lilia

raciale flagrante est devenue moins acceptable socialement<sup>271</sup>. Cela suggère que le harcèlement psychologique au travail peut constituer une manifestation insidieuse des rapports de pouvoir inégaux entre les hommes et les femmes au travail<sup>272</sup>.

D'autre part, le harcèlement psychologique est susceptible de jouer un rôle dans le maintien de la conformité des rôles hommes-femmes, tel qu'illustré par le taux élevé du harcèlement psychologique des individus en situation de minorité sexuelle au travail<sup>273</sup>. En ce sens, la psychanalyste française Marie-France Hirigoyen caractérise certains types de harcèlement comme « le refus de la différence », faisant ressortir les liens entre la discrimination et le harcèlement. Hirigoyen note la continuité entre le harcèlement sexuel ou le harcèlement sur la base de l'orientation sexuelle, et le harcèlement psychologique (ou le harcèlement moral, selon la terminologie française) :

Le harcèlement moral commence souvent par le refus d'une différence. Cela se manifeste par un comportement à la limite de la discrimination – propos sexiste pour décourager une femme dans un service d'hommes, plaisanteries grossières à l'égard d'un homosexuel [...] Sans doute est-on passé de la discrimination au harcèlement moral, plus subtil et moins repérable, afin de ne pas risquer d'être sanctionné.<sup>274</sup>

Ce type de harcèlement psychologique se confond avec le harcèlement sexiste ou le *gender-based harassment* reconnu en droit québécois. Le Tribunal des droits de la personne du Québec avance la définition suivante du harcèlement sexiste :

Le harcèlement sexuel résultant d'un milieu hostile est donc une manifestation plus subtile, plus insidieuse que le harcèlement à connotations sexuelles. Ce type de situation ne comporte habituellement pas d'éléments

---

M Cortina, « Unseen Injustice : Incivility as Modern Discrimination in Organizations » (2008) 33:1 *Academy of Management Review* 55 [Cortina]; Simpson et Cohen, *supra* note 259.

<sup>271</sup> Cortina, *supra* note 270; Lim et Cortina, *supra* note 270; Simpson et Cohen, *supra* note 259.

<sup>272</sup> Voir Cox, 2014, *supra* note 160. Pour sa part, Marie-France Hirigoyen voit aussi une proximité entre la discrimination envers les femmes au travail et le harcèlement, affirmant qu'à côté « des modes de harcèlement moral proches du harcèlement sexuel, se situe la discrimination à l'égard des femmes. Des femmes sont simplement mises de côté, ou harcelées et empêchées de travailler, uniquement parce qu'elles sont femmes » : Marie-France Hirigoyen, *Malaise dans le travail, harcèlement moral : Démêler le vrai du faux*, Paris, La Découverte & Syros, 2001 à la p 83 [Hirigoyen, 2001].

<sup>273</sup> Voir par ex Duncan Lewis, Sabir Giga et Helge Hoel, « Discrimination and Bullying » dans Einarsen et al, 2011, *supra* note 22, 267 à la p 273.

<sup>274</sup> Hirigoyen, 2001, *supra* note 272 à la p 30.



qui pourraient laisser croire à une démarche de séduction. Au contraire, les paroles, les gestes ou les actes convergent vers la démonstration de l'inadéquation de la personne face à son milieu de travail, généralement à prédominance masculine, mais pas exclusivement non plus, et ce, simplement parce qu'elle est caractérisée par l'un des motifs énumérés à l'article 10 de la *Charte*; en l'occurrence, parce qu'elle est une femme. C'est pourquoi, il est possible de qualifier ce type de harcèlement sexuel de harcèlement sexiste : le genre plutôt que la sexualité est l'objet du harcèlement. [...] Essentiellement, ce type de harcèlement cherche à isoler les femmes en leur rappelant soit qu'elles ne sont pas à leur place dans ce milieu, soit qu'elles sont fragiles et que c'est à leurs risques et périls qu'elles intègrent le milieu. Le milieu comporte ses codes et ses règles qui tendent à conforter les préjugés et les stéréotypes en vertu desquels les abus de pouvoirs s'exercent [notes omises].<sup>275</sup>

De la même façon, le harcèlement psychologique joue également un rôle dans le maintien de la conformité raciale<sup>276</sup> ainsi que dans le maintien d'autres types de conformité sociale<sup>277</sup>.

Dans cette section, nous avons examiné brièvement différentes façons de voir et de comprendre le harcèlement psychologique. Dans la prochaine section, nous décrirons différents grands modèles qui ont été élaborés pour expliquer la survenance du harcèlement psychologique.

### **3.3 Les principaux modèles pour expliquer le phénomène du harcèlement psychologique au travail**

Compte tenu que les premières recherches sur le harcèlement au travail ont surtout été effectuées par des psychologues, il ne faut pas s'étonner qu'un bon nombre de recherches se sont intéressées aux caractéristiques personnelles des victimes et des auteurs de

---

<sup>275</sup> Voir Lippé, *supra* note 265 aux para 167-168.

<sup>276</sup> Voir à titre d'exemple l'une des premières décisions reconnaissant les conséquences sur la santé du harcèlement au travail comme constituant une lésion professionnelle : *Anglade et Montréal (Communauté urbaine de)*, (1988), AZ-4000006885 (CALP). Monsieur Anglade était l'un des premiers policiers noirs de la Communauté urbaine de Montréal.

<sup>277</sup> Voir par ex Stig Berge Matthiesen, Brita Bjørkelo et Ronald J Burke, « Workplace Bullying as the Dark Side of Whistleblowing » dans Einarsen et al, 2011, *supra* note 22, 301.

harcèlement pour expliquer la survenance de celui-ci<sup>278</sup>. Si certains chercheurs semblent aller jusqu'à suggérer que la personnalité de la victime permet de prédire son statut en tant que telle<sup>279</sup>, d'autres, incluant le pionnier Heinz Leymann (psychologue aussi), rejettent catégoriquement ce genre d'idée. Ces derniers cherchent plutôt l'explication du harcèlement psychologique dans l'environnement du travail. Ils sont d'avis que ce sont des facteurs organisationnels reliés à l'organisation du travail ainsi qu'à la qualité du leadership chez les gestionnaires qui expliquent le harcèlement<sup>280</sup>. À ces recherches portant sur les facteurs ou précurseurs individuels et organisationnels du harcèlement au travail, un autre corpus s'intéresse aux facteurs ou précurseurs sociaux du harcèlement<sup>281</sup>, s'interrogeant sur les raisons pouvant expliquer pourquoi les normes sociales qui habituellement empêchent les gens de poser des actes d'agression ne s'appliquent pas en matière de harcèlement<sup>282</sup>.

Dans cette recherche, nous adopterons le modèle multi-causal du harcèlement psychologique au travail, nous arrêtant plus spécifiquement aux facteurs organisationnels associés au harcèlement psychologique au travail, et ce, à la lumière du rapport étroit entre la capacité syndicale de défendre le droit à un milieu de travail exempt du harcèlement psychologique et les facteurs organisationnels plus large qui créent ou non un rapport de force dans les relations de travail.

---

<sup>278</sup> Pour une revue de la littérature à ce sujet, voir Dieter Zapf et Ståle Einarsen, « Individual Antecedents of Bullying : Victims and Perpetrators » dans Einarsen et al, 2011, *supra* note 22, 177.

<sup>279</sup> Voir Iain Coyne, Elizabeth Seigne et Peter Randall, « Predicting Workplace Victim Status from Personality » (2000) 9:3 *European Journal of Work and Organizational Psychology* 335, tel que cité en exemple dans Dieter Zapf et Ståle Einarsen, « Individual Antecedents of Bullying : Victims and Perpetrators » dans Einarsen et al, 2011, *supra* note 22, 177 à la p 177.

<sup>280</sup> Voir par ex Heinz Leymann, « The Content and Development of Mobbing at Work » (1996) 5:2 *European Journal of Work and Organizational Psychology* 165 [Leymann].

<sup>281</sup> La littérature scientifique utilise surtout le terme « antécédent », soit la traduction du terme anglais *antecedent*. Nous avons plutôt choisi de traduire ce terme par le mot « facteur » ou « précurseur ». Les facteurs dont il est question précèdent le harcèlement. Ils ne sont pas nécessairement pathologiques, ni la cause du harcèlement même s'ils peuvent contribuer à l'expliquer.

<sup>282</sup> Joel H Neuman et Robert A Baron, « Social Antecedents of Bullying : A Social Interactionist perspective » dans Einarsen et al, 2011, *supra* note 22, 201. Voir aussi pour une discussion de la notion (négligée) de *social agency* David Beale, « An Industrial Relations Perspective of Workplace Bullying » dans Einarsen et al, 2011, *supra* note 22, 283.

### 3.3.1 Le modèle de référence multi-causal

Des chercheurs prééminents dont Ståle Einarsen (Norvège), Helge Hoel (Royaume-Uni) et Dieter Zapf (Allemagne) proposent un cadre conceptuel multi-causal pour saisir le phénomène du harcèlement au travail<sup>283</sup>. Ce cadre conceptuel intègre différentes classes de variables dont les précurseurs individuels, sociaux et organisationnels du harcèlement discutés plus haut. De plus, ce modèle intègre aussi des facteurs culturels, historiques, juridiques et socioéconomiques pouvant contribuer à expliquer le harcèlement psychologique au travail :

*The high pace of change, intensifying workloads, increasing working hours, and uncertainty with regard to future employment that characterize contemporary working life in many countries influence the level of stress of both perpetrator and victim. Hence both the level of aggression and one's coping resources may be influenced by such factors. In addition, the tolerance of organizations and their management of cases of bullying must also, to some extent, be seen in light of prevailing societal factors.*<sup>284</sup>

---

<sup>283</sup> Ståle Einarsen et al, « The Concept of Bullying and Harassment at Work : The European Tradition » dans Einarsen et al, 2011, *supra* note 22, 3 à la p 28 et s. Voir aussi Ståle Einarsen et al, dir, *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace : International Perspectives in Research and Practice*, Londres, Taylor & Francis, 2003 à la p 23 et s [Einarsen et al, 2003].

<sup>284</sup> Ståle Einarsen et al, « The Concept of Bullying and Harassment at Work : The European Tradition » dans Einarsen et al, 2011, *supra* note 22, 3 à la p 30. Voir aussi David Beale, « An Industrial Relations Perspective of Workplace Bullying » dans Einarsen et al, 2011, *supra* note 22, 283; Hoel et Beale, *supra* note 231.

Figure 1.4 Un cadre théorique pour l'étude et la gestion du harcèlement au travail<sup>285</sup>.



Compte tenu de notre intérêt pour la gestion syndicale des recours en matière de harcèlement psychologique, le dernier volet de ce modèle multi-causal – notamment les facteurs culturels, juridiques et socioéconomiques – nous est particulièrement utile, car il offre la possibilité d'intégrer une approche tirée du domaine des relations industrielles à la compréhension du harcèlement psychologique. Plus particulièrement, selon le professeur britannique David Beale,

*an industrial relations perspective can relate workplace bullying more systematically to worker and management interests in the political, economic, historical, legal and social context of particular countries, employment sectors, work organisations, and occupations.*<sup>286</sup>

En effet, des éléments socio-économiques et politiques tels la restructuration économique, le taux élevé de chômage, la récession ainsi que le déclin du pouvoir syndical et les changements dans l'équilibre des forces entre les travailleurs et les employeurs, sont

<sup>285</sup> Ståle Einarsen et al, « The Concept of Bullying and Harassment at Work : The European Tradition » dans Einarsen et al, 2011, *supra* note 22, 3 à la p 29. Reproduit avec la permission des auteurs.

<sup>286</sup> Sur la richesse qu'une telle approche est susceptible d'apporter à l'étude du harcèlement psychologique au travail, voir David Beale, « An Industrial Relations Perspective of Workplace Bullying » dans Einarsen et al, 2011, *supra* note 22, 283; Hoel et Beale, *supra* note 231.

susceptibles d'avoir un impact sur les attitudes et les comportements au travail. En même temps, ils augmentent l'insécurité économique des travailleuses et travailleurs. En ce sens, ultimement, ils sont susceptibles d'avoir un impact sur le risque de harcèlement psychologique au travail<sup>287</sup>.

De plus, à l'instar de l'ensemble des risques psychosociaux dans les milieux de travail, dans les milieux de travail syndiqués, la volonté des employeurs de reconnaître, de prévenir et de traiter des cas de harcèlement psychologique au travail dépend entre autres de la capacité des syndicats à les obliger à le faire<sup>288</sup>. Le contexte particulier des rapports collectifs de travail dans chaque milieu de travail représente sans doute un élément important pour comprendre la mise en œuvre de la loi québécoise. Le modèle multi-causal cadre bien avec notre hypothèse voulant que la mise en œuvre réelle du droit à un milieu de travail exempt du harcèlement psychologique est le résultat de l'application de la norme formelle – dans un contexte organisationnel particulier où plus ou moins de précurseurs organisationnels du harcèlement sont présents – en lien avec une procédure de sanction par voie de grief – selon une capacité syndicale particulière de mobiliser une réponse organisationnelle appropriée et si nécessaire, d'intenter des recours au nom de la victime. Bref, les précurseurs organisationnels sont d'un intérêt particulier. Non seulement ils augmentent le risque que le harcèlement psychologique survienne, ils ont tendance à affaiblir le rapport de force du syndicat et ainsi, à indiquer une capacité syndicale diminuée de défendre les droits des personnes harcelées.

### 3.3.2 Les précurseurs organisationnels

En 2011, Salin et Hoel ont recensé les recherches portant sur les facteurs organisationnels. Ils ont élaboré cinq catégories de facteurs organisationnels liés au harcèlement psychologique au travail, soit :

---

<sup>287</sup> David Beale, « An Industrial Relations Perspective of Workplace Bullying » dans Einarsen et al, 2011, *supra* note 22, 283 à la p 295. Voir aussi à ce sujet Mike Ironside et Roger Seifert, « Tackling Bullying in the Workplace : The Collective Dimension » dans Einarsen et al, 2003, *supra* note 62, 283.

<sup>288</sup> David Walters, « Worker Representation and Psycho-Social Risks : A Problematic Relationship? » (2011) 49 Safety Science 599 [Walters].

- L'organisation du travail et la conception des tâches;
- La culture et le climat organisationnels;
- Le leadership;
- Les systèmes de reconnaissance;
- Les changements organisationnels<sup>289</sup>.

### 3.3.2.1 L'organisation du travail et la conception des tâches

Au chapitre de l'organisation du travail et la description des tâches, depuis longue date, des conflits de rôles, l'ambiguïté de rôle et l'absence d'objectifs clairs sont associés à la survenance de harcèlement psychologique au travail<sup>290</sup>. « *[B]ullying seems to thrive where employees perceive contradictory expectations, demands, and values in their jobs and where expectations are perceived as unclear or unpredictable* »<sup>291</sup>. Des recherches récentes, y compris une méta-analyse<sup>292</sup>, confirment en tous points ces conclusions<sup>293</sup>.

L'intensification du travail et des contraintes de temps, ainsi que des emplois exigeants mais offrant peu de contrôle (*high demand, low control*) aux travailleuses et travailleurs demeurent des pistes à explorer<sup>294</sup>. Rappelons qu'au Québec, l'étude EQCOTESST suggère une association entre le harcèlement psychologique et les emplois où la demande psychologique est élevée, la latitude décisionnelle est faible, et dans lesquels il est impossible de modifier la cadence du travail<sup>295</sup>. Cependant, selon Salin et Hoel, les données

---

<sup>289</sup> Denise Salin et Helge Hoel, « Organisational Causes of Workplace Bullying » dans Einarsen et al, 2011, *supra* note 22, 227.

<sup>290</sup> *Ibid* à la p 228.

<sup>291</sup> *Ibid* à la p 229.

<sup>292</sup> Nathan A Bowling et Terry A Beehr, « Workplace Harassment from the Victim's Perspective : A Theoretical Model and Meta-Analysis » (2006) 91:5 *Journal of Applied Psychology* 998.

<sup>293</sup> Voir notamment Baillien et De Witte, *supra* note 25; Lars Johan Hauge, Anders Skogstad et Ståle Einarsen, « Relationships Between Stressful Work Environments and Bullying : Results of a Large Representative Study » (2007) 21:3 *Work & Stress* 220. Voir généralement Denise Salin et Helge Hoel, « Organisational Causes of Workplace Bullying » dans Einarsen et al, 2011, *supra* note 22, 227 aux pp 228-229.

<sup>294</sup> Denise Salin et Helge Hoel, « Organisational Causes of Workplace Bullying » dans Einarsen et al, 2011, *supra* note 22, 227 à la p 229.

<sup>295</sup> Katherine Lippel et al, « Violence au travail : Harcèlement psychologique, harcèlement sexuel et violence physique » dans EQCOTESST, 2011, *supra* note 24, 325 à la p 339 et s.

aussi sans équivoque que celles sur les conflits de rôles, l'ambiguïté de rôle et l'absence d'objectifs clairs ne sont pas encore disponibles à ces sujets<sup>296</sup>.

Les aspects physiques de l'environnement de travail – le bruit, des extrêmes de température, des espaces clos ou bondés, le fait de devoir partager des outils ou de l'équipement –constitueraient aussi des précurseurs du harcèlement psychologique<sup>297</sup>.

### 3.3.2.2 La culture et le climat organisationnels

Des facteurs en lien avec la culture et le climat organisationnels sont également associés à certains types de harcèlement. Dans plusieurs organisations où de nombreux cas de harcèlement psychologique sont rapportés, des gestes négatifs et abusifs sont permis, à tout le moins implicitement. Hoel et Salin expliquent que

*bullying is seen to be prevalent in organisations where employees and managers feel that they have the support, or at least implicitly the blessing, of senior managers to carry on their abusive and bullying behaviour. Furthermore, new managers will quickly come to view this form of behaviour as acceptable and normal if they see others get away with it and are even rewarded for it [notes omises].*<sup>298</sup>

Des milieux de travail paramilitaires comme des casernes de pompiers, ou encore des cuisines de restaurants haut de gamme, représentent des exemples classiques de ce genre de culture organisationnelle abusive.

À l'autre extrême, des milieux de travail ayant une atmosphère trop informelle peuvent également constituer des milieux propices au harcèlement. Des blagues, des insultes et des mauvais tours peuvent faire partie du climat social mais dérapent facilement vers le harcèlement psychologique si la personne ciblée ne peut se défendre... ou ne voit pas

---

<sup>296</sup> Denise Salin et Helge Hoel, « Organisational Causes of Workplace Bullying » dans Einarsen et al, 2011, *supra* note 22, 227 à la p 229.

<sup>297</sup> *Ibid.*

<sup>298</sup> *Ibid* à la p 230.

l'humour dans la « farce »<sup>299</sup>. La même chose est vraie pour des milieux de travail où les échanges entre les personnes sont sexualisés à outrance<sup>300</sup>.

De façon générale, un mauvais climat social est associé à une plus grande prévalence de conflits interpersonnels et du harcèlement psychologique. Les communications y sont pour quelque chose : il semblerait que dans des milieux de travail où il y a du harcèlement psychologique, il est plus rare que des problèmes puissent être discutés ouvertement<sup>301</sup>. De plus, les personnes harcelées déclareraient recevoir moins de soutien social de la part de leurs collègues et de leurs superviseurs<sup>302</sup>.

### 3.3.2.3 Le leadership

Plusieurs recherches récentes confirment que le style de leadership dans un milieu de travail a un impact sur la prévalence du harcèlement psychologique. Ainsi, tant un leadership tyrannique, autocratique ou autoritaire<sup>303</sup> qu'un leadership du style laisser-faire<sup>304</sup> prédisent une prévalence accrue du harcèlement psychologique au travail. De plus, un leadership formel faible ou inefficace permet l'émergence de leaders informels, créant ainsi un terrain fertile à du harcèlement psychologique entre collègues<sup>305</sup>.

Dans une étude portant sur le leadership du style laisser-faire, les chercheurs ont identifié des associations entre ce genre de leadership et des taux élevés de conflits de rôle, d'ambiguïté de rôle et de conflits interpersonnels entre collègues. Hoel et Salin en déduisent que le principal effet du leadership du style laisser-faire est de créer un environnement de travail stressant. Toutefois, les chercheurs ont également trouvé un effet

---

<sup>299</sup> *Ibid* à la p 231.

<sup>300</sup> Konik et Cortina, *supra* note 138 à la p 319. Voir aussi David L Collinson, « "Engineering Humour": Masculinity, Joking and Conflict in Shop-Floor Relations » (1988) 9:2 Organization Studies 181 [Collinson].

<sup>301</sup> Denise Salin et Helge Hoel, « Organisational Causes of Workplace Bullying » dans Einarsen et al, 2011, *supra* note 22, 227 à la p 231.

<sup>302</sup> *Ibid*.

<sup>303</sup> Mona O'Moore et Jean Lynch, « Leadership, Working Environment and Workplace Bullying » (2007) 10:1 International Journal of Organization Theory and Behaviour 95.

<sup>304</sup> Hauge, Skogstad et Einarsen, *supra* note 293.

<sup>305</sup> Vézina et Dussault, *supra* note 25.



direct entre le leadership du style laisser-faire et le harcèlement rapporté. Ces derniers postulent que l'absence de leadership approprié peut être vécue par des salariés comme une forme de rejet<sup>306</sup>.

#### 3.3.2.4 Les systèmes de reconnaissance

Des systèmes de reconnaissance qui donnent lieu à un climat de compétition interne ont été associés à du harcèlement psychologique au travail. Selon Hoel et Salin, « *[i]n very competitive work environments, bullying may thus be used strategically to punish and get rid of over- or underachieving colleagues or subordinates who are considered either threats or burdens* »<sup>307</sup>.

Des systèmes de récompense basés sur la performance ont été associés au harcèlement psychologique au travail. De la même façon, des primes collectives ont pour effet d'amplifier les préoccupations de certains salariés relatives au contrôle de leurs collègues et peuvent créer un terrain fertile au harcèlement psychologique entre ceux-ci<sup>308</sup>. Toujours selon Hoel et Salin, un contexte de travail d'équipe obligatoire peut être également considéré un terrain fertile au harcèlement psychologique, surtout si le travail d'équipe se déroule dans un contexte de compétition interne<sup>309</sup>.

De plus, dans des milieux de travail et dans des juridictions caractérisées par un encadrement juridique strict relatif à la façon de mettre fin à la relation d'emploi d'une personne, le harcèlement psychologique peut être utilisé pour faire indirectement ce que la règle interdit de faire directement. Cela peut expliquer la prévalence accrue du harcèlement psychologique souvent rapportée dans le secteur public<sup>310</sup>.

---

<sup>306</sup> Denise Salin et Helge Hoel, « Organisational Causes of Workplace Bullying » dans Einarsen et al, 2011, *supra* note 22, 227 à la p 233.

<sup>307</sup> *Ibid* à la p 234.

<sup>308</sup> Collinson, *supra* note 300.

<sup>309</sup> Denise Salin et Helge Hoel, « Organisational Causes of Workplace Bullying » dans Einarsen et al, 2011, *supra* note 22, 227 à la p 234.

<sup>310</sup> Dieter Zapf, Jordi Escartín, Ståle Einarsen, Helge Hoel and Maarit Vartia, « Empirical Findings on Prevalence and Risk Groups of Bullying in the Workplace » dans Einarsen et al, 2011, *supra* note 22, 75 à la p 85 et s. Au

### 3.3.2.5 Les changements organisationnels

Plusieurs études ont identifié des changements organisationnels comme étant des facteurs déclencheurs du harcèlement psychologique. Toutefois, les mécanismes explicatifs exacts de cette association n'ont pas encore été élucidés. Le caractère indépendant de la relation entre les changements organisationnels et le harcèlement a parfois été questionné. Par exemple, une étude belge indique que des changements organisationnels sont associés au harcèlement seulement dans la mesure où ils produisent des conflits de rôle ou de l'insécurité<sup>311</sup>.

Dans une étude norvégienne de 2007, Skogstad et ses collègues ont observé une relation entre le harcèlement psychologique et les changements dans l'environnement de travail, et plus particulièrement les changements dans les descriptions de tâche ainsi que ceux liés à la réduction du personnel<sup>312</sup>. La même étude indique qu'un conflit interpersonnel avec son supérieur immédiat prédit de manière fiable le harcèlement au travail, et ce, de façon plutôt indépendante des changements organisationnels<sup>313</sup>. Hoel et Salin citent néanmoins les changements organisationnels comme un cinquième type de précurseurs organisationnels du harcèlement psychologique à part entière, par ailleurs, souvent lié à des changements socioéconomiques dans un contexte plus large. Entre autres, ils notent que

*by introducing market philosophies into areas previously unaffected by such pressures, for example, within the health and the education sectors, the relationship between managers and staff has changed, with work*

---

Québec, l'EQCOTESST rapporte un taux de harcèlement psychologique au travail de 21 % dans le secteur public et parapublic mais un taux de 12,6 % dans d'autres secteurs. Alors que les personnes salariées syndiquées rapportent être harcelées au travail dans une proportion de 20,8 %, les personnes salariées non syndiquées rapportent la même chose dans une proportion de 14,2 %. Les personnes détenant un emploi permanent déclarent être harcelées au travail dans une proportion de 16,7 % tandis que celles détenant un emploi temporaire déclarent l'être dans une proportion de 12,9 % : Katherine Lippel et al, « Violence au travail : Harcèlement psychologique, harcèlement sexuel et violence physique » dans EQCOTESST, 2011, *supra* note 24, 325 aux pp 335-336.

<sup>311</sup> Baillien et De Witte, *supra* note 25. Pour une revue de la littérature, voir Denise Salin et Helge Hoel, « Organisational Causes of Workplace Bullying » dans Einarsen et al, 2011, *supra* note 22, 227 à la p 236.

<sup>312</sup> Anders Skogstad, Stig Berge Matthiesen et Ståle Einarsen, « Organizational Changes: A Precursor of Bullying at Work? » (2007) 10:1 International Journal of Organizational Theory and Behaviour 58 à la p 84.

<sup>313</sup> *Ibid* aux pp 84-85.

*intensification and increased managerial discretion and control as a result*  
[notes omises].<sup>314</sup>

Beale recense des recherches indiquant également que les restrictions budgétaires imposées au secteur public pourraient être associées à la prévalence accrue du harcèlement dans ce secteur. Il souligne que

*government initiatives to impose financial restraints on the sector, to enforce quasi-business restructuring and culture, and to implement complex performance measurement systems, all leading to work intensification and increasingly Taylorised managerial methods... this set of initiatives has led to more rigid managerial control of labour and had a major impact on workplace industrial relations. These developments are of particular significance in the case of public-service workers, since they challenge the traditional levels of relative autonomy associated with such skilled and professional occupations and can be expected to provoke a sense of grievance amongst those workers* [notes omises].<sup>315</sup>

Force nous est de constater que les frontières entre les cinq catégories de précurseurs organisationnels du harcèlement psychologique au travail ne sont pas étanches. En effet, les changements organisationnels provoqués par la mondialisation des marchés ou la récession économique peuvent mener à une intensification du travail ou être synonymes de l'introduction d'un système de reconnaissance basé sur la performance, et ainsi de suite. Par ailleurs, tous constituent, d'une façon ou une autre, des précurseurs potentiels du harcèlement psychologique au travail.

Les facteurs reliés à l'environnement du travail peuvent créer un environnement propice à des gestes de harcèlement psychologique. Cela dit, aujourd'hui, un consensus assez large existe voulant qu'une explication satisfaisante du harcèlement psychologique au travail doit

---

<sup>314</sup> Denise Salin et Helge Hoel, « Organisational Causes of Workplace Bullying » dans Einarsen et al, 2011, *supra* note 22, 227 à la p 237. Voir aussi David Beale, « An Industrial Relations Perspective of Workplace Bullying » dans Einarsen et al, 2011, *supra* note 22, 283 à la p 290.

<sup>315</sup> David Beale, « An Industrial Relations Perspective of Workplace Bullying » dans Einarsen et al, 2011, *supra* note 22, 283 aux pp 290-291. Voir aussi la conclusion de Annie Høgh, Eva Gemzøe Mikkelsen et Åse Marie Hanses, « Individual Consequences of Workplace Bullying/Mobbing » dans Einarsen et al, 2011, *supra* note 22, 107. Voir aussi l'hypothèse avancée par Christian Genest, Chantal Leclerc et Marie-France Maranda, « Les conduites de retrait comme stratégies défensives face au harcèlement psychologique au travail », en ligne : (2005) 7:3 PISTES 7 <<http://www.pistes.uqam.ca>> [Genest, Leclerc et Maranda].

tenir compte de la personnalité des auteurs du harcèlement et des personnes visées ainsi que d'autres facteurs individuels chez ceux-ci, et plus particulièrement, des effets contributoires de ces facteurs individuels au déclenchement, à l'escalade et aux effets du processus de harcèlement psychologique (voir la Figure 1.4, un cadre théorique pour l'étude et la gestion du harcèlement au travail)<sup>316</sup>. Des recherches indiquent que des caractéristiques personnelles sont utiles pour expliquer le harcèlement psychologique surtout dans certains sous-groupes<sup>317</sup>. La personnalité de la victime peut être davantage pertinente pour expliquer les perceptions et les réactions des acteurs du milieu de travail au harcèlement, que pour expliquer le déclenchement du harcèlement ou le choix de la victime. Rappelons que typiquement, des facteurs de plusieurs ordres contribuent à produire du harcèlement psychologique, et ce, même si un type de facteur joue parfois un rôle dominant<sup>318</sup>.

Par ailleurs, lorsqu'il est question des facteurs individuels associés au harcèlement psychologique, une mise en garde s'impose. Il faut distinguer entre un facteur individuel comme étant une cause ou un antécédent, d'une part, et d'autre part, comme étant responsable ou justifiant le harcèlement :

*in the case of the victim, for example, a cause "within the victim" may as much point to the social group as to the individual. An example may be a group that for some reason is not able to integrate a person who is different in one respect or another. However, being perceived as an antecedent may also mean that something is to be seen as a cause or, in some cases, even a responsibility. A manager who feels threatened by a subordinate may start to bully this person. A socially incompetent and narrow-minded person may, by her behaviour, create constant hassle for her colleagues, thus provoking an aggressive response.*<sup>319</sup>

Pour illustrer, des données indiquent que le fait d'être différent des autres membres du groupe – la seule femme dans un groupe d'hommes, par exemple – fait qu'une personne

---

<sup>316</sup> Ståle Einarsen et al, « The Concept of Bullying and Harassment at Work : The European Tradition » dans Einarsen et al, 2011, *supra* note 22, 3 à la p 28; Dieter Zapf et Ståle Einarsen, « Individual Antecedents of Bullying : Victims and Perpetrators » dans Einarsen et al, 2011, *supra* note 22, 177 à la p 178.

<sup>317</sup> *Ibid* aux pp 178, 195.

<sup>318</sup> *Ibid* à la p 178.

<sup>319</sup> *Ibid* à la p 179.

est à risque d'être marginalisée et davantage vulnérable au harcèlement psychologique au travail<sup>320</sup>. Le fait d'être femme dans un emploi non traditionnel est donc une cause et un facteur explicatif du harcèlement mais cela ne rend pas la victime responsable de sa situation.

De plus, Zapf et Einarsen soulignent également que

*[b]ullying is supposed to lead to health complaints on the part of the victim... However, one can equally assume, for example, that anxious, depressive, or obsessive behaviour produces a negative reaction in a group, which leads to bullying after some time. Careful language is therefore necessary when talking about cause and effect.*<sup>321</sup>

Donc, la plus grande prudence s'impose lorsqu'il est question de conclure à des relations du type cause à effet dans une discussion portant sur les facteurs individuels associés au harcèlement psychologique.

### 3.3.3 Les facteurs individuels chez les auteurs

Ces mises en garde faites, au plan des facteurs individuels associés au harcèlement psychologique au travail, Zapf et Einarsen identifient trois principaux types de harcèlement en lien avec les caractéristiques des *auteurs* du harcèlement, soit la protection de l'estime de soi, un manque de compétence sociale et des comportements micropolitiques.

#### 3.3.3.1 La protection de l'estime de soi du harceleur

Dans le premier type de harcèlement, une personne a une estime de soi élevée – souvent de façon artificielle – mais instable. La moindre menace, par exemple, en réaction à la présence d'un salarié très compétent sous sa responsabilité, est susceptible de provoquer

---

<sup>320</sup> Voir Lee, *supra* note 138; Konik et Cortina, *supra* note 138; Parker et Griffin, *supra* note 138. La même chose est vraie pour les hommes qui occupent des emplois traditionnellement féminins : Willy Eriksen et Ståle Einarsen, « Gender Minority as a Risk Factor for Exposure to Bullying at Work : The Case of Male Assistant Nurses » (2004) 13:4 European Journal of Work and Organizational Psychology 473.

<sup>321</sup> Dieter Zapf et Ståle Einarsen, « Individual Antecedents of Bullying : Victims and Perpetrators » dans Einarsen et al, 2011, *supra* note 22, 177 à la p 179.

une réaction agressive de sa part, d'où les gestes de harcèlement. Lorsqu'un nouveau gestionnaire ou superviseur est nommé dans un milieu de travail où un salarié hautement qualifié travaille déjà, ce genre de harcèlement peut se produire. Fréquemment avancé par les victimes à titre d'explication du harcèlement, un concept connexe est le sentiment d'envie qu'une personne très compétente peut susciter chez une personne dans une position hiérarchiquement supérieure ou chez un collègue<sup>322</sup>.

### 3.3.3.2 Un manque de compétence sociale chez le harceleur

Dans le deuxième type de harcèlement, un manque de contrôle social est en cause. Dans un tel contexte, des superviseurs peuvent « crier après » des salariés et autrement agir de façon agressive, imprévisible et irréfléchie.

### 3.3.3.3 Un comportement micropolitique chez le harceleur

Dans le troisième type de harcèlement, soit le harcèlement à titre de comportement micropolitique, le harcèlement est mené pour protéger ou améliorer son propre statut dans l'organisation. Ce type de harcèlement est à la limite des normes organisationnelles qui encouragent la dominance, la compétition et le dépassement. Cela nous ramène à l'observation que peu importe les traits de caractère des auteurs de harcèlement, des comportements de harcèlement se manifesteront seulement si la culture organisationnelle les tolère ou les récompense<sup>323</sup>.

### 3.3.4 Les facteurs individuels chez les victimes

Au plan des facteurs individuels associés aux victimes de harcèlement, des facteurs sociaux, démographiques ou personnels peuvent jouer un rôle dans le degré de risque de la victime. La personnalité et les comportements de la victime peuvent éliciter des comportements agressifs de la part des autres. Des facteurs psychologiques peuvent être impliqués dans la capacité de se défendre lors de conflits intenses avec des collègues ou avec des supérieurs.

---

<sup>322</sup> *Ibid* à la p 182.

<sup>323</sup> *Ibid* à la p 186.

De plus, des facteurs individuels aident à expliquer les conséquences variables sur la santé et le bien-être des victimes de harcèlement psychologique.

Zapf et Einarsen identifient cinq principaux types de harcèlement en lien avec des caractéristiques des victimes du harcèlement, soit :

- le statut marginal de la victime vis-à-vis du groupe,
- la victime vulnérable à cause de son manque de compétence sociale et sa pauvre estime de soi,
- la victime surperformante qui entre en conflit avec les normes du groupe,
- la victime provocatrice, ainsi que
- la personne qui se réclame d'un statut de victime sans nécessairement en être une<sup>324</sup>.

#### 3.3.4.1 Le statut marginal de la victime

Premièrement, relativement à la victime en situation de minorité, selon Zapf et Einarsen :  
*« Research on groups suggest that people who are outsiders in some respect and who differ from the rest of the group carry a risk of getting in trouble with others and may even be forced into the role of a scapegoat »*<sup>325</sup>.

Selon Einarsen et ses collègues,

*witch-hunting processes arise when groups displace their frustration and aggression onto a suitable and less powerful group member. Being seen as an outsider or as a part of a minority may be one criterion for this choice. Another may be outdated behaviours that do not keep pace with the developments of the group. Also, being too honest or unwilling to compromise may also contribute to being put into the role of a scapegoat [notes omises].*<sup>326</sup>

---

<sup>324</sup> *Ibid* à la p 179.

<sup>325</sup> *Ibid* à la p 188.

<sup>326</sup> Ståle Einarsen et al, « The Concept of Bullying and Harassment at Work : The European Tradition » dans Einarsen et al, 2011, *supra* note 22, 3 à la p 28. Voir aussi Paul McCarthy, « Bullying at Work: A postmodern experience » dans Einarsen et al, 2003, *supra* note 283, 231 à la p 240 : « *rather than the positions of the victim or bully being fixed, they may oscillate. For example, sometimes we experience victimisation and defer*

Comme nous avons déjà noté, l'exemple classique de ce genre de harcèlement est celui dirigé contre une femme qui travaille dans un milieu de travail dominé par des hommes ou dirigé contre un homme qui travaille dans un milieu de travail dominé par des femmes<sup>327</sup>.

### 3.3.4.2 La victime vulnérable

Deuxièmement, le harcèlement dirigé vers une personne vulnérable à cause de son manque de compétence sociale – notamment, semble-t-il, un sens d'humour déficient – ou de son pauvre estime de soi constituerait un sous-groupe de harcèlement<sup>328</sup>. Selon Einarsen et Raknes,

*[a] person who does not appreciate others using humor and instead interprets it as a personal insult may lead others to become aggressive and hostile. A person's inability to cope with the behaviors and rules of the shop-floor culture described above may lead to a disadvantaged position and becoming a target of systematic aggressive behavior.*<sup>329</sup>

Plusieurs recherches suggèrent que des personnes ayant un affect négatif (anxiété, dépression, symptômes névrosés) peuvent créer ou contribuer à des problèmes et à des conflits au travail. Zapf et Einarsen concluent que

*individuals low in self-esteem, self-assertion, and social competencies but high in anxiety and depression may be bullied not just because they are defenceless and thus easy victims. Rather, because of their own behaviour, the victims may actively produce conflicts that may cause them to become the targets of aggression and harassment.*<sup>330</sup>

---

*to bullies, and sometimes we act as bullies, or as bystanders whose fear for our own security may allow bullying to persist* » [notes omises].

<sup>327</sup> Voir Einarsen et Raknes, *supra* note 258.

<sup>328</sup> Dieter Zapf et Ståle Einarsen, « Individual Antecedents of Bullying : Victims and Perpetrators » dans Einarsen et al, 2011, *supra* note 22, 177 à la p 189. Surtout lorsqu'il est question d'estime de soi, une attention doit être portée afin de ne pas confondre cause et effet, car de telles conclusions sont plus fréquentes dans des études impliquant des échantillons cliniques plutôt que des personnes qui sont toujours au travail.

<sup>329</sup> Einarsen et Raknes, *supra* note 258 à la p 249.

<sup>330</sup> Dieter Zapf et Ståle Einarsen, « Individual Antecedents of Bullying : Victims and Perpetrators » dans Einarsen et al, 2011, *supra* note 22, 177 à la p 191.



### 3.3.4.3 La victime surperformante

Une victime surperformante qui entre en conflit avec les normes du groupe est associée à un troisième type de harcèlement psychologique au travail. Selon des études, ce genre de victime est plus consciencieux et davantage orienté vers la performance que ses collègues<sup>331</sup>. La personne a tendance à suivre les règles à la lettre, à être honnête, ponctuelle et pointilleuse et, en même temps, extrêmement énervante pour les autres :

*Victims showing these characteristics may also not be very high on empathy. In some cases, they may actually be highly qualified and experienced workers. The problem is that they clash with the norms of the work group to which they belong because they often “know it [all]”, tend to be legalistic, and insist on their own view, as well as have difficulties in taking the perspective of others. By being overcritical, they may be a constant threat to the self-esteem of their colleagues and superiors. Being at odds with group norms may imply that they challenge low performance standards, informal rules and privileges.*<sup>332</sup>

### 3.3.4.4 La victime « provocatrice »

Un quatrième type de harcèlement est celui associé à ce que les auteurs nomment « la victime provocatrice »<sup>333</sup>. Cette étiquette s'applique aux personnes qui, en même temps qu'elles sont victimes de harcèlement, se livrent elles-mêmes à des gestes de harcèlement psychologique à l'égard des autres. Parfois aussi appelées des personnalités abrasives (*abrasive personalities*), elles se caractérisent par des comportements insensibles et sans scrupules, surtout sous pression<sup>334</sup>. D'ailleurs, conscients de la complexité du harcèlement psychologique, Einarsen et ses collègues observent que « *[i]n most cases, and especially those involving disputes, the victim is not an entirely passive recipient of negative acts and behaviours* »<sup>335</sup>.

---

<sup>331</sup> *Ibid* à la p 192.

<sup>332</sup> *Ibid.*

<sup>333</sup> Stig Berge Matthiesen et Ståle Einarsen, « Perpetrators and Targets of Bullying at Work : Role Stress and Individual Differences » (2007) 22:6 Violence and Victims 735.

<sup>334</sup> Dieter Zapf et Ståle Einarsen, « Individual Antecedents of Bullying : Victims and Perpetrators » dans Einarsen et al, 2011, *supra* note 22, 177 à la p 193.

<sup>335</sup> Ståle Einarsen et al, « The Concept of Bullying and Harassment at Work : The European Tradition » dans Einarsen et al, 2011, *supra* note 22, 3 à la p 28. Pour une discussion d'un modèle de traitement médical des victimes de harcèlement psychologique au travail qui tient compte des facteurs individuels, sociaux et

### 3.3.4.5 La victime qui n'en est pas une

Finalement, le dernier type de harcèlement associé aux facteurs individuels, la personne qui se réclame d'un statut de victime sans nécessairement en être une. Les recherches reconnaissant que certains individus se réclament comme des victimes de harcèlement psychologique au travail dans un but stratégique. Le fait de s'identifier en tant que victime du harcèlement permet de prendre position comme une victime innocente d'un méchant harceleur et donc, peut être utilisé pour protéger son estime de soi<sup>336</sup>. Comme d'autres ont déjà observé, le fait de se dire victime de harcèlement psychologique au travail ne signifie pas dans tous les cas que c'est véritablement le cas<sup>337</sup>.

Nous avons exploré la terminologie pour décrire le harcèlement psychologique, les façons de le conceptualiser et les principaux modèles pour expliquer le harcèlement psychologique. Maintenant l'intérêt de conduire des recherches sur le phénomène du harcèlement psychologique se cristallise davantage à la lumière des conséquences parfois très graves que celui-ci peut avoir chez les personnes qui le subissent dans leur milieu de travail.

## **3.4 Les conséquences du harcèlement psychologique**

L'exposition au harcèlement psychologique au travail est décrite comme un problème potentiellement plus dévastateur et plus débilant pour les travailleuses et travailleurs que l'ensemble des autres types de stress au travail<sup>338</sup>. Le harcèlement psychologique produit des effets négatifs parfois très graves sur la santé et sur le bien-être de la personne qui le subit. Entre autres, les victimes du harcèlement psychologique prennent plus de congés de

---

organisationnels ayant contribué au harcèlement, voir Josef Schwickerath et Dieter Zapf, « Inpatient Treatment of Bullying Victims » dans Einarsen et al, 2011, *supra* note 22, 397.

<sup>336</sup> Dieter Zapf et Ståle Einarsen, « Individual Antecedents of Bullying : Victims and Perpetrators » dans Einarsen et al, 2011, *supra* note 22, 177 à la p 194.

<sup>337</sup> Hirigoyen, 2001, *supra* note 272; Dieter Zapf et Ståle Einarsen, « Individual Antecedents of Bullying : Victims and Perpetrators » dans Einarsen et al, 2011, *supra* note 22, 177 à la p 195.

<sup>338</sup> Ståle Einarsen et al, « The Concept of Bullying and Harassment at Work : The European Tradition » dans Einarsen et al, 2011, *supra* note 22, 3 à la p 4.

maladie que les non-victimes et peuvent même quitter leur emploi<sup>339</sup>. Les témoins du harcèlement psychologique peuvent également en être affectés. Étant donné ce qui précède, il n'est donc pas étonnant que les organisations et entreprises subissent aussi des conséquences du harcèlement psychologique. Nous traiterons de chacun de ces thèmes dans les pages qui suivent.

#### 3.4.1 Les conséquences pour la santé et le bien-être des victimes

En 2011, Høgh et ses collègues ont recensé la littérature (principalement en anglais, en allemand et dans les langues scandinaves) au sujet des conséquences pour la santé et pour le bien-être des victimes de harcèlement psychologique. En Europe, les premières recherches – surtout de type transversal – ont trouvé des corrélations entre l'exposition à du harcèlement psychologique au travail et une gamme de symptômes incluant l'anxiété, l'irritabilité, la dépression, la fatigue chronique, des troubles musculo-squelettiques, l'insomnie, et d'autres réactions typiques d'un stress mental important<sup>340</sup>. Certaines victimes manifestent même des symptômes du syndrome de stress post-traumatique<sup>341</sup>. Les études effectuées dans des pays francophones, tant d'un bord de l'Atlantique que de l'autre, arrivent à des conclusions générales semblables<sup>342</sup>. Les recherches de la dernière décennie ne font que confirmer le constat initial : le harcèlement psychologique au travail

---

<sup>339</sup> Évidemment, le fait de perdre son emploi représente une conséquence importante pour les victimes du harcèlement au travail et en même temps, pour l'organisation. Cependant, compte tenu de notre intérêt pour le droit des victimes de harcèlement psychologique au travail de rester à l'emploi ou de retourner à leur emploi si elles en ont pris congé en lien avec le harcèlement, ces questions seront traitées dans une sous-section à part.

<sup>340</sup> Annie Høgh, Eva Gemzøe Mikkelsen et Åse Marie Hanses, « Individual Consequences of Workplace Bullying/Mobbing » dans Einarsen et al, 2011, *supra* note 22, 107 aux pp 107, 109 et s. Selon des recherches récentes, les effets du harcèlement psychologique sur le *pattern* et la qualité du sommeil offrent une explication plausible du lien entre les effets négatifs sur la santé et le harcèlement au travail : *Ibid* aux pp 110-111.

<sup>341</sup> *Ibid* aux pp 108, 116-117.

<sup>342</sup> Voir généralement Belgique, Direction générale humanisation du travail (DGHT), *Clés pour la prévention de la charge psychosociale au travail : Stress, violences, harcèlement moral et sexuel*, Bruxelles, SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, 2009 [Belgique, *Clés pour la prévention*]; Garcia, Hacourt et Bara, *supra* note 53; Hirigoyen, 2001, *supra* note 272; Katherine Lippel et al, « Violence au travail : Harcèlement psychologique, harcèlement sexuel et violence physique » dans *EQCOTESST*, 2011, *supra* note 24, 325. Voir aussi Susan R Stock et France Tissot, « Are There Health Effects of Harassment in the Workplace? A Gender-Sensitive Study of the Relationships Between Work and Neck Pain » (2012) 55:2 *Ergonomics* 147.

produit des effets négatifs sérieux sur la santé et sur le bien-être des personnes qui le subissent<sup>343</sup>. Au Québec, l'étude EQCOTESST a démontré la prévalence plus élevée de certains problèmes de santé chez les personnes déclarant avoir été victime du harcèlement psychologique au travail, notamment la détresse psychologique, la dépression, le présentéisme, les accidents de travail et les troubles musculo-squelettiques<sup>344</sup>. Dans des cas les plus sévères, de la haine de soi et des idées suicidaires sont rapportées. Des recherches récentes confirment que le fait d'être harcelé au travail augmente le risque de suicide, et ce, même chez des personnes sans antécédents psychiatriques<sup>345</sup>.

Au-delà des associations suggérées par les études transversales, aujourd'hui, des études de type longitudinal indiquent que le harcèlement psychologique au travail représente un facteur étiologique pour des problèmes sérieux et persistants de santé mentale, et ce, encore une fois, même pour des personnes sans antécédent psychiatrique<sup>346</sup>.

Des études qualitatives ont relevé des conséquences pour les victimes du harcèlement incluant une baisse de la confiance en soi, une piètre estime de soi, la timidité, un sentiment de vulnérabilité accrue ainsi que des sentiments de culpabilité et du mépris de soi<sup>347</sup>.

Il est clair qu'au départ, des différences individuelles influencent le type et l'étendue des conséquences du harcèlement psychologique pour la personne qui le subit. Néanmoins, selon les recherches récentes, si le harcèlement est intense et s'il persiste, même les

---

<sup>343</sup> Annie Høgh, Eva Gemzøe Mikkelsen et Åse Marie Hanses, « Individual Consequences of Workplace Bullying/Mobbing » dans Einarsen et al, 2011, *supra* note 22, 107 à la p 112.

<sup>344</sup> Katherine Lippel et al, « Violence au travail : Harcèlement psychologique, harcèlement sexuel et violence physique » dans EQCOTESST, 2011, *supra* note 24, 325.

<sup>345</sup> Annie Høgh, Eva Gemzøe Mikkelsen et Åse Marie Hanses, « Individual Consequences of Workplace Bullying/Mobbing » dans Einarsen et al, 2011, *supra* note 22, 107 aux pp 108, 110. Voir Garcia, Hacourt et Bara, *supra* note 53 à la p 4.

<sup>346</sup> Annie Høgh, Eva Gemzøe Mikkelsen et Åse Marie Hanses, « Individual Consequences of Workplace Bullying/Mobbing » dans Einarsen et al, 2011, *supra* note 22, 107 à la p 113.

<sup>347</sup> *Ibid* à la p 108.

individus ayant la plus de résilience et les meilleurs mécanismes d'adaptation finissent par s'écrouler :

*several studies also indicate that as the level and frequency of bullying increase, other processes may interfere with these relationships [between individual dispositions and reactions to bullying]. Hence, when exposed to severe, long-term bullying, targets are left with few, if any, internal and external coping resources and they will be painfully aware of this.*<sup>348</sup>

Qui plus est, il semble qu'en dépit du fait que la plupart des victimes font des efforts pour faire cesser le harcèlement, leurs efforts sont généralement vains. Très peu de victimes arrivent à faire cesser le harcèlement sans l'intervention de tiers<sup>349</sup>. Zapf et Gross ont démontré que les personnes qui ont réussi le mieux à gérer le harcèlement sont celles qui évitaient le plus de poser des actes négatifs à l'égard du harceleur et qui ont pu ainsi éviter l'escalade du conflit. Celles qui s'en sont moins bien sorties avaient tendance à contre-attaquer le harceleur et à « lutter pour la justice » [notre traduction]<sup>350</sup>. La question se pose à savoir si des effets anti-thérapeutiques des recours utilisés dans la lutte pour la justice sont en jeu ou si les données reflètent uniquement ou principalement un choix stratégique individuel.

#### 3.4.2 Le maintien en emploi et le retour au travail des victimes

L'un des objectifs principaux visés par la législation québécoise en matière de harcèlement psychologique est le maintien en emploi et à défaut, la réintégration de la victime du harcèlement psychologique à son travail<sup>351</sup>. Toutefois, une recherche exploratoire québécoise suggère que, pour les personnes non syndiquées, le principal dénouement des

---

<sup>348</sup> *Ibid* à la p 121.

<sup>349</sup> *Ibid* à la p 117.

<sup>350</sup> Zapf et Gross, *supra* note 252 à la p 497.

<sup>351</sup> Lippel, 2005, *supra* note 259 à la p 6. Voir aussi les pouvoirs de l'arbitre de griefs saisi d'un grief pour harcèlement psychologique et de la Commission des relations du travail saisie d'une plainte pour harcèlement psychologique à l'article 123.15 de la LNT. Ces pouvoirs de réparation incluent notamment celui d'ordonner à l'employeur de réintégrer la personne salariée victime du harcèlement psychologique et de modifier le dossier disciplinaire de cette dernière.

plaintes pour harcèlement psychologique demeure la négociation d'une indemnité de départ<sup>352</sup>.

La représentation syndicale, la protection d'emploi plus grande offerte par la plupart des conventions collectives et la difficulté de trouver un autre emploi présentant une sécurité d'emploi comparable à celle d'un emploi syndiqué occupé depuis plusieurs années sont autant d'éléments qui, d'entrée de jeu, nous amèneraient à postuler que la réintégration des victimes du harcèlement psychologique serait davantage possible en milieu syndiqué qu'en milieu non syndiqué. Malgré cela, la recherche de Heinz Leymann auprès des victimes du harcèlement psychologique en Suède (1996) et celle de Ståle Einarsen et ses collègues en Norvège (1994, 2000) semblent indiquer que ce n'est pas le cas à tout le moins dans ces deux pays<sup>353</sup>.

Comme nous en avons déjà discuté, une étude d'Einarsen suggère que, lorsque les gestionnaires des ressources humaines sont saisis d'une situation de harcèlement, une stigmatisation efficace de la personne victime du harcèlement a tendance à faire en sorte que la victime est perçue comme étant l'auteur de son propre malheur. Cette « erreur d'attribution fondamentale » fait que les collègues et des gestionnaires croient sincèrement que ce sont les caractéristiques personnelles des victimes qui expliquent en grande partie le harcèlement :

*Very often, management, union representatives, or the personnel administrative representatives tend to accept the prejudices produced during previous phases, thus blaming the victim. This may be due to the fact discovered by many Scandinavian researchers in this field, that third-parties or managers seldom acknowledge the harm done to the victim as in fact*

---

<sup>352</sup> Isabelle Aubé, *Analyse du traitement des plaintes pour harcèlement psychologique par le processus de médiation de la Commission des normes du travail (C.N.T.) et du traitement des réclamations pour lésions professionnelles attribuables au harcèlement psychologique par le processus de conciliation de la Commission des lésions professionnelles (C.L.P.)*, mémoire de maîtrise en droit du travail, Université du Québec à Montréal, 2008 [Aubé].

<sup>353</sup> Leymann, *supra* note 280; Ståle Einarsen, Bjørn Inge Raknes et Stig Berge Matthiesen, « Bullying and Harassment at Work and Their Relationships to Work Environment Quality : An Exploratory Study » (1994) 4:4 *European Work and Organizational Psychologist* 381; Ståle Einarsen, « Harassment and Bullying at Work: A Review of the Scandinavian Approach » (2000) 5:4 *Aggression and Violent Behavior* 379 [Einarsen, 2000].

*bullying and harassment, but rather [see it as] a no more than fair treatment of a difficult and neurotic person [notes omises].*<sup>354</sup>

Dès lors, à l'étape ultime du processus, la stratégie déployée pour gérer la situation conflictuelle est typiquement d'écarter la victime du milieu de travail, et ce, nonobstant le fait que le harcèlement psychologique est interdit dans la plupart des pays scandinaves<sup>355</sup>.

En effet, en 1996, Leymann observe que

*[d]ue to previous stigmatization, it is very easy to misjudge the situation as being the fault of the subjected person. Management tends to accept and take over the prejudices produced during the previous stages. This very often seems to bring about the desire to do something in order to "get rid of the evil", i.e. the victim. This most often results in serious violations of rights, as personnel management is governed by work legislation.*<sup>356</sup>

En 2000, Einarsen arrive au même constat :

*Expulsion of the victim is, therefore, the most common solution to the problem, be it long-term sick leave, no work provided (but still employed), relocation to degrading tasks, or plain notice. [...] All of these acts of expulsion give rise to further stigmatization of the victim [notes omises].*<sup>357</sup>

En 2010, une étude de la mise en œuvre de la législation suédoise souligne les problèmes qui surviennent lorsque des délégués syndicaux sont mandatés pour arbitrer des conflits entre des individus marginaux au sein des équipes de travail et les autres membres de l'équipe. Il s'agirait là d'une lacune importante de la législation suédoise en lien avec le type de harcèlement – horizontal – qui prévaut en Suède :

*The results also revealed that the trade unions have often short-changed the victim. To some extent, the failure of many local trade-unions to support their members, with some positive exceptions, also appears to be related to the nature of the problem in Sweden with bullying being primarily horizontal. This has meant that trade-union shop stewards and safety representatives have often found themselves squeezed between the interests of the group and the individual. Bearing in mind the strong collective tradition of the Swedish*

<sup>354</sup> Einarsen, 2000, *supra* note 353 à la p 392.

<sup>355</sup> Leymann, *supra* note 280 aux pp 180-181.

<sup>356</sup> *Ibid* à la p 171.

<sup>357</sup> Einarsen, 2000, *supra* note 353 aux pp 392-393.

*trade-union movement, it is not surprising in such situations for the trade union to take the side of the group, even if reluctantly.*<sup>358</sup>

Dans une étude québécoise effectuée par le biais de groupes focalisés avec des intervenantes et intervenants offrant des services aux personnes vivant du harcèlement psychologique au travail, Genest et ses collègues ont étudié les stratégies de retrait déployées par quatre groupes de personnes : les personnes vivant du harcèlement, les témoins du harcèlement, les gestionnaires immédiats ainsi que les syndicats. La recherche conclut que les solutions les plus fréquentes pour faire face à une situation de harcèlement au travail incluent le fait d'« [i]ndemniser une personne durant un congé de maladie, payer une prime de départ à la personne harcelée ou reconnue coupable et relocaliser des individus vers d'autres postes »<sup>359</sup>.

L'étude explique que les personnes vivant du harcèlement psychologique au travail ont tendance, dans un premier temps, « à intérioriser les causes de cette violence et à mettre sur leurs épaules une grande partie de la responsabilité de ce qu'ils vivent »<sup>360</sup>. Dans un second temps, pour « s'extraire de la souffrance », les victimes vont chercher à fuir la situation en prenant des congés de maladie, des vacances, des congés sans traitement, des retraites anticipées ou en démissionnant carrément de leur emploi. Dans ce contexte, le retour au travail est loin d'être acquis :

les intervenants s'inquiètent du paradoxe qui fait qu'on soigne les victimes, en sachant qu'elles retournent dans des environnements de travail qui sont malsains et sur lesquels elles ont peu d'emprise. "À partir du moment où elle [la personne harcelée] se relève, elle a tellement peur de retourner [...] C'est comme retourner sur les lieux d'un accident pour la personne qui doit réintégrer le travail".<sup>361</sup>

<sup>358</sup> Helge Hoel et Ståle Einarsen, « Shortcomings of Anti-Bullying Regulations : The case of Sweden » (2010) 19:1 European Journal of Work and Organizational Psychology 30 [Hoel et Einarsen, « Shortcomings of Anti-Bullying Regulations »] à la p 45. Voir aussi Hoel et Einarsen, « Swedish Ordinance », *supra* note 222.

<sup>359</sup> Genest, Leclerc et Maranda, *supra* note 315 à la p 4.

<sup>360</sup> *Ibid* à la p 8.

<sup>361</sup> Chantal Leclerc, « Intervenir contre le harcèlement au travail : Soigner et sévir ne suffisent pas », en ligne : (2005) 7:3 PISTES 6 à la p 7 <<http://www.pistes.uqam.ca>> [Leclerc] (citant une intervenante).



Chercheur dans le domaine des ressources humaines, en 1996, l'autrichien Klaus Niedl a cartographié les stratégies des victimes de harcèlement autour d'un quadrant représentant les notions respectives de *voice*, *exit*, *loyalty* et *neglect*<sup>362</sup>. Dans l'étude québécoise publiée en 2005, le *exit* ressort comme la stratégie privilégiée par les victimes :

À la suite de telles absences pour maladie ou après un processus de plainte, on constate que la très grande majorité des personnes sont aussi terrorisées à l'idée de revenir au travail : "Les solutions apportées ne sont souvent pas le retour au travail parce que le salarié ne veut pas retourner là".<sup>363</sup>

Les stratégies de retrait des victimes interagissent de façon dynamique avec les stratégies de retrait des témoins, les stratégies de retrait des gestionnaires et dans les milieux syndiqués, les stratégies de retrait des représentantes et représentants syndicaux. Des témoins du harcèlement se retranchent parfois dans la normalisation – la tendance « à considérer normal et naturel ce qui devrait soulever l'indignation » – et dans la psychologisation, une autre stratégie de retrait qui consiste, selon la définition adoptée par les auteurs de l'étude québécoise, « à invalider l'expérience d'une personne en lui attribuant le problème et, plus spécifiquement, en lui attribuant des traits de personnalité qui expliqueraient qu'elle est la cible du harcèlement »<sup>364</sup>.

De plus, les gestionnaires sont souvent dépassés par une plainte pour harcèlement psychologique :

Confrontés à une demande d'intervention ou à une plainte de harcèlement, les gestionnaires vont parfois minimiser la gravité des agressions, voire adopter la stratégie de la psychologisation décrite précédemment. Cela vient renforcer l'intériorisation de la faute chez les victimes ainsi que leur impuissance. Les personnes ciblées sont alors triplement agressées et triplement isolées : elles le sont d'abord et directement par les harceleurs, ensuite et indirectement par les témoins et enfin par les gestionnaires dont le rôle est pourtant de faire cesser le harcèlement.<sup>365</sup>

<sup>362</sup> Klaus Niedl, « Mobbing and Well-Being : Economic and Personnel Development Implications » (1996) 5:2 *European Journal of Work and Organizational Psychology* 239 [Niedl].

<sup>363</sup> Genest, Leclerc et Maranda, *supra* note 315 à la p 7 (citant une intervenante de la fonction publique québécoise).

<sup>364</sup> *Ibid*, *supra* note 315 à la p 9. Le phénomène de la psychologisation est exploré plus en profondeur dans la section 4.3 de ce Titre préliminaire, ci-dessous.

<sup>365</sup> Genest, Leclerc et Maranda, *supra* note 315 à la p 10.

Combiné aux stratégies de retrait des personnes victimes du harcèlement, ces conduites de retrait ont souvent pour conséquence, selon les auteurs, « d'éviter ou de différer la mise en place immédiate de mesures de prévention et de correction destinées à mettre un frein à ces agissements »<sup>366</sup>. Ceux-ci considèrent que

[l]e retrait, voire la démission, peut être considéré comme une stratégie défensive salubre et un moyen de survie individuelle. Mais lorsqu'il est pratiqué à grande échelle et que personne n'intervient pour dénoncer les injustices subies ou observées, ce retrait s'associe à une participation tacite ou à un consentement au sale boulot.<sup>367</sup>

Fait intéressant, selon une étude longitudinale européenne, le fait de pouvoir s'éloigner du harceleur tout en demeurant au travail produit des effets bénéfiques pour la santé et le bien-être des victimes de harcèlement<sup>368</sup>. Toutefois, peu de recherches existent au sujet des stratégies et des mécanismes d'adaptation des victimes qui arrivent à demeurer au travail<sup>369</sup>.

### 3.4.3 Les conséquences pour les témoins

Le harcèlement psychologique produit des effets négatifs sur la santé et le bien-être des personnes qui en témoignent, et ce, même si elles ne sont pas directement visées par des gestes de harcèlement. Plus particulièrement, cela amène la chercheuse britannique Charlotte Rayner à affirmer que la « *conceptualisation of the bullying process needs to widen beyond the target(s) and the bully, and to examine the "ripple effect" within the organisation* »<sup>370</sup>.

---

<sup>366</sup> *Ibid* à la p 13.

<sup>367</sup> *Ibid*. Signalons, toutefois, que les données sur lesquelles cette étude est basée ont été recueillies avant l'entrée en vigueur du Projet de loi 143 en 2004.

<sup>368</sup> Annie Hogh, Eva Gemzøe Mikkelsen et Åse Marie Hanses, « Individual Consequences of Workplace Bullying/Mobbing » dans Einarsen et al, 2011, *supra* note 22, 107 aux pp 113-114. Voir aussi Josef Schwickerath et Dieter Zapf, « Inpatient Treatment of Bullying Victims » dans Einarsen et al, 2011 *supra* note 22, 397.

<sup>369</sup> Annie Hogh, Eva Gemzøe Mikkelsen et Åse Marie Hanses, « Individual Consequences of Workplace Bullying/Mobbing » dans Einarsen et al, 2011, *supra* note 22, 107 à la p 122.

<sup>370</sup> Charlotte Raynor, « From Research to Implementation : Finding Leverage for Prevention » (1999) 20:1-2 International Journal of Manpower 28 [Raynor]. Voir aussi Helge Hoel et al, « Organisational Effects of Workplace Bullying » dans Einarsen et al, 2011, *supra* note 22, 129 aux pp 136-137.

Ces personnes rapportent plus de stress au travail que les personnes travaillant dans les milieux de travail sans harcèlement<sup>371</sup>. Une étude démontre que plusieurs d'entre eux songeaient à quitter leur emploi après avoir été témoin de harcèlement de collègues<sup>372</sup>. Le fait que les victimes du harcèlement ressentent souvent le besoin de chercher un appui auprès d'autres personnes dans leur milieu de travail fait qu'il peut être difficile pour les autres collègues de ne pas s'impliquer dans un conflit et de demeurer neutre<sup>373</sup>. Par conséquent, le harcèlement psychologique produit souvent un effet d'entraînement des tiers dans le conflit. Selon Hoel et ses collègues, dans un contexte de travail d'équipe, un tel effet d'entraînement (*ripple effect*) peut avoir des conséquences sérieuses au niveau organisationnel<sup>374</sup>. Des recherches effectuées en Belgique confirment le danger de polarisation et de formation de clans dans les milieux de travail dans lesquels il y a des plaintes et enquêtes pour harcèlement psychologique<sup>375</sup>.

#### 3.4.4 Les conséquences pour l'organisation

Les conséquences du harcèlement psychologique pour l'organisation découlent entre autres des conséquences pour la personne harcelée au plan de sa capacité diminuée d'effectuer ses tâches quotidiennes et de coopérer avec les autres personnes avec qui elle travaille<sup>376</sup>. De plus, les victimes du harcèlement psychologique sont à haut risque de prendre des congés-maladie ainsi que de faire preuve de présentéisme<sup>377</sup>. Sans prétendre pouvoir les quantifier, il semblerait que le harcèlement psychologique comporte des coûts pour l'organisation au plan de l'absentéisme accru, du roulement de personnel, d'une

---

<sup>371</sup> Maarit Vartia, « Consequences of Workplace Bullying with Respect to Well-Being of its Targets and the Observers of Bullying » (2001) 27:1 Scandinavian Journal of Work, Environment and Health 63.

<sup>372</sup> Raynor, *supra* note 370.

<sup>373</sup> Helge Hoel et al, « Organisational Effects of Workplace Bullying » dans Einarsen et al, 2011, *supra* note 22, 129 à la p 137.

<sup>374</sup> *Ibid.*

<sup>375</sup> Belgique, Direction générale de humanisation du travail (DGHT), *Vademecum de diagnostic des cas de souffrance relationnelle*, Bruxelles, SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, 2007 à la p 21 [Belgique, *Vademecum*].

<sup>376</sup> Ståle Einarsen et al, « The Concept of Bullying and Harassment at Work : The European Tradition » dans Einarsen et al, 2011, *supra* note 22, 3 à la p 15.

<sup>377</sup> Annie Høgh, Eva Gemzøe Mikkelsen et Åse Marie Hanses, « Individual Consequences of Workplace Bullying/Mobbing » dans Einarsen et al, 2011, *supra* note 22, 107 aux pp 109-110.

allégeance affaiblie à l'entreprise ainsi que de la réduction de la productivité et d'une baisse de la performance. Rappelons que les témoins du harcèlement en sont affectés en même temps que les victimes.

De plus, il y a des coûts associés à la procédure interne de traitement des plaintes pour harcèlement (laquelle implique, au Québec, l'obligation de faire une enquête approfondie)<sup>378</sup>, des griefs et éventuellement, des litiges en matière de harcèlement psychologique. L'organisation peut aussi payer un prix au plan de sa réputation<sup>379</sup>.

À l'instar de Hoel et ses collègues<sup>380</sup>, nous tenons à souligner que même si le harcèlement psychologique n'engendrait pas de coûts financiers, le fait demeure qu'il représente un enjeu éthique qui nous interpelle et qui mérite que l'on s'y attarde pour le corriger.

Nous avons expliqué que dans cette recherche, nous adoptons le modèle multi-causal de Einarsen et ses collègues pour étudier le phénomène du harcèlement psychologique au travail. Dans ce modèle, l'action organisationnelle (la tolérance ou l'intolérance face au harcèlement dans le milieu de travail, le soutien social, les représailles contre la victime ou la sanction du harceleur, et la mise en vigueur des politiques organisationnelles) est en interaction directe entre autres avec les précurseurs organisationnels du harcèlement, la survenance du harcèlement, la perception du harcèlement par la victime et ainsi que les réactions de celle-ci. Dans un milieu de travail syndiqué, l'action syndicale fait partie intégrante de l'action organisationnelle. Dans le chapitre suivant, nous établirons le cadre d'analyse général de l'action syndicale et ce, pour mieux appréhender l'action syndicale en matière de harcèlement psychologique au travail.

---

<sup>378</sup> *JurisClasseur*, fasc 23, *supra* note 15 aux para 186-189.

<sup>379</sup> Aubé, *supra* note 352.

<sup>380</sup> Voir Helge Hoel et al, « Organisational Effects of Workplace Bullying » dans Einarsen et al, 2011, *supra* note 22, 129 à la p 143.

## **CHAPITRE 4 : LE CADRE CONCEPTUEL D'ANALYSE DE L'ACTION SYNDICALE EN MATIÈRE DE**

### **HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE**

Notre regard sur l'action syndicale en matière de harcèlement psychologique au travail est informé par le contexte général de l'action syndicale, soit un contexte de transformations importantes au plan de l'organisation du travail et de la multiplication des statuts d'emploi, pour ne nommer que ces facteurs. Il en sera question dans la première section de ce chapitre (Section 4.1). Ensuite, en même temps qu'on assiste à une diversification de la main-d'œuvre, le cadre juridique de l'application et de l'interprétation de la convention collective se complexifie. Les exigences de la tâche des représentantes et représentants syndicaux se multiplient, et ce, tant au plan juridique qu'au plan social et politique. Il en sera question dans la deuxième section de ce chapitre (Section 4.2). Finalement, dans la troisième section du chapitre, nous nous arrêterons à la psychologisation croissante des réalités du travail et de l'emploi, car ce phénomène est à l'œuvre dans la mise en œuvre et la réception de la norme en matière de harcèlement psychologique au travail (Section 4.3).

#### **4.1 Le contexte général de l'action syndicale au Québec**

Aujourd'hui, les organisations syndicales font face à la transformation des milieux de travail ainsi qu'aux changements importants « dans l'environnement de la négociation collective à l'égard de l'organisation du travail et des relations patronales-syndicales » qui en découlent<sup>381</sup>. Le contexte actuel de l'action syndicale au Québec est généralement considéré comme en étant un de « l'affaiblissement du pouvoir des syndicats », souvent associé à « la diminution de leur capacité à protéger et à améliorer les conditions de travail de leurs membres ou à leur perte d'influence sur les politiques économiques et

---

<sup>381</sup> Christian Lévesque, Gregor Murray et Catherine Le Capitaine, « Transformations du travail et vécu syndical : Perspectives de renouvellement syndical » (2007) 4:2 Regards sur le travail 19 à la p 19 [Lévesque, Murray et Le Capitaine].

sociales »<sup>382</sup>. Selon les chercheurs québécois Christian Lévesque et Gregor Murray, « [l]es éléments qui mettent en cause le pouvoir syndical traversent [...] les différents systèmes institutionnels nationaux et placent du même coup l'ensemble du mouvement syndical sur la défensive »<sup>383</sup>.

#### 4.1.1 Le mouvement syndical sur la défensive

Plus particulièrement, selon Lévesque et ses collègues,

[l]'intensification de la concurrence, les nouvelles formes d'organisation du travail et de gestion des ressources humaines, la restructuration de l'État et des services publics, les nouvelles valeurs liées au travail et la multiplication des statuts d'emploi ne sont que quelques exemples parmi les facteurs de transformations.<sup>384</sup>

Chaque secteur doit relever des défis qui lui sont propres. Ainsi, dans une étude de terrain effectué par Lévesque et ses collègues dans le secteur privé, les représentantes et représentants syndicaux locaux ont décrit « de multiples changements dans l'organisation du travail ainsi que de pressions considérables sur la qualité de vie au travail et sur la volatilité des relations du travail ». Dans le secteur de l'éducation, la même enquête de fait état « de multiples pressions et tensions dans les milieux de travail ». Dans le secteur financier, il est question de « milieux de travail transformés par de multiples changements, tant dans l'organisation des tâches et des technologies que dans les pratiques de gestion »<sup>385</sup>.

#### 4.1.2 Les mutations des valeurs collectives

S'ajoute à cette toile de fond, le fait que, selon plusieurs, « les orientations des générations et les mutations des valeurs collectives remettent en question le syndicalisme

---

<sup>382</sup> Christian Lévesque et Gregor Murray, « Comprendre le pouvoir syndical : Ressources et aptitudes stratégiques pour renouveler l'action syndicale » (2010) 65:2 Revue de l'IRES 41 à la p 41 [Lévesque et Murray].

<sup>383</sup> *Ibid* à la p 58.

<sup>384</sup> Lévesque, Murray et Le Capitaine, *supra* note 381 à la p 19.

<sup>385</sup> *Ibid*.

d'aujourd'hui »<sup>386</sup>. Une recherche de terrain menée par Lévesque et ses collègues auprès de représentantes et représentants syndicaux relève des « problèmes de renouveau de la vie syndicale »<sup>387</sup> dans le secteur privé, tandis que dans le secteur public, on remet en question l'efficacité des personnes déléguées « dans des contextes de travail souvent traversés par des conflits, tant auprès des directions locales qu'entre les diverses catégories du personnel enseignant à l'étude, et ce, dans un contexte de pressions sur le rendement »<sup>388</sup>. Selon ces auteurs,

l'adhésion syndicale est littéralement mise en jeu par des pressions multiples sur les salariés ainsi que par une diversification de ces derniers. Dès lors, le collectif est en quelque sorte déconstruit mais il cherche aussi possiblement à se reconstruire.<sup>389</sup>

#### 4.1.3 Des conditions de travail difficiles

Même s'ils admettent que le contexte est difficile pour l'action syndicale », Lévesque et ses collègues concluent néanmoins que : « l'environnement organisationnel et les changements vécus en milieu de travail s'avèrent très importants, mais ils ne sont pas déterminants ».<sup>390</sup> Plus particulièrement, ils observent, d'une part, que les effets des conditions de travail difficiles ne sont pas monolithiques :

Pour certains salariés, les pressions en milieu de travail, l'absence de reconnaissance et la diminution de la sécurité d'emploi renforcent le militantisme et le degré d'adhésion aux valeurs collectives. Pour d'autres, notamment les employés moins anciens aux prises avec des tensions dans leur milieu de travail, de telles conditions sont associées à une moindre adhésion aux principes syndicaux.<sup>391</sup>

D'autre part, Lévesque et ses collègues constatent que « les ressources syndicales (ligne d'action, solidarités internes et externes) [...] sont prééminentes par rapport aux multiples

---

<sup>386</sup> *Ibid* à la p 20. Voir aussi Nadeau, 2012, *supra* note 33; David Peetz, « L'individualisme tue-t-il le collectivisme » (2010) 65:2 La Revue de l'IRE 109 [Peetz].

<sup>387</sup> Lévesque, Murray et Le Capitaine, *supra* note 381 à la p 20.

<sup>388</sup> *Ibid* à la p 20.

<sup>389</sup> *Ibid.*

<sup>390</sup> *Ibid.*

<sup>391</sup> *Ibid* à la p 21.

évaluations des actions collectives étudiées »<sup>392</sup>. Entre autres, les syndicats jugés « performants » eu égard à la régulation du travail et faisant preuve de vitalité se distinguent :

par leurs ressources internes (assemblées plus fréquentes, plus de libérations pour les officiers, plus de contacts directs avec les membres), leurs ressources externes (plus de participation aux instances et de recours aux services spécialisés) ainsi que par une ligne d'action caractérisée par une préoccupation sociale élargie (plus de solidarité élargie, plus de programmes inclusifs pour de nouvelles catégories de membres) et une approche plus active sur le plan de la mise en place des mécanismes de communication et des pratiques inclusives pour gérer la diversité de leurs membres.<sup>393</sup>

## **4.2 La complexification du travail des représentantes et représentants syndicaux**

Sur cette toile de fond des changements au plan de l'organisation du travail et les relations patronales-syndicales, au Québec et au Canada, le travail des représentantes et représentants syndicaux se complexifie.

### **4.2.1 La constitutionnalisation du droit du travail et l'intégration de droits individuels dans la convention collective**

Tel qu'évoqué dans l'Introduction, la constitutionnalisation du droit du travail en est un facteur important dans ce phénomène<sup>394</sup>, de même que l'intégration de droits individuels dans le domaine de l'emploi<sup>395</sup>. Selon l'expression imagée adoptée par l'arbitre et professeur Denis Nadeau,

le "centre de gravité" de la création des normes applicables en milieu de travail syndiqué est résolument passé d'un monde fondé sur le principe d'autonomie contractuelle des parties contractantes à un ensemble complexe et mouvant où la loi extérieure ainsi que ses interprétations par les

---

<sup>392</sup> *Ibid* à la p 21.

<sup>393</sup> *Ibid*.

<sup>394</sup> Voir notamment Brunelle, Coutu et Trudeau, *supra* note 21; Vallée et Gesualdi-Fecteau, *supra* note 39.

<sup>395</sup> À titre d'illustration, voir l'arrêt *SFPQ*, *supra* note 38. Voir aussi Denis Nadeau, « La perméabilité du droit au sein des rapports collectifs du travail et la compétence arbitrale : Nouveau regard sur la valse-hésitation de la Cour suprême du Canada » (2010) 69 R du B 219. Voir généralement Jean Bernier, « L'arbitrage de griefs : Un système de justice privé ou public? » (2012) 53:1 C de D 161 [Bernier, 2012]; Vallée et Gesualdi-Fecteau, *supra* note 39; Veilleux, *supra* note 39.



différents tribunaux s'imposent, par préséance, au cadre de la convention collective.<sup>396</sup>

La mission syndicale s'en trouve transformée<sup>397</sup>. À l'instar de la tendance dans plusieurs pays industrialisés, le rôle des syndicats québécois évolue, de celui de « co-législateurs des conditions d'emploi », vers un rôle de « défenseurs du respect des droits légaux des salariés »<sup>398</sup>.

#### 4.2.2 L'« éclatement d'appartenances » et les « désaveux de l'action syndicale »

Nadeau s'attarde aux mutations des valeurs collectives qui remettent en question le syndicalisme. Il identifie des facteurs « liés à l'économie, aux politiques publiques, à la mondialisation, etc., qui ont, depuis plus d'un quart de siècle, des retombées certaines sur le mouvement syndical, sur les taux de présence syndicale et, par ricochet, sur l'avenir même du monopole de représentation syndicale »<sup>399</sup>. Il situe aussi les défis pour le syndicalisme, et plus particulièrement le monopole de représentation syndicale, dans le contexte de

la diversité grandissante de la composition de la main-d'œuvre, l'accélération du processus d'individualisation au sein de nos sociétés modernes, la montée des revendications émanant de groupes identitaires et la quête soutenue de respect des principes d'égalité et de dignité des personnes.<sup>400</sup>

En discutant de cet « éclatement d'appartenances » qu'il qualifie d'« inexorable », Nadeau remarque que :

S'il n'est pas un phénomène lié exclusivement aux salariés œuvrant en milieu syndiqué, mais s'exprime évidemment dans l'ensemble de la société, sa manifestation dans le monde du travail bouleverse les balises traditionnelles.

<sup>396</sup> Nadeau, 2012, *supra* note 33 à la p 144.

<sup>397</sup> *Ibid*; Brunelle, 2012, *supra* note 39; Christian Brunelle, Gregor Murray et Annette Hayden, « Les systèmes de représentation au travail : À la mesure des réalités contemporaines? » (2011) 64:4 RI 493 [Brunelle, Murray et Hayden]; Roux et Laflamme, *supra* note 39.

<sup>398</sup> Deakin, *supra* note 32 à la p 224.

<sup>399</sup> Nadeau, 2012, *supra* note 33 à la p 140, n 1.

<sup>400</sup> *Ibid* à la p 140. Voir aussi Lévesque et Murray, *supra* note 382. Pour une discussion approfondie sur les lieux de conflits et la coexistence possible de valeurs collectives et individuelles dans le contexte du syndicalisme, voir Peetz, *supra* note 386.

La solidarité entre salariés, les objectifs communs partagés, les compromis acceptés par les uns afin d'aider les autres, l'idée toute simple voulant que le "temps travaillé" dans l'entreprise permettra, au fil des années, de "lisser" les avantages et désavantages du moment, sont autant de concepts qui existent sûrement encore ici et là, mais paraissent s'estomper au fil des années afin d'être remplacés par une vision différente où ce sont les droits de chacun qui doivent dicter, souvent dans l'immédiat, les résultats.<sup>401</sup>

La solidarité interne des syndicats est mise à l'épreuve par ce que Lévesque et Murray nomment la « multiplication des identités sociales » :

La multiplication des identités sociales et des statuts d'emploi, en particulier l'expansion des emplois précaires et des travailleurs migrants, pose un défi énorme aux syndicats en termes de solidarité interne : ils doivent prendre en compte de multiples identités collectives et leur donner une voix dans les mécanismes délibératifs. Les travailleurs syndiqués sont trop facilement dépeints comme des privilégiés, comme un segment de la main-d'œuvre tirant avantage de conditions de travail supérieures et dont le plus grand nombre est exclu.<sup>402</sup>

Certains facteurs économiques externes contribuent à l'effritement des solidarités, et ce, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur des milieux de travail :

Les changements survenus sur les marchés du travail et des produits créent de nouvelles sources de division entre les travailleurs qui ont un emploi et ceux au chômage; entre les travailleurs avec un emploi traditionnel et ceux avec un emploi atypique; entre les employés d'une même compagnie œuvrant dans des sites en concurrence, etc. Ces nouvelles sources de division représentent un véritable défi pour les syndicats. En effet, elles renforcent la différenciation et la concurrence entre les travailleurs et provoquent du même coup des lignes de fragmentation au sein des syndicats. La tâche des syndicats a toujours été d'établir les espaces de solidarité les plus larges possibles, mais les changements économiques ont déstabilisé ces liens traditionnels qu'il s'agisse des liens horizontaux et verticaux à l'intérieur du mouvement syndical ou entre les syndicats et la communauté [notes omises].<sup>403</sup>

<sup>401</sup> Nadeau, 2012, *supra* note 33 à la p 147.

<sup>402</sup> Lévesque et Murray, *supra* note 382 à la p 58.

<sup>403</sup> *Ibid* à la p 48. Sur la dualisation qui s'opère également au sein des programmes sociaux, voir Lucie Lamarche, *Le droit social et les droits sociaux : Des outils dissonants pour la régulation sociale dans le contexte du néolibéralisme?*, Document de travail (2011), en ligne : Social Science Research Network <<http://ssrn.com>>.

Dans un article sur l'avenir du monopole de représentation syndicale à la lumière d'une série de décisions où le Tribunal des droits de la personne a tenu le syndicat conjointement et solidairement responsables avec l'employeur des dommages occasionnés par des dispositions de convention collective jugées discriminatoires au sens de la *Charte des droits et libertés de la personne*, Nadeau prétend que

le fait qu'un syndicat acquiert, une fois l'accréditation accordée, un statut exclusif de représentant "légal" des salariés visés par l'unité de négociation, ne peut avoir pour effet de dispenser celui-ci d'entretenir en tout temps une véritable relation de confiance avec les personnes représentées. Si, au lendemain de la conclusion [de la convention] collective, des salariés se plaignent d'être victimes de discrimination et s'empressent de porter plainte à la Commission des droits de la personne et de la jeunesse, il faut voir dans cette démarche plus que l'exercice légitime d'un "droit", mais également un signe de désaveu de l'action syndicale.<sup>404</sup>

En 2001, la Cour suprême du Canada écrivait, au sujet du monopole de représentation syndicale, que

pendant la durée d'une convention collective approuvée par l'unité de négociation, l'employeur acquiert le droit à la stabilité et au respect des conditions de travail dans l'entreprise et à l'exécution continue et correcte des prestations de travail. Quelles que soient leurs réticences, les membres d'un groupe de salariés dissident ou minoritaire se trouveront liés par la convention collective et devront s'y conformer.<sup>405</sup>

Or, aujourd'hui, dans le domaine des droits fondamentaux, cette affirmation est moins vraie, comme Nadeau le démontre. Ce dernier en conclut que :

À plus ou moins long terme, l'affaiblissement de ce lien de confiance constitue une véritable menace à la stabilité même des organisations syndicales. Non seulement les contestations judiciaires placent les syndicats en mode d'opposition à l'égard de certains de leurs propres salariés — et souvent membres de leur organisation —, mais elles peuvent devenir le catalyseur d'autres insatisfactions pouvant s'exprimer de différentes manières : le grand nombre de plaintes pour manquement à l'obligation de représentation en est d'ailleurs une possible illustration [notes omises].<sup>406</sup>

<sup>404</sup> Nadeau, 2012, *supra* note 33 à la p 150.

<sup>405</sup> *Noël c Société d'énergie de la Baie-James*, [2001] 2 RCS 207 [Noël].

<sup>406</sup> Nadeau, 2012, *supra* note 33 à la p 151.

Dès 2008, la juriste Anne Pineau dénonçait le fait que l'élargissement général du recours en cas de manquement au devoir de représentation du syndicat a donné lieu à une judiciarisation à outrance des rapports entre les personnes syndiquées et leur syndicat. Celle-ci décrit l'impact négatif de l'expansion du recours contre le syndicat sur la vie syndicale :

Certes, les plaintes sont pour la plupart rejetées, mais le syndicat s'expose à devoir sans cesse justifier la moindre décision dans le cadre d'un procès. Au terme d'une audition éprouvante, révélant un travail adéquat, souvent impeccable des officières ou officiers et délégué-es syndicaux, le syndicat est exonéré, mais on ne saurait minimiser l'impact de telles plaintes en temps, en argent et en démobilisation. Les accusations téméraires d'incompétence ou de favoritisme minent le moral et peuvent entraîner des difficultés de recrutement pour agir comme agent de grief ou représentant syndical.<sup>407</sup>

Le « désaveu de l'action syndicale » susceptible de catalyser d'autres insatisfactions évoqué par Nadeau ainsi que les « accusations téméraires d'incompétence ou de favoritisme » qui « minent le moral » décrites par Pineau constitueraient, dans les termes de la théorie de Bourdieu, autant d'atteintes au capital – politique, économique et surtout symbolique – des syndicats<sup>408</sup>.

Nous verrons plus loin que six mois avant l'adoption des dispositions sur le harcèlement psychologique dans la LNT en juin 2004, le *Code du travail* a été modifié pour créer une mention explicite du devoir de représentation du syndicat à l'égard d'une personne salariée qui se croit victime de harcèlement psychologique<sup>409</sup>. Le défi pour l'action syndicale que représente la mise en œuvre de la norme en matière de harcèlement psychologique doit donc être compris dans le contexte de cette complexification à la fois juridique et sociopolitique de la représentation syndicale.

---

<sup>407</sup> Pineau, *supra* note 19 à la p 199.

<sup>408</sup> Bourdieu, *supra* note 51.

<sup>409</sup> Art 47.2 Ct. Voir le chapitre 3 du Titre I, ci-dessous, sur les effets du rôle accordé aux syndicats par le Projet de loi 143 sur la « gouvernance syndicale ».

Cela dit, l'action syndicale en matière de harcèlement psychologique doit aussi être considérée comme s'insérant dans une tendance générale vers la psychologisation des réalités du travail et de l'emploi. Il y a une relation étroite entre le processus d'individualisation au sein de la société et dans les milieux de travail décrit dans cette section, et le phénomène grandissant de la psychologisation de la société et des milieux de travail dont il sera question dans la section suivante<sup>410</sup>.

### **4.3 La psychologisation des réalités du travail et de l'emploi**

La littérature portant sur la psychologisation des rapports de travail permet de mieux comprendre et, par le fait même, de formuler une certaine critique relative à divers effets de la législation en matière de harcèlement psychologique, y compris ceux sur l'action syndicale.

#### **4.3.1 La dissension entre les attentes élevées pour le travail et la pénibilité du travail réel**

Les sociétés modernes sont de plus en plus préoccupées par la poursuite du bonheur des individus. Voire, dans ce contexte, la sociologue française Laïla Salah-Eddine s'interroge, à savoir « *whether our society does not foster an overexpression of the subjective self* »<sup>411</sup>. En effet, aujourd'hui, les attentes d'une personne à l'égard de son travail sont grandes : « *work has shifted from a functional to an existential role. Work is supposed to help us reach personal fulfillment, and no longer merely to provide for us* »<sup>412</sup>.

Ensuite, il faut transposer ces attentes élevées pour le travail dans la dure réalité où des surcharges de travail et des contraintes de temps sont choses courantes et un climat de compétition interne domine dans la plupart des milieux de travail. Dans ce contexte, on a

---

<sup>410</sup> Laïla Salah-Eddine, « Sociology at the Frontiers of Psychology : The example of "Moral Harassment" in the French Workplace » dans Gwynyth Jones Overland, dir, *Sociology at the Frontiers of Psychology*, Newcastle upon Tyne Cambridge Scholars Publishing, 2008, 2 à la p 6 [Overland, 2008].

<sup>411</sup> *Ibid* à la p 7.

<sup>412</sup> *Ibid* aux pp 8-9.

tendance à psychologiser la pénibilité de l'environnement du travail. Selon Salah-Eddine, en réalité, le harcèlement moral sert d'alibi :

*Instead of exploring difficult and expensive solutions to the problems of work organization, one simple solution is to assist workers psychologically. To this end, collective problems are turned into interpersonal ones, through the use of psychological nomenclature.*<sup>413</sup>

L'anthropologue américaine Liisa Malkki généralise cette critique, notant que :

*Psychologising modes of knowledge and therapeutic forms of relationships have too often been unreflectively imported into the disciplinary toolkit of anthropology and sociology, subtly reinforcing the de-politicising and de-historicising tendencies of an implicit functionalism.*<sup>414</sup>

#### 4.3.2 La substitution d'un langage psychologique à un langage politique, organisationnel ou social

Hélène Stevens, sociologue française, note qu'« un langage d'inspiration psychologique semble aujourd'hui s'imposer comme intermédiaire privilégié pour décrire, évaluer, interpréter et transformer des réalités de travail et d'emploi »<sup>415</sup>. Pour elle, la psychologisation des rapports de travail signifie, « la substitution à un langage politique, organisationnel ou social d'un langage psychologique pour énoncer, analyser et résoudre des problèmes de travail »<sup>416</sup>. De manière semblable, Marc Lorient, également sociologue français, explique que « [l]es termes et les pratiques de la psychologie sont de plus en plus souvent mis en œuvre dans le monde du travail pour définir et gérer les difficultés rencontrées par les salariés »<sup>417</sup>. Selon lui, la psychologisation réfère généralement à

une personnification des relations sociales qui tend à minorer le rôle des facteurs organisationnels. Ainsi les conflits et les problèmes, comme les

<sup>413</sup> *Ibid* à la p 16.

<sup>414</sup> Liisa Malkki, « Refugees and Exile : From "Refugee Studies" to the Natural Order of Things » (1995) 24 American Journal of Anthropology 495, tel que cité dans Gwyneth Jones Overland, « Foreword » dans Overland, 2008, *supra* note 410, vii à la p xii.

<sup>415</sup> Hélène Stevens, « Quand le psychologique prend le pas sur le social pour comprendre et conduire des changements professionnels » (2008) 17:2 Sociologies pratiques 1 à la p 1 [Stevens].

<sup>416</sup> *Ibid* à la p 1.

<sup>417</sup> Marc Lorient, « Les ressorts de la psychologisation des difficultés au travail. Une comparaison entre infirmières, policiers et conducteurs de bus » (2005) 41-42 Cahiers de la recherche sociologique 191 à la p 207 [Lorient].

réussites, sont attribués au caractère, aux défauts ou aux qualités des personnes impliquées.<sup>418</sup>

Stevens situe le recours à une compétence psychologique dans le champ des rapports de travail dans le contexte plus large de l'expansion d'une culture psychologique et ce, en dehors du champ de la santé mentale<sup>419</sup>. Dans le monde du travail, les pratiques d'inspiration psychologique

se nourrissent des changements des structures sociales et économiques et des contextes idéologiques, parmi lesquels [...] une décollectivisation du travail, un "*nouveau régime du travail*" ou plus largement une "*précarisation généralisée des rapports sociaux*" qui exigent de l'individu apprentissage constant et "*travail sur soi-même*".<sup>420</sup>

Plus précisément, le harcèlement psychologique, appelé harcèlement moral en France, représente en soi un indice de « la montée des discours psychologisants dans l'univers du travail »<sup>421</sup>. À l'instar du stress et de la dépression au travail, le harcèlement moral représente un exemple où « le psychologique est désigné comme une évidence pour résoudre des tensions au travail qui se révèlent sous un registre individuel et psychique »<sup>422</sup>. Le philosophe et psychologue français Pierre-Henri Castel va plus loin, affirmant qu'en France, dans le contexte global des développements dans le champ de la santé mentale « [l]e harcèlement moral consacre l'essor de la victimologie [...] Il prolifère à la charnière de la pénibilité des rapports de travail vécue comme croissante, et d'une adaptation décalée, donc toujours décevante, des solutions juridiques »<sup>423</sup>.

---

<sup>418</sup> *Ibid* à la p 191.

<sup>419</sup> Stevens, *supra* note 415 aux pp 1-2.

<sup>420</sup> *Ibid* à la p 4.

<sup>421</sup> Lorient, *supra* note 417 à la p 191.

<sup>422</sup> Stevens, *supra* note 415 à la p 4.

<sup>423</sup> Pierre-Henri Castel, « À propos des prises de position récentes des psychanalystes français sur les grandes questions de santé mentale » (2005) 41-42 Cahiers de la recherche sociologique 135 à la p 138 [Castel]. D'autres chercheurs se sont interrogés à savoir si des préoccupations concernant le harcèlement au travail n'ont pas tendance à survenir dans le contexte d'une « *wider culture of fear and complaint* » : Paul McCarthy, « Bullying at Work : A Postmodern Experience » dans Einarsen et al, 2003, *supra* note 283, 231 à la p 236. Le même auteur évoque le « *current pandemic of victimisation* » comme toile de fond à son analyse du harcèlement au travail, mais n'hésite pas à prétendre que « *[t]he need for the concept [of bullying] and the extent of its diffusion can be located in widespread experiences of distress in workplaces undergoing restructuring to meet global market conditions* » : *Ibid* aux pp 239, 236.

La tendance à « décrire les difficultés au travail sous le seul angle intersubjectif » fait que les travailleuses et travailleurs

ont tendance à délaisser les registres dans lesquels ils décrivaient jusqu'alors leur situation de travail : technique, organisationnel, institutionnel, politique, social, etc. Et les causes objectives des dysfonctionnements, conflits, mal-être, et autres difficultés, sont ainsi, volontairement ou non, ignorées [notes omises].<sup>424</sup>

Au Québec, les travaux du médecin de santé publique et chercheur Michel Vézina participent à cette critique de la psychologisation des rapports du travail. Dans le contexte de l'analyse du harcèlement psychologique, il observe qu'

au-delà d'une approche "bourreau-victime" à courte vue, la prévention du harcèlement psychologique au travail passe-t-elle par l'analyse et l'élimination des facteurs organisationnels et des éléments culturels qui sont propices à l'émergence de comportements violents entre membres d'une même organisation de travail.<sup>425</sup>

Stevens voit dans les modes psychologiques d'intervention dans les milieux de travail, « une accentuation des processus de responsabilisation individuelle et des rapports sociaux, susceptibles de fragiliser davantage les individus »<sup>426</sup>. En ce même sens, le sociologue français Danilo Martuccelli observe qu'une lecture psychologisante du domaine subjectif, au détriment d'une attention au social et à l'organisationnel, revient nécessairement à une lecture « infrapolitique » de ce domaine<sup>427</sup>. Pour sa part, Lorient est d'avis que « le recours à la psychologie est socialement construit de façon toujours spécifique » et il s'interroge sur le rôle de la psychologie dans les rapports de travail pour maintenir « une forme euphémisée de domination »<sup>428</sup>. Par conséquent, Lorient prétend que

l'analyse de la psychologisation du social doit s'attacher à comprendre les processus qui associent le recours au savoir et à l'expertise psychologique à la réduction de problèmes collectifs à de simples défaillances personnelles

<sup>424</sup> Stevens, *supra* note 415 à la p 6.

<sup>425</sup> Vézina et Dussault, *supra* note 25.

<sup>426</sup> Stevens, *supra* note 415 à la p 7.

<sup>427</sup> Danilo Martuccelli, « Critique de l'individu psychologique » (2005) 41-42 Cahiers de la recherche sociologique 43 à la p 62.

<sup>428</sup> Lorient, *supra* note 417 à la p 207.



pouvant être corrigées par des techniques psychologiques d'adaptation individuelle.<sup>429</sup>

#### 4.3.3 Les effets multiples et contradictoires de la psychologisation des rapports de travail

Cependant, Stevens évoque les « effets, multiples voire contradictoires » de la psychologisation des rapports de travail, soulignant qu'« on observera aussi bien des dynamiques d'accentuation des inégalités et fragilités sociales que des formes de résistance et de détournement, individuelles comme collectives »<sup>430</sup> :

le processus de psychologisation des rapports de travail doit être considéré comme un mouvement susceptible de connaître des avancées et des reculs en fonction des contextes et des situations ; mais également comme un mouvement ambivalent qui fait des catégories d'interprétation et d'action psychologiques tantôt des ressources, tantôt des contraintes, selon les propriétés des acteurs impliqués et les usages qu'ils peuvent en faire.<sup>431</sup>

L'histoire de l'adoption de la législation portant sur le harcèlement psychologique au Québec témoigne de façon éloquent de l'ambivalence du mouvement de psychologisation des rapports de travail. En effet, le droit à un milieu de travail exempt du harcèlement psychologique a d'abord été une revendication collective où le droit à la dignité au travail a été mis de l'avant pour reconnaître certaines formes de souffrances au travail et pour limiter l'exercice abusif du droit de gérance, plus particulièrement dans les milieux de travail non syndiqués<sup>432</sup>. Toutefois, la teneur des sentences arbitrales des cinq premières années de mise en œuvre de la norme reflète à plusieurs égards le recours à l'expertise ou à la pseudo-expertise psychologique pour mieux réduire des « problèmes collectifs à de simples défaillances personnelles »<sup>433</sup>.

D'ailleurs, en ce même sens, Lorient insiste qu'« il faut étudier comment, dans chaque contexte particulier, une interprétation psychologique particulière est socialement

---

<sup>429</sup> *Ibid* à la p 193.

<sup>430</sup> Stevens, *supra* note 415 à la p 3.

<sup>431</sup> *Ibid* à la p 8.

<sup>432</sup> Rachel Cox, « Harcèlement psychologique au travail : Entre psychologisation et victimisation. Une étude de la jurisprudence arbitrale québécoise » (2012) 81 Dr et Soc 343 [Cox, 2012].

<sup>433</sup> Lorient, *supra* note 417 à la p 193.

construite et négociée »<sup>434</sup>. À ce titre, il nomme deux formes contrastantes de prise en charge de problèmes psychologiques au travail. D'une part, il peut y avoir une pathologisation individualisante des problèmes psychologiques qui « contribue à faire des problèmes et de leur gestion une question avant tout individuelle ». D'autre part, la prise en charge de problèmes psychologiques au travail peut prendre la forme d'une régulation collective, qui, à l'inverse, « se cristallise dans des procédures, des règles qui visent à reconnaître l'origine sociale et organisationnelle des difficultés et à en tenir compte dans la recherche de solutions »<sup>435</sup>.

Le défi pour les syndicats consisterait à amener les débats soulevés par le harcèlement psychologique sur le terrain de la régulation collective et à éviter la pathologisation individualisante des problèmes psychologiques au travail<sup>436</sup>. Le professeur gallois David Walters évoque les difficultés pour les syndicats à relever un tel défi, et ce, dans le contexte de la marginalisation du collectivisme qui traverse les politiques applicables aux risques psychosociaux au travail :

*in policy terms, an individualisation of responsibility and marginalisation of collectivism has occurred across a range of issues, including those concerning the health effects of psycho-social risks. Current government and employer thinking on these issues in the UK for example, presents remarkably unified conceptualisation of the health benefits of work and a highly individualised approach to keeping workers in work through strategies that make it more difficult for them to take time off on the grounds of ill-health and which promote individualised approaches to addressing the physical, mental and emotional consequences of coping with organisational demands imposed by employers. The rhetoric accompanying this thinking focuses on influencing the actions of the victims of these demands while largely ignoring their organisational causes. In such a scenario the problems for forms of worker representation that have been weakened by the same structural and*

---

<sup>434</sup> *Ibid* à la p 206. L'école de la psychodynamique du travail incarne cette seconde forme de prise en charge des problèmes psychologiques au travail. Voir Christophe Dejours, *Travail : Usure mentale. De la psychopathologie à la psychodynamique du travail*, Paris, Bayard, 2000 [Dejours].

<sup>435</sup> Lorient, *supra* note 417 à la p 206.

<sup>436</sup> Voir à ce sujet le texte rédigé récemment par les avocates syndicales Annick Desjardins et Céline Giguère, « Santé mentale au travail : L'échec du droit à épouser une approche systémique » C de D [à paraître en 2013].

*organisational changes that create or exacerbate these risks are considerable.*<sup>437</sup>

À l’instar de la psychologisation, l’accent est dorénavant sur les actions des « victimes » des demandes organisationnelles imposées par les employeurs et non sur une quelconque remise en question des demandes elles-mêmes. Non seulement y a-t-il des effets directs sur la santé des travailleuses et travailleurs, Walters note qu’il y a également des effets indirects sur la capacité de représentation de ceux-ci face aux stratégies utilisées pour, malgré tout, « *keeping workers in work* » (garder les travailleuses et travailleurs au travail) :

*The rhetoric accompanying this thinking focuses on influencing the actions of the victims of these demands while largely ignoring their organisational causes. In such a scenario the problems for forms of worker representation that have been weakened by the same structural and organisational changes that create or exacerbate these risks are considerable.*<sup>438</sup>

Comme nous verrons plus loin dans la sous-section portant sur le recours aux référents psychologiques par des arbitres de griefs (voir la sous-section 2.1.2 du Titre I), la jurisprudence arbitrale en matière de harcèlement psychologique participe de ce mouvement d’individualisation de la responsabilité et de marginalisation du collectivisme comme réponse au harcèlement<sup>439</sup>.

La mise en œuvre du droit à un milieu de travail exempt du harcèlement psychologique arrive dans un contexte où plusieurs grandes tendances sont déjà bien dessinées pour l’action syndicale. Elle se situe dans le contexte où le mouvement syndical québécois est considéré, globalement, comme étant sur la défensive. Elle s’inscrit en ligne droite dans la complexification du travail des représentantes et représentants syndicaux qui découle entre autres de l’intégration de droits individuels dans la convention collective. En même temps, elle participe de la judiciarisation des rapports entre les personnes syndiquées et leur syndicat et de la diminution du capital (au sens bourdieusien) du syndicat qui est

---

<sup>437</sup> Walters, *supra* note 288 à la p 605.

<sup>438</sup> *Ibid* à la p 605.

<sup>439</sup> Voir Cox, 2012, *supra* note 432. Voir aussi la sous-section 2.1.2 du Titre I, ci-dessous, sur le recours aux référents psychologiques par des arbitres de griefs.

susceptible d'en résulter. Finalement, elle s'inscrit dans le mouvement de psychologisation des réalités du travail et à ce titre, est susceptible de refléter l'ambivalence de ce mouvement, constituant tantôt une ressource, tantôt une contrainte pour le mouvement syndical.

Nous avons traité sommairement différentes considérations théoriques et épistémologiques pertinentes à notre étude sur les effets du rôle accordé aux syndicats sur la mise en œuvre du droit à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique et sur la gouvernance syndicale. Dans le Titre suivant, il sera question des mécanismes prévus pour la mise en œuvre du droit à un milieu de travail exempt du harcèlement psychologique et plus particulièrement, de l'interprétation par les tribunaux des dispositions de la LNT sur le harcèlement psychologique ainsi que de leur interface avec la *Loi sur la santé et la sécurité du travail (LSST)*<sup>440</sup>.

---

<sup>440</sup> *Loi sur la santé et la sécurité au travail*, LRQ, c S-2.1 [LSST].

## **TITRE I – LES MÉCANISMES MIS SUR PIED PAR LE PROJET DE LOI 143 POUR METTRE EN ŒUVRE LE DROIT À UN MILIEU DE TRAVAIL EXEMPT DE HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE**

Ce premier titre est composé de trois chapitres. Le premier porte sur le contexte de l'adoption du Projet de loi 143 lequel a reconnu le droit à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique à toute personne salariée visée par le droit du travail québécois. Ensuite, le deuxième dresse le portrait des recours juridiques en cas de harcèlement psychologique, et ce, autant en vertu de la *Loi sur les normes du travail* (LNT) qu'en vertu de la *Loi sur la santé et la sécurité du travail* (LSST). Un dernier chapitre traite des effets du rôle accordé par le Projet de loi 143 sur l'action syndicale, notamment en matière de devoir de juste représentation syndicale ainsi qu'en matière de financement de la mise en œuvre de ce droit en milieu syndiqué.

## **CHAPITRE 1 – LE CONTEXTE SOCIAL, POLITIQUE ET ÉCONOMIQUE DE L’ADOPTION DU**

### **PROJET DE LOI 143**

Au Québec, l’adoption des dispositions législatives portant sur le harcèlement psychologique ont été le fruit d’une campagne de pression menée sur plusieurs années par différents groupes sociaux dont le groupe Au bas de l’échelle, porte-parole des personnes non syndiquées au Québec. Dans la section qui suit, nous soulignerons quelques faits saillants de la campagne menant à l’adoption des dispositions sur le harcèlement psychologique (Section 1.1). Ensuite, nous décrirons de façon succincte la portée des dispositions sur le harcèlement psychologique contenues dans le Projet de loi 143 (Section 1.2).

#### **1.1 La campagne politique pour l’adoption d’une législation en matière de harcèlement psychologique**

En 1998, Au bas de l’échelle a produit un guide à ce sujet intitulé *Contrer le harcèlement psychologique au travail, une question de dignité*<sup>441</sup>. Dès 1998, le groupe a commencé à dénoncer en conférence de presse l’absence de recours des personnes non syndiquées victimes de harcèlement psychologique au travail.

Pour faire suite aux revendications d’Au bas de l’échelle, appuyées d’autres groupes communautaires ainsi que des grandes centrales syndicales, le gouvernement a mis sur pied un comité interministériel sur le harcèlement psychologique. Sous la coordination de la chercheuse Nicole Moreau, le comité a effectué des travaux et mené des recherches avant de déposer, en 1999, un premier rapport faisant une revue de la littérature québécoise,

---

<sup>441</sup> Au bas de l’échelle, *Contrer le harcèlement psychologique au travail, une question de dignité*, Montréal, Au bas de l’échelle, 1998.

canadienne et étrangère sur la question de la violence psychologique et du harcèlement au sens large<sup>442</sup>.

En réponse au premier rapport du Groupe interministériel, Au bas de l'échelle s'est exprimé en faveur de l'adoption d'une législation interdisant le harcèlement psychologique au travail :

la société doit exprimer clairement que le harcèlement psychologique au travail, "ça ne fait pas partie de la job", que ce n'est pas acceptable et que demander le respect de sa dignité au travail n'est pas un caprice mais un droit fondamental, d'ailleurs reconnu par plusieurs chartes et traités internationaux.<sup>443</sup>

Au bas de l'échelle met de l'avant l'idée que « [l]e harcèlement psychologique au travail peut être qualifié de problème systémique qui appelle une solution du même ordre »<sup>444</sup>. Le mouvement en faveur d'une intervention législative en matière de harcèlement psychologique était l'occasion pour ce groupe de dire publiquement la grande souffrance des victimes de harcèlement au travail :

les personnes qui doivent endurer un climat de travail offensant, dégradant et humiliant, sont profondément marquées par cette expérience. Certaines font des dépressions profondes, parfois même des tentatives de suicides. Il leur faut souvent des mois, parfois des années, pour s'en remettre.<sup>445</sup>

Le groupe conclut que

[l]a voie juridique ne règlera pas à elle seule le problème du harcèlement psychologique au travail, mais elle est au cœur de la solution. L'éviter, c'est condamner des milliers de travailleuses et de travailleurs non seulement à la souffrance et à l'isolement, mais également à l'impuissance.<sup>446</sup>

---

<sup>442</sup> Québec, Ministère du Travail. *Violence ou harcèlement psychologique au travail? Problématique* par Nicole Moreau, Québec, Travail Québec, 1999, en ligne : Travail Québec <<http://www.travail.gouv.qc.ca>>. Voir pour une discussion plus approfondie à ce sujet, voir Lippel, 2005, *supra* note 259; Julie Bourgault, *Le harcèlement psychologique au travail, Les nouvelles dispositions de la Loi sur les normes et leur intégration dans le régime préexistant*, Montréal, Wilson & Lafleur, 2006.

<sup>443</sup> Au bas de l'échelle, *Commentaires sur le rapport du Comité interministériel sur le harcèlement psychologique au travail*, Montréal, Au bas de l'échelle, 2001 à la p 14 [Au bas de l'échelle, *Commentaires*].

<sup>444</sup> *Ibid* à la p 10.

<sup>445</sup> *Ibid* à la p 15.

<sup>446</sup> *Ibid* à la p 17.

Un second rapport interministériel a suivi en 2001, toujours sous la coordination de la chercheure Nicole Moreau<sup>447</sup>. Ce second rapport s'intéresse au point de vue des victimes de harcèlement entre autres par le biais d'une étude commandée auprès de chercheurs universitaires<sup>448</sup>. De plus, les membres du comité ont effectué des entrevues avec 37 personnes provenant d'organismes communautaires, de services publics liés aux droits de la personne et aux droits du travail et de services professionnels d'aide aux personnes et de consultation organisationnelle.

À l'instar de l'analyse d'Au bas de l'échelle, le Rapport du groupe interministériel de 2001 décrit le harcèlement comme « un phénomène systémique » et constate que

les règles actuelles du marché du travail, qu'il s'agisse des exigences accrues de flexibilité, de productivité ou encore le recours de plus en plus grand aux emplois atypiques, contribuent à accroître la vulnérabilité des travailleuses et des travailleurs et favorisent l'occurrence d'incidents de harcèlement psychologique.<sup>449</sup>

En ce même sens, le rapport du comité affirme que « les cas de harcèlement psychologique découlant de facteurs de développement organisationnel constituent vraisemblablement une large proportion de l'ensemble des cas possibles de harcèlement »<sup>450</sup>. Dans le contexte particulier de précarisation et d'intensification du travail au Québec, la vulnérabilité individuelle des personnes salariées – et surtout celle des personnes œuvrant dans les milieux de travail non syndiqués – ressort nettement, et ce, tant dans le discours d'Au bas de l'échelle que dans le contenu du Rapport du groupe interministériel.

Dans son rapport de 2001, le comité endosse une recommandation que les employeurs adoptent un « code de conduite au travail basé sur des valeurs de respect, de civilité et de

---

<sup>447</sup> Comité interministériel, 2001, *supra* note 34.

<sup>448</sup> Chantal Leclerc, Brigitte Le Blond et Céline Roussin, *Les savoirs d'expérience d'intervenantes et d'intervenants qui procurent des services aux personnes vivant de la violence psychologique au travail*, Université Laval, 2000, tel que cité dans Comité interministériel, 2001, *supra* note 34 à la p 60 et s.

<sup>449</sup> Comité interministériel, 2001, *supra* note 34 à la p 18.

<sup>450</sup> *Ibid.*



tolérance »<sup>451</sup>. Le rapport reconnaît le droit de gérance des employeurs, mais déclare vivement que « la particularisation de certains employés dans le but de les désavantager ou de leur nuire ne peut faire partie du droit de gérance de l'employeur »<sup>452</sup>. Par ailleurs, le comité ne va pas jusqu'à recommander une nouvelle législation<sup>453</sup>. À la suite du dépôt de ce rapport, le ministre du Travail a plutôt « invité les divers intervenants et experts à soumettre leurs commentaires »<sup>454</sup>.

En 2002, la campagne d'Au bas de l'échelle et d'autres groupes sociaux pour la reconnaissance du « droit à la dignité au travail » dans la forme d'une protection juridique spécifique à l'égard du harcèlement psychologique au travail porte enfin fruit. Le gouvernement présente le Projet de loi 143 lequel propose d'intégrer à la LNT des dispositions portant sur le harcèlement psychologique.

Comme nous venons de voir, à cette époque, le langage utilisé pour décrire et pour analyser le harcèlement psychologique comprend un langage politique (« un phénomène systémique »), un langage juridique (« le droit à la dignité », un « droit fondamental »), un langage organisationnel (on évoque les « facteurs de développement organisationnel » comme facteurs de risques et on dénonce la « passivité managériale » face au harcèlement) et un langage social (un comportement « pas acceptable »)<sup>455</sup>. La notion de dignité humaine est présente comme toile de fond à la revendication pour la reconnaissance du droit à un milieu de travail exempt du harcèlement psychologique et elle situe le débat à tout le moins en partie dans un registre subjectif et personnel. Cela dit, le droit à la dignité est compris dans un contexte institutionnel, social et politique plus large. La reconnaissance du droit à un milieu de travail exempt du harcèlement psychologique est une revendication collective, soutenue par une mobilisation populaire et sociale, et qui s'oppose directement et ouvertement à l'exercice sans limites du droit de gérance des employeurs.

---

<sup>451</sup> *Ibid* à la p 41.

<sup>452</sup> *Ibid*.

<sup>453</sup> *Ibid* à la p 77.

<sup>454</sup> Lippel, 2005, *supra* note 259.

<sup>455</sup> *Comité interministériel*, 2001, *supra* note 34 à la p 41.

## 1.2 L'adoption du Projet de loi 143

En décembre 2002, le Projet de loi 143 stipulant que toute personne salariée a le droit à un milieu de travail exempt du harcèlement psychologique a été adopté de façon unanime par l'Assemblée nationale du Québec<sup>456</sup>. En juin 2004, ces modifications sont entrées en vigueur. Le harcèlement psychologique est défini comme étant

une conduite vexatoire se manifestant soit par des comportements, des paroles, des actes ou des gestes répétés, qui sont hostiles ou non désirés, laquelle porte atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique du salarié et qui entraîne, pour celui-ci, un milieu de travail néfaste.<sup>457</sup>

À noter, « [u]ne seule conduite grave peut aussi constituer du harcèlement psychologique si elle porte une telle atteinte et produit un effet nocif continu pour le salarié »<sup>458</sup>. Tout employeur a dorénavant une obligation spécifique de « prendre les moyens raisonnables pour prévenir le harcèlement psychologique et, lorsqu'une telle conduite est portée à sa connaissance, pour la faire cesser »<sup>459</sup>.

La définition du harcèlement psychologique et les obligations de l'employeur en la matière ainsi que les dispositions portant le recours et la réparation sont réputées faire partie intégrante de toute convention collective. Le recours exclusif d'une personne salariée visée par une convention collective est donc le dépôt d'un grief<sup>460</sup>.

Les personnes non syndiquées disposent d'un recours spécifique en cas de harcèlement psychologique au travail. En cas de harcèlement basé sur un motif interdit, la *Charte des droits et libertés de la personne*<sup>461</sup> pouvait – et peut toujours – servir de fondement à un recours. Toutefois, désormais, un recours administratif est ouvert à l'encontre de toutes les formes de harcèlement au travail.

---

<sup>456</sup> Projet de loi 143, *supra* note 1.

<sup>457</sup> LNT, *supra* note 2, art 81.18.

<sup>458</sup> *Ibid.*

<sup>459</sup> *Ibid*, art 81.19.

<sup>460</sup> *Ibid*, art 81.20.

<sup>461</sup> *Charte québécoise*, *supra* note 97, art 10.1.

De plus, depuis les modifications apportées à la LNT par le Projet de loi 143, il n'est pas nécessaire que le harcèlement psychologique occasionne une incapacité psychologique ou physique pour que la victime puisse intentier un recours, comme c'était presque toujours le cas pour les personnes non syndiquées avant l'entrée en vigueur de la loi<sup>462</sup>. Devant la convergence des données indiquant les conséquences souvent graves et durables sur la santé des personnes victimes de harcèlement psychologique, lors de l'adoption des modifications à la LNT, l'intention du législateur était clairement de prévenir les effets néfastes sur la santé<sup>463</sup>. Les débats parlementaires menant à l'adoption de la loi ne laissent aucun doute à cet égard :

on veut justement que la CNT [l'arbitre] puisse intervenir avant que des dommages soient causés à la personne. [...] Si vous voulez vraiment avoir une approche préventive et ne pas vous approcher de la lésion professionnelle, n'attendez pas qu'on soit obligé de démontrer qu'il y a un préjudice. Une fois qu'on a créé le milieu de travail néfaste, c'est ça qui va amener le préjudice à la personne [...].<sup>464</sup>

Ainsi, la preuve d'un milieu de travail néfaste (ou dans le cas d'une seule conduite grave, un effet nocif continu) suffit pour constituer à prime abord une violation de la loi.

Si la Commission des relations du travail (CRT) ou l'arbitre de grief (ou dans le cas d'un membre de la fonction publique provinciale non visé par une convention collective, la Commission de la fonction publique (CFP)) juge qu'une personne salariée a été victime de harcèlement psychologique, celle-ci ou celui-ci « peut rendre toute décision qui lui paraît juste et raisonnable, compte tenu de toutes les circonstances de l'affaire » et notamment :

1° ordonner à l'employeur de réintégrer le salarié;

---

<sup>462</sup> *Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles*, LRQ c A-3.001, art 438 et s [LATMP]. Dès la survenance d'une incapacité pouvant être considérée comme une lésion professionnelle, ces articles édictent une immunité civile pour l'employeur : *JurisClasseur*, fasc 23, *supra* note 15. En l'absence d'incapacité, en principe, une personne non syndiquée avait le droit de poursuivre son harceleur en dommages-intérêts devant les tribunaux civils. En pratique, cependant, faute de moyens, la vaste majorité des personnes non syndiquées n'avaient pas accès à ce recours.

<sup>463</sup> Lippel, 2005, *supra* note 259.

<sup>464</sup> Québec, Assemblée nationale, Commission de l'économie et du travail (CÉT), *Journal des débats*, 36<sup>e</sup> lég, 2<sup>e</sup> sess, vol 37, n<sup>o</sup> 67 (11 décembre 2002) (Jean Rochon) [CÉT, *Débats*].

- 2° ordonner à l'employeur de payer au salarié une indemnité jusqu'à un maximum équivalant au salaire perdu;
- 3° ordonner à l'employeur de prendre les moyens raisonnables pour faire cesser le harcèlement;
- 4° ordonner à l'employeur de verser au salarié des dommages et intérêts punitifs et moraux;
- 5° ordonner à l'employeur de verser au salarié une indemnité pour perte d'emploi;
- 6° ordonner à l'employeur de financer le soutien psychologique requis par le salarié, pour une période raisonnable qu'elle détermine;
- 7° ordonner la modification du dossier disciplinaire du salarié victime de harcèlement psychologique.<sup>465</sup>

Comme on verra plus loin, la législation québécoise a été inspirée de lois interdisant le harcèlement moral au travail en France<sup>466</sup> et en Belgique<sup>467</sup>. En France, en 1998, la psychanalyste Marie-France Hirigoyen a popularisé le terme harcèlement moral dans un *bestseller* intitulé *Le harcèlement moral, la violence perverse au quotidien*<sup>468</sup>. Nous verrons dans la section suivante qu'un deuxième livre sur le harcèlement moral publié par Hirigoyen en 2001 aura une très grande influence sur la jurisprudence québécoise en matière de harcèlement psychologique<sup>469</sup>.

À l'époque de l'adoption de la législation québécoise en matière de harcèlement psychologique au travail, en Australie et en Nouvelle-Zélande, pour ne nommer que ces deux pays du Commonwealth, « des auteurs d'ouvrages destinés au grand public et aux gestionnaires soulignent l'ampleur du fléau de "*bullying*" au travail, un phénomène que

---

<sup>465</sup> LNT, *supra* note 2, art 123.15 : cet article s'applique sous réserve de l'article 123.16. Voir aussi la sous-section 2.1.4 de ce Titre, ci-dessous, sur la complexité du cadre juridique et les litiges procéduraux et juridictionnels survenus en lien avec l'application de ces dispositions.

<sup>466</sup> *Loi n° 2002-73 de modernisation sociale du 17 janvier 2002* (France), JO, 18 janvier 2002, 1008. Voir généralement Lippel, 2005, *supra* note 259.

<sup>467</sup> *Loi du 11 juin 2002 relative à la protection contre la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail* (Belgique), Moniteur belge du 22 juin 2002. De plus, la première législation portant sur le harcèlement psychologique au travail, adoptée en Suède en 1993, a aussi contribué à l'adoption des législations française et belge en la matière : Hoel et Einarsen, « Swedish Ordinance », *supra* note 222.

<sup>468</sup> Marie-France Hirigoyen, *Le harcèlement moral : La violence perverse au quotidien*, Paris, La Découverte & Syros, 1998 [Hirigoyen, 1998].

<sup>469</sup> Hirigoyen, 2001, *supra* note 272. Voir à ce sujet Cox, 2010, *supra* note 10.

recouvre le concept de harcèlement moral » [notes omises]<sup>470</sup>. L'intérêt pour le phénomène du harcèlement psychologique va en grandissant. Le Québec sera la première juridiction en Amérique du Nord à adopter une législation portant spécifiquement sur le harcèlement psychologique au travail.

En terminant, l'importante publicité ainsi que l'attention médiatique entourant l'entrée en vigueur du Projet de loi 143 en juin 2004<sup>471</sup> ont fait que les employeurs, les représentantes et représentants syndicaux ainsi que les personnes syndiquées connaissent beaucoup mieux le droit à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique qu'avant l'adoption de la législation<sup>472</sup>. Selon un sondage effectué au Québec en avril 2009, 81 % des personnes salariées (syndiquées ou non) savaient qu'un recours juridique existe en cas de harcèlement psychologique au travail<sup>473</sup>. Dans le chapitre suivant, nous traiterons plus à fond de l'utilisation de ce recours ainsi que des recours disponibles en vertu de la LSST en cas de harcèlement au travail.

---

<sup>470</sup> Lippel, 2005, *supra* note 259 à la p 1.

<sup>471</sup> Voir CNT, *Rapport annuel 2004-2005*, *supra* note 4; CNT, *Rapport annuel 2005-2006*, *supra* note 4; CNT, *Rapport annuel 2006-2007*, *supra* note 4; CNT, *Rapport annuel 2007-2008*, *supra* note 4; CNT, *Rapport annuel 2008-2009*, *supra* note 4; CNT, *Rapport annuel 2009-2010*, *supra* note 4; CNT, *Rapport annuel 2010-2011*, *supra* note 4. Voir généralement le site Internet de la Commission des normes du travail : <<http://www.cnt.gouv.qc.ca>>.

<sup>472</sup> À titre d'illustration, en 2003, la convention collective de seulement 19 % des travailleuses et travailleurs syndiqués au Québec contenait des dispositions explicites sur le harcèlement psychologique ou la discrimination : Québec, Ministère du Travail, Direction des données sur le travail, *Portrait statistique des conventions collectives analysées en 2003*, Québec, Travail Québec, 2004 à la p 191. En 2011, la convention collective de 70 % des travailleuses et travailleurs syndiqués au Québec contenait des dispositions sur le harcèlement psychologique (le plus souvent, reproduisant les dispositions de la LNT) et/ou la discrimination : Québec, Ministère du Travail, Direction des données sur le travail, *Portrait statistique des conventions collectives analysées en 2011*, Québec, Travail Québec, 2012 à la p 167. Au sujet du tumulte occasionné dans le monde des relations de travail par l'adoption des dispositions sur le harcèlement psychologique, voir Francine Lamy, « Le harcèlement psychologique : Un terreau fertile à l'imprévisibilité » dans *Développements récents en droit du travail*, 2009, Cowansville (Qc), Yvon Blais, 2009, 177 [Lamy, 2009].

<sup>473</sup> CROP INC, *Notoriété d'une loi sur le harcèlement psychologique*, Rapport préparé pour l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, 2009, en ligne : Ordre des conseillers en ressources humaines agréés <<http://www.orhri.org>>.

## **CHAPITRE 2 – LES RECOURS JURIDIQUES LIÉS AU HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE**

Ce chapitre traite des recours juridiques liés au harcèlement psychologique depuis l'entrée en vigueur des dispositions du Projet de loi 143. Dans un premier temps, nous dessinerons le portrait de la jurisprudence en matière du droit à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique pendant les cinq premières années d'application des nouvelles dispositions sur le harcèlement psychologique (Section 2.1). Dans un second temps, nous traiterons des interactions entre le régime de santé et de sécurité du travail et le régime des normes du travail, et ce, pour bien identifier tous les recours juridiques disponibles à l'encontre du harcèlement psychologique (Section 2.2).

En raison de contraintes d'espace, nous ne ferons pas d'examen détaillé du cadre juridique du harcèlement psychologique au Québec en tant que tel, préférant mettre l'accent sur le traitement des décisions en matière de harcèlement psychologique en tant que données empiriques, et ce, compte tenu de la plus grande originalité de cette démarche<sup>474</sup>. Pour la même raison, nous n'élaborerons pas sur les conditions d'acceptation des réclamations pour lésion professionnelle en lien avec le harcèlement psychologique, préférant nous concentrer sur les aspects du cadre juridique du harcèlement les plus pertinents à la compréhension des données exposées dans le Titre II<sup>475</sup>.

---

<sup>474</sup> Pour un traitement détaillé du cadre juridique du harcèlement psychologique, nous invitons le lecteur à consulter l'ouvrage suivant : Isabelle Aubé, Rachel Cox et Katherine Lippel, « La protection juridique des droits fondamentaux et de la santé mentale au travail », *JurisClasseur Québec*, Collection « Théma », Montréal, LexisNexis Canada, 2012 [Aubé, Cox et Lippel, 2012].

<sup>475</sup> Les conditions d'acceptation des réclamations pour des lésions professionnelles en lien avec le harcèlement psychologique font l'objet d'une analyse détaillée dans *Ibid* aux para 11-91. Voir aussi Anne-Marie Laflamme et Jennifer Nadeau, « Le harcèlement psychologique au travail : Une atteinte à la dignité ou à la santé de la personne? » dans *Développements récents en santé et sécurité au travail (2012)*, Cowansville (Qc), Yvon Blais, 2012, 437 [Laflamme et Nadeau].

## **2.1 Le portrait de la jurisprudence en matière du droit à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique (2004-2009)**

Dans cette section, nous tracerons le portrait de la jurisprudence rendue entre le moment de l'entrée en vigueur de la législation en matière de harcèlement psychologique le 1<sup>er</sup> juin 2004 et le 1<sup>er</sup> septembre 2009<sup>476</sup>. Spécifiquement, à l'aide d'une base de données Windows (C#-SQL Server), nous avons analysé la totalité des décisions rendues sur le mérite des plaintes et griefs pour harcèlement psychologique durant les cinq premières années d'application de la loi<sup>477</sup>. Nous avons observé les décisions pour voir si le recours était accepté ou rejeté, et nous avons identifié si le harcèlement allégué était constitué de conduites vexatoires répétées ou d'une seule conduite grave. Nous avons classifié les décisions selon le principal motif pour le rejet ou le succès du recours (Sous-section 2.1.1).

Ensuite, la lecture des motifs des sentences arbitrales révèle à plusieurs occasions un langage d'inspiration beaucoup plus psychologique que juridique. Ce langage psychologique soulève des interrogations, en ce sens qu'il détonne avec le ton factuel et le raisonnement juridique qui caractérisent la vaste majorité des sentences arbitrales. Un tel langage est visiblement absent des décisions de la CRT. Nous avons analysé le recours aux référents psychologiques par les arbitres de griefs, nous arrêtant spécifiquement sur le phénomène de la victimisation ainsi que sur le test de la « victime raisonnable » (Sous-section 2.1.2).

---

<sup>476</sup> Une première version de cette section, à l'exception de la sous-section 2.1.2, a été publiée en anglais : Cox, 2010, *supra* note 10 et en espagnol : Rachel Cox, « Ley de acoso moral del Québec : Los primeros cinco años » (2012) 7 Estudios laborales 91. Le texte est présentement en train d'être traduit par le professeur Mankui Li de la Southwestern University (Chine) en vue d'une publication en mandarin. Une grande partie de la sous-section 2.1.2 a aussi été publiée : Cox, 2012, *supra* note 432.

<sup>477</sup> Nous avons interrogé les sites web des tribunaux pour identifier les décisions rendues par la Commission des relations de travail (n=85) et la Commission de la fonction publique du Québec (n=4) au sujet des plaintes pour harcèlement psychologique déposées par des travailleuses et travailleurs non syndiqués lors de la période de cinq ans suivant l'entrée en vigueur de la loi (2004-2009). Nous avons également interrogé la base de données juridiques (AZIMUT-SOQUIJ) pour identifier les sentences rendues par les arbitres relatifs aux griefs pour harcèlement psychologique déposés par les travailleuses et travailleurs syndiqués pendant la même période (n=44), validant nos résultats de recherche avec le site web de l'Institut canadien d'information juridique (<http://www.canlii.ca>), à la section des décisions de la Conférence des arbitres du Québec.

Et puis, nous avons analysé le contexte associé aux plaintes et aux griefs pour harcèlement psychologique. Notamment, nous avons déterminé si le harcèlement était de type vertical (entre une personne salariée et une personne représentant l'employeur) ou de type horizontal (entre collègues) ou les deux, si le harcèlement était associé à une incapacité ou à une lésion professionnelle, et quel était le statut d'emploi de la personne plaignante au moment de l'audience (Sous-section 2.1.3)<sup>478</sup>.

Finalement, en sus des décisions sur le mérite, de nombreux litiges procéduraux et juridictionnels sont associés aux plaintes et griefs pour harcèlement psychologique. Nous nous arrêterons brièvement à la question de la complexité du cadre juridique régissant le harcèlement psychologique, et ce, pour mettre en relief les longs délais avant qu'une première décision soit rendue sur le sort d'une plainte ou d'un grief, les audiences très longues souvent exigées par ce genre de recours et la nécessité d'intenter un recours parallèle en cas d'incapacité au travail en lien avec le harcèlement (Sous-section 2.1.4).

### 2.1.1 Analyse juridique de la jurisprudence

En tout, nous avons répertorié et analysé 134 décisions sur le mérite des plaintes et griefs pour harcèlement psychologique rendues avant le 1<sup>er</sup> septembre 2009<sup>479</sup>.

---

<sup>478</sup> Nous avons également examiné la question du genre des protagonistes (personnes plaignantes, mis en cause, décideurs). Toutefois, étant donné l'absence de résultats significativement différents en fonction du genre (taux d'acceptation semblable pour les recours des hommes et des femmes, taux d'acceptation semblable selon que le décideur est femme ou homme, et ainsi de suite) ainsi que la petite taille de l'échantillon, nous avons décidé de ne pas présenter ces résultats dans le présent texte.

<sup>479</sup> Plusieurs arbitres de grief ont commencé à tenir compte de la définition du harcèlement psychologique dans la LNT après que le Projet de loi 143 ait été adopté (décembre 2002), mais avant que celui-ci n'entre en vigueur en juin 2004. De plus, même avant décembre 2002, certaines conventions collectives contenaient déjà des dispositions négociées portant sur le harcèlement psychologique qui ont fait l'objet de litige. Les décisions relatives à ces catégories de griefs ne font pas partie de nos données, car notre étude vise plutôt à explorer les effets des dispositions législatives relatives au harcèlement psychologique. De plus, notons qu'à trois reprises, une seule décision a tranché les plaintes ou griefs de plus d'une personne et à une occasion, une décision a disposé de deux griefs déposés par le même travailleur. Ainsi, il y a plus d'entrées dans notre banque de données que de décisions distinctes sur des plaintes ou griefs pour harcèlement psychologique. Les décisions pour lesquelles une partie a demandé la révision administrative à la Commission des relations de travail ou la révision judiciaire sont incluses dans notre banque, qui est à jour au 1<sup>er</sup> janvier 2012.



### 2.1.1.1 Le sort des plaintes et griefs

Sur un total de 134 décisions sur le mérite des plaintes et des griefs pour harcèlement psychologique, 43 décisions accueillent le recours (32 %) (voir la Figure 2.1). Dans des milieux de travail syndiqués, 12 sur 46 griefs pour harcèlement psychologique ont été accueillis par des arbitres (26 %). Sur un total de 84 plaintes déposées par des personnes non syndiquées, la CRT a accueilli 29 plaintes (34,5 %). La Commission de la fonction publique a tranché quatre plaintes supplémentaires déposées par des fonctionnaires non syndiqués, dont elle en a accueilli deux (ces résultats n'apparaissent pas dans le tableau compte tenu de la petite taille de l'échantillon).

**Figure 2.1** Le sort des plaintes et griefs pour harcèlement psychologique (septembre 2004 - septembre 2009) (Total = 134).

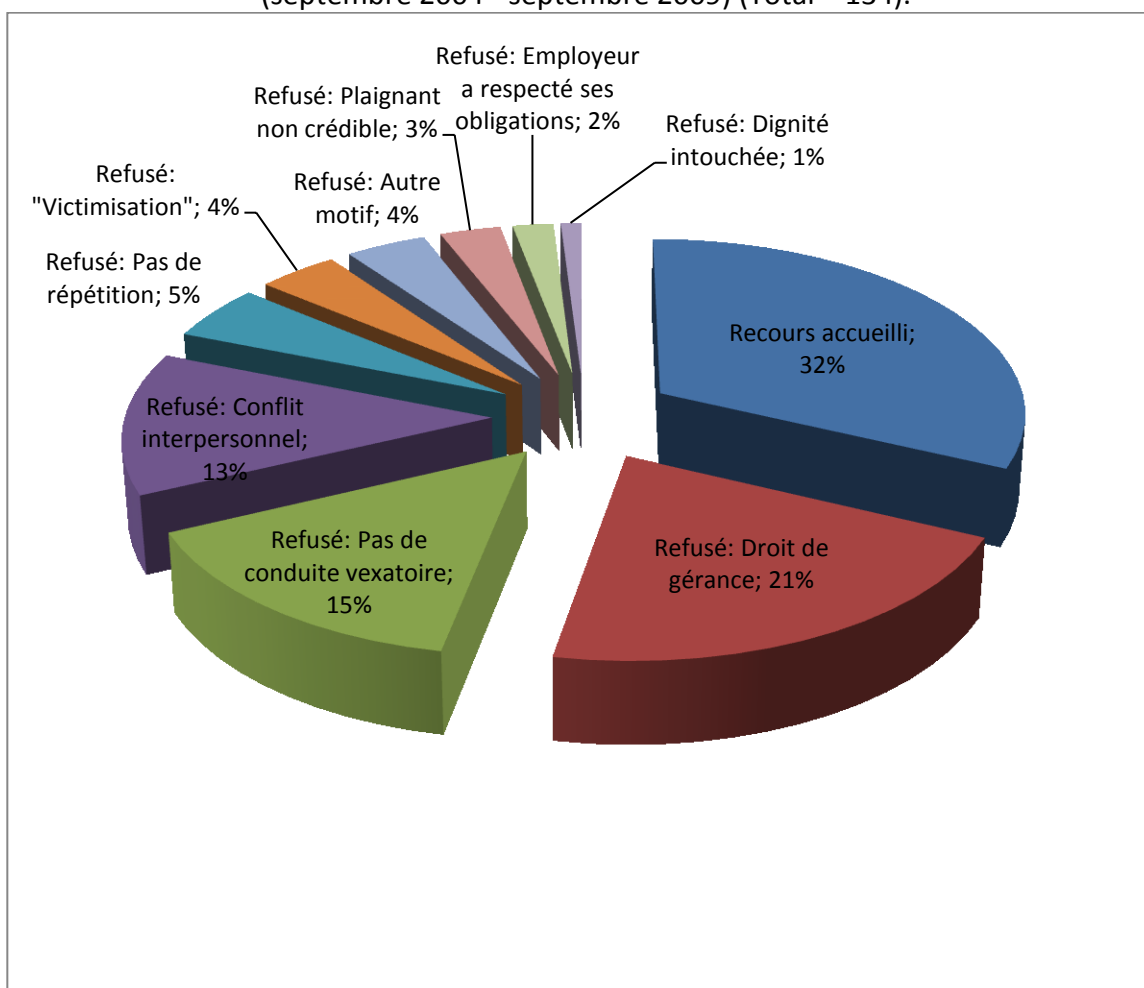
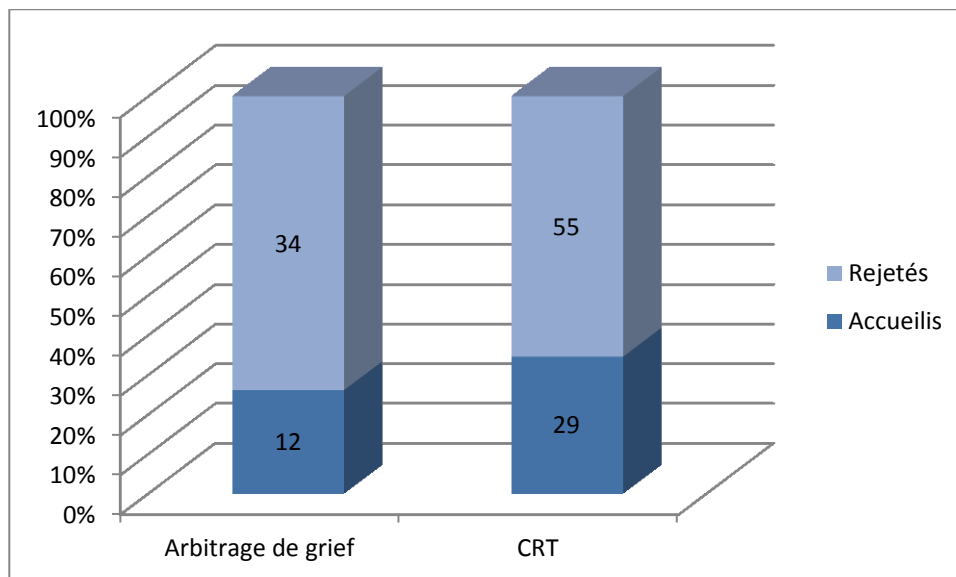


**Figure 2.2** Le nombre de plaintes et de griefs pour harcèlement psychologique accueillis (septembre 2004-septembre 2009).



Ces résultats doivent être interprétés dans le contexte où souvent, des plaintes pour harcèlement psychologique « accompagnent » ou, en d’autres termes, sont déposées de façon complémentaire à une autre plainte ou à un autre recours. Ainsi, dans cinq cas supplémentaires, même si la plainte d’une personne non syndiquée est rejetée, un recours parallèle pour un congédiement illégal est accueilli. Le tribunal tient compte des faits allégués au soutien de la plainte pour harcèlement psychologique à titre de preuve des dommages moraux encourus en lien avec le congédiement illégal<sup>480</sup>. De la même manière, pour les personnes syndiquées, dans six cas additionnels, même si le grief pour harcèlement psychologique est rejeté, un grief contestant les mêmes faits ou des faits connexes est accueilli<sup>481</sup>.

Ces résultats doivent également être interprétés en gardant à l’esprit qu’un grand nombre de causes pour harcèlement sont réglées avant l’audition de la plainte. À titre d’exemple, entre le 1 juin 2004 et le 31 mars 2008, des personnes non syndiquées ont déposé 8 631

<sup>480</sup> *Gagnon c 9175-0232 Québec*, 2009 QCCRT 0356.

<sup>481</sup> En d’autres termes, dans 54/134 ou 40 % des causes où la personne salariée allègue être victime de harcèlement psychologique, son recours est accueilli favorablement, en tout ou en partie.

plaintes pour harcèlement psychologique à la Commission des normes du travail (CNT). 38 % de ces plaintes ont été réglées par le biais du service de médiation de la CNT. Pendant la même période, des 462 plaintes référées par la CNT à la CRT, 83 % ont été réglées hors cour<sup>482</sup>. Étant donné que dans les milieux de travail syndiqués, les plaintes pour harcèlement psychologique sont considérées comme étant un grief aux termes de la convention collective, des données semblables ne sont pas disponibles pour les personnes salariées syndiquées.

Même si les règlements hors cour représentent une partie essentielle du portrait d'ensemble du sort des plaintes et griefs pour harcèlement psychologique, ceux-ci dépassent la portée de cette étude. Nous nous contenterons de noter que l'accent mis sur le règlement des plaintes à la fois par la CNT et ensuite par la CRT indique que plusieurs cas non équivoques de harcèlement psychologique dans les milieux de travail non syndiqués sont réglés plutôt que de faire l'objet d'une décision par un tribunal. Tout porte à croire que la situation est la même dans les milieux de travail syndiqués. On peut donc postuler que plusieurs cas clairs de harcèlement ne font pas l'objet d'une décision, ce qui implique que la jurisprudence porte disproportionnellement sur des situations factuelles situées dans une « zone grise »<sup>483</sup>.

Cela dit, la vaste majorité des causes implique des conduites vexatoires répétées (117/134 cas). Dans seulement 17 cas, une seule conduite grave était en cause (13 %)<sup>484</sup>. Dans approximativement la moitié des cas impliquant une seule conduite grave, la plainte a été

---

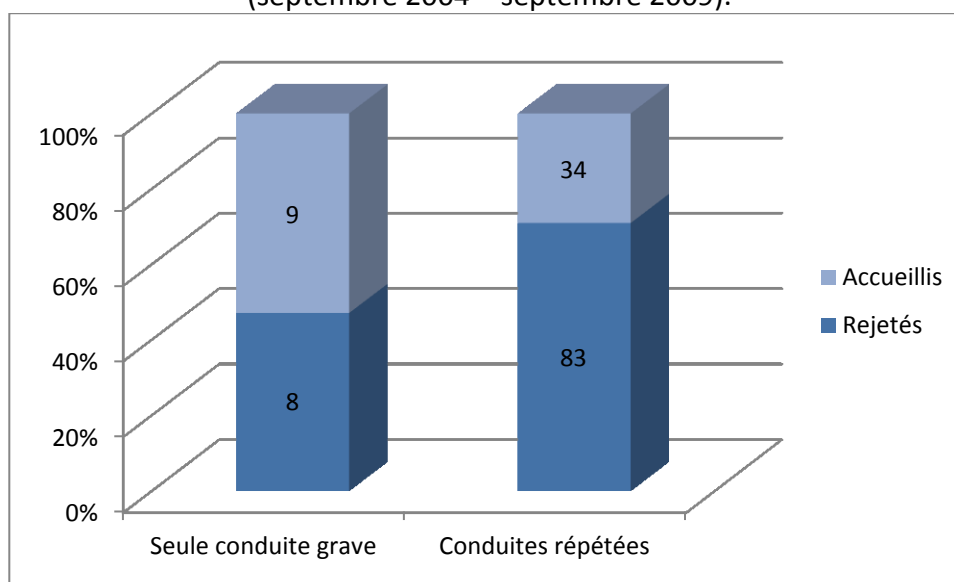
<sup>482</sup> Dupéré, *supra* note 5. Au sujet du rôle important des modes alternatifs de règlement de litiges dans la résolution des plaintes pour harcèlement psychologique, voir Isabelle Aubé, « Modes alternatifs de règlement de litiges relatif au harcèlement psychologique » (2009) 5:2 *Regards sur le travail* 13.

<sup>483</sup> Rachel Cox, *Le règlement amiable des plaintes de discrimination et l'efficacité du régime de protection et de promotion des droits de la personne au Québec (1976-1997)*, mémoire de maîtrise en droit, Université du Québec à Montréal, 2000 [non publié].

<sup>484</sup> Dans quelques cas, le plaignant avait caractérisé la situation comme étant des conduites vexatoires à répétition. Toutefois, à l'exception d'un seul incident culminant, l'arbitre ou le juge administratif refuse de considérer les conduites alléguées comme étant vexatoires. Dès lors, la preuve est évaluée selon les critères applicables à la définition du harcèlement psychologique dans la forme d'une seule conduite grave. Nous avons choisi de qualifier les causes selon comment elles ont été présentées initialement par le plaignant. Il est donc possible qu'une décision que nous avons classifiée comme étant en lien avec des conduites vexatoires à répétition, interprète les dispositions portant sur le harcèlement dans la forme d'une seule conduite grave.

acceptée (9/17 cas ou 53 %) tandis que lorsqu'il s'agit de conduites vexatoires répétées, le taux de succès chute à 29 % (34/117 cas). Le nombre de cas où le harcèlement psychologique est constaté sous la forme d'une seule conduite grave suggère que cet aspect de la définition joue un rôle important.

**Figure 2.3** Le nombre de plaintes et griefs alléguant une seule conduite grave accueillis en comparaison à ceux alléguant des conduites vexatoires répétées (septembre 2004 – septembre 2009).



### 2.1.1.2 Les plaintes et griefs acceptés

Parmi les recours accueillis, l'analyse de la jurisprudence révèle plusieurs cas classiques de supervision excessivement contrôlante ou humiliante et d'exercice abusif des droits de gérance à l'égard d'une travailleuse ou d'un travailleur ciblé<sup>485</sup>, souvent dans le but d'obtenir la démission de celui-ci ou de le forcer à prendre sa retraite<sup>486</sup>. Dans des milieux de travail syndiqués col blanc, dans quatre sur douze des causes dans lesquelles le grief pour harcèlement psychologique est accueilli, le harcèlement a débuté après un congé de

<sup>485</sup> Centre de santé et de services sociaux du Sud-Ouest – Verdun (Résidence Yvon-Brunet) et Syndicat des employés de la Résidence Yvon-Brunet (CSN), 2008 RJDT 346 (TA) (disponible sur Azimut); Syndicat canadien de la fonction publique et Montréal (Ville de), (2009), AZ-50529890 (Azimut) (TA) [Montréal].

<sup>486</sup> Fédération des professionnelles (CSN) et Corporation du Centre hospitalier Pierre-Janet, (2007), AZ-50449412 (Azimut) [Centre hospitalier Pierre-Janet].

maladie<sup>487</sup>. Dans des milieux de travail syndiqués col bleu, un style de gestion hostile et irrespectueux – un langage abusif et le fait de laisser entendre que le travailleur était malade mental, le fait de suivre le travailleur jusqu’au vestiaire pour le menacer – a deux fois mené au succès du recours, et ce, même si les plaignants eux-mêmes étaient l’objet de mesures disciplinaires légitimes<sup>488</sup>. Cela dit, dans d’autres cas, un gestionnaire « malhabile au plan des relations de travail »<sup>489</sup>, une « conduite [...] répréhensible » dans la forme d’une crise de colère et des invectives avec sacres<sup>490</sup>, des « façons de faire [de la part d’un doyen d’université] qui s’avèrent malheureuses », des « interventions carrément inappropriées » ainsi qu’« une évidente pugnacité » qui a mené à « un débordement inacceptable » de la part de ce dernier<sup>491</sup>, des « propos [...] très durs, menaçants et blessants »<sup>492</sup>, un « ton sec et accusateur » et une conduite, pas nécessairement hostile mais « questionnable »<sup>493</sup> ainsi qu’un « ton inapproprié et désagréable » de la part d’une représentante de l’employeur « sèche, peu respectueuse des employés et peu soucieuse de leurs sentiments au travail [qui] n’a pas la façon de parler [aux employés] ni celle de donner des ordres clairs, non confus », soit une gestionnaire à « [l’]attitude navrante », pour qui « les employés n’ont rien à dire et doivent faire ce qu’elle leur dit »<sup>494</sup> ne sont pas en soi suffisants pour être jugés constituer des conduites vexatoires au sens de la loi par les arbitres.

---

<sup>487</sup> *Ibid*; *Association des juristes de l’État et Québec*, (2008), AZ-50565520 (Azimut) (TA) [*Association des juristes de l’État*, TA], requête en révision judiciaire rejetée, 2009 QCCS 3003 (disponible sur Azimut) [*Association des juristes de l’État*, CS]; *Syndicat de l’enseignement de l’Ouest de Montréal et Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys*, (2009), AZ-50566013 (Azimut) (TA) [*Syndicat de l’enseignement de l’Ouest de Montréal*]; *Montréal*, *supra* note 485.

<sup>488</sup> *Ville A et Syndicat des cols bleus de la Ville A (CSN)*, [2007] RJDT 862 (TA); *Syndicat des employés du CUSM et Centre universitaire de santé McGill - Hôpital de Montréal pour enfants*, (2008), AZ-50519975 (Azimut) (TA).

<sup>489</sup> *Université McGill et McGill University Non-Academic Certified Association (MUNACA)*, [2006] RJDT 1797 au para 92 (TA).

<sup>490</sup> *Syndicat canadien de la fonction publique, section locale 1910 et Témiscamingue (Ville de)*, (2007), AZ-50459167 (Azimut) à la p 17 (TA) [*Témiscamingue*].

<sup>491</sup> *Syndicat des professeures et professeurs de l’Université de Sherbrooke (SPPUS) et Université de Sherbrooke*, (2008), AZ-50480503 (Azimut) aux para 47, 49 (TA).

<sup>492</sup> *Syndicat de la fonction publique du Québec et Québec (Gouvernement du)*, (2008), AZ-50510208 (Azimut) au para 353 (TA) [*Syndicat de la fonction publique du Québec*, TA].

<sup>493</sup> *Fédération des infirmières et infirmiers du Québec (FIIQ) et Centre de santé et de services sociaux de Québec-Nord (CLSC Orléans)*, (2006), AZ-50400648 (Azimut) au para 144 (TA).

<sup>494</sup> *Syndicat catholique des ouvriers du textile, section locale 10 et Difco Tissus de performance*, [2007] RJDT 818 aux para 179, 193 (TA) [*Difco Tissus*].

Dans une cause, une technicienne de laboratoire d'un collège était harcelée par l'un des enseignants de sciences avec qui elle devait travailler<sup>495</sup>. La preuve a révélé que l'enseignant avait une attitude arrogante et était généralement plutôt désagréable. De plus, il avait tendance à dénigrer les femmes (« *Women are witches on brooms [...] but that's not politically correct, so I call them morons instead* »). Toutefois, l'analyse de la décision ne révèle aucun indice de harcèlement sexuel en tant que tel. On peut facilement émettre des hypothèses quant à la présence d'un animus misogyne derrière les tentatives de l'enseignant de subtilement miner la crédibilité de la technicienne de laboratoire<sup>496</sup>. Mais si la cause avait été présentée comme du harcèlement en raison du sexe de la technicienne en vertu de la *Charte des droits et libertés de la personne* du Québec, celle-ci aurait pu rencontrer des difficultés dans la preuve du lien entre son sexe et les conduites vexatoires de l'enseignant à son égard. Par contre, aux termes de la législation en matière de harcèlement psychologique, la preuve du motif du harcèlement n'est pas requise. Dans cette affaire, le grief a été accueilli<sup>497</sup>.

Dans les milieux de travail non syndiqués, dans quatre (4) des 29 causes dans lesquelles une plainte pour harcèlement psychologique a été acceptée, une ou plusieurs personnes représentant l'employeur ont harcelé une travailleuse ou un travailleur lors de son retour d'un congé de maladie (au Québec, à moins que le congé de maladie dure plus de 26 semaines dans une période de 12 mois, après trois mois de service continu, les personnes salariées malades ont droit à une protection d'emploi<sup>498</sup>). Dans deux autres cas, le harcèlement par un représentant de l'employeur était associé à des pressions sur une

<sup>495</sup> *Syndicat de l'enseignement de l'Ouest de Montréal*, *supra* note 487.

<sup>496</sup> Sur l'incivilité et le harcèlement comme étant des manifestations contemporaines de préjugés raciaux et des préjugés de genre dans les milieux de travail, voir Cortina, *supra* note 270.

<sup>497</sup> Voir, toutefois, *Syndicat des employées et employés professionnels et de bureau - Québec et Commission scolaire Marie-Victorin*, (2009), AZ-50569016 (Azimut) (TA) [CS Marie-Victorin]. Les faits de cette cause rappellent ceux de l'affaire *Syndicat de l'enseignement de l'Ouest de Montréal*, *supra* note 487, car il s'agit d'une technicienne en éducation spécialisée qui se dit harcelée par un enseignant plus âgé. Ici, cependant, le grief a été rejeté. L'arbitre a caractérisé la situation comme étant une lutte de pouvoir entre la technicienne et l'enseignant, et ce, même si l'enseignant était notoirement incapable de coopérer avec les autres membres de son équipe (les témoins des deux parties étaient en parfait accord sur ce point). Voir la section 2.2 de ce Titre, ci-dessous, sur les interactions entre le régime de la LSST et le régime de la LNT.

<sup>498</sup> LNT, *supra* note 2, art 79.1.

travailleuse et un travailleur plus âgés pour qu'ils décident de prendre leur retraite<sup>499</sup>. Au Québec, après deux ans de service continu, les personnes salariées bénéficient d'une protection contre un congédiement sans cause juste et suffisante<sup>500</sup>. Le harcèlement psychologique semble donc être utilisé par des employeurs comme une stratégie pour contourner la protection d'emploi offerte par la législation sur les normes du travail.

Dans une décision rendue très tôt et confirmée par la Cour d'appel du Québec, le travailleur était un représentant de l'employeur – les dispositions de la LNT relatives au harcèlement psychologique protègent aussi les cadres inférieurs<sup>501</sup> – qui s'était impliqué dans une campagne de syndicalisation dans une entreprise de télémarketing. Le juge administratif de la CRT est arrivé à la conclusion que le travailleur avait rompu la relation de confiance essentielle à la poursuite de son emploi à titre de superviseur et a rejeté sa plainte pour congédiement illégal. Néanmoins, la plainte pour harcèlement psychologique du travailleur a été acceptée, et ce, à la lumière de conduites vexatoires telles des objectifs de performance conçus pour qu'il lui soit impossible de les rencontrer, des menaces non justifiées de le congédier pour un rendement insatisfaisant, son exclusion d'un souper de bureau et une assignation à faire la vaisselle et à sortir les poubelles<sup>502</sup>. Dans une autre cause, un représentant pharmaceutique avec un parcours professionnel irréprochable était surnoisement persécuté par un gestionnaire provocateur et vocifère. Ce dernier refusait d'accepter les croyances religieuses musulmanes et l'origine arabe du travailleur. Encore une fois, la Cour supérieure a maintenu la décision de la CRT d'accepter la plainte et de réintégrer le travailleur<sup>503</sup>.

---

<sup>499</sup> *Dumont et Matériaux Blanchet*, 2007 QCCRT 0087, requête en révision judiciaire rejetée 2007 QCCS 6554; *Rouleau et Université de Montréal*, 2009 QCCRT 0277, [2009] RJDT 975 [*Rouleau et Université de Montréal*].

<sup>500</sup> LNT, *supra* note 2, art 124.

<sup>501</sup> LNT, *supra* note 2, art 3(6).

<sup>502</sup> *Allaire et Research House (Québec Recherches)*, 2006 QCCRT 0161, [2006] RJDT 736, requête en révision judiciaire rejetée 2007 QCCA 1689, [2008] RJDT 1.

<sup>503</sup> *Cheikh-Bandar et Pfizer Canada*, 2008 QCCRT 0124, requête en révision judiciaire rejetée 2008 QCCS 4811 [*Pfizer Canada*].

Dans les milieux de travail non syndiqués col bleu, parmi les plaintes acceptées, la violence physique était invoquée à titre de conduite vexatoire dans six causes, dont une qui impliquait une agression à coups de couteau<sup>504</sup> et une autre, un coup de poing dans le visage<sup>505</sup>. Dans quatre de ces causes, il s'agissait d'une travailleuse aux prises avec de la violence sexuelle au travail, se manifestant sous la forme soit d'attouchements sexuels non désirés, soit sous la forme d'agression sexuelle<sup>506</sup>.

Des exemples de harcèlement psychologique associé à une conduite vexatoire dans la forme d'une seule conduite grave incluent des réunions ayant comme objectif d'obtenir la démission<sup>507</sup> ou la prise de retraite<sup>508</sup> de la personne plaignante. Dans un cas où le grief a été accueilli, une éducatrice dans une garderie qui avait été réintégrée par un arbitre de grief s'est retrouvée au centre d'un cirque médiatique (à l'intérieur comme à l'extérieur de la garderie) visant à protester et à faire renverser la décision de l'arbitre<sup>509</sup>. Dans un autre cas, un travailleur a été l'objet d'un hold-up et en même temps, agressé, lorsqu'il faisait un dépôt à la banque pour l'employeur. L'employeur a sciemment embauché le voleur/l'agresseur du travailleur, et cette situation a été considérée comme constituant une seule conduite vexatoire grave<sup>510</sup>. Le fait de lancer un marteau au dos d'une travailleuse qui quittait une situation conflictuelle a également été considéré constituer une conduite vexatoire dans la forme d'une seule conduite grave<sup>511</sup>, tout comme le fait de lancer un glaçon dans la chemise d'une travailleuse qui a été menottée à une chaise – supposément pour rire – lors d'un party de bureau<sup>512</sup>. L'agression physique non provoquée d'un travailleur noir par un tiers, suivi du fait que le client de l'employeur a tenu pour acquis que

<sup>504</sup> *Roc et Poulbec*, 2007 QCCRT 0441, [2007] RJDT 1533.

<sup>505</sup> *Cebert et Groupe d'imprimerie Saint-Joseph*, 2009 QCCRT 0373, requête en révision judiciaire rejetée 2010 QCCS 7114 (disponible sur Azimut) [*Cebert*].

<sup>506</sup> *CC et Gestion A Bossé*, 2008 QCCRT 0399, requête en révision judiciaire rejetée 2010 QCCS 1159 [*Gestion A Bossé*]; *SH et Compagnie A*, 2007 QCCRT 0348 [*SH et Compagnie A*]; *GS et HF*, 2007 QCCRT 0295, [2007] RJDT 1050 (CRT), demande de révision rejetée 2007 QCCRT 0530 [*GS et HF*].

<sup>507</sup> *Centre hospitalier Pierre-Janet*, *supra* note 486; *LB et Compagnie A*, [2007] RJDT 115, 2006 QCCRT 0608.

<sup>508</sup> *Dumont et Matériaux Blanchet*, 2007 QCCRT 0087, requête en révision judiciaire rejetée 2007 QCCS 6554.

<sup>509</sup> *Syndicat des travailleuses et travailleurs en garderie de Montréal et Laval (CSN) et Centre de la petite enfance La garderie du Manoir*, [2007] RJDT 1851 (TA).

<sup>510</sup> *Côté et Recyclovesto*, 2008 QCCRT 0036.

<sup>511</sup> *Landesman et EnCore Automotive*, 2007 QCCRT 0184.

<sup>512</sup> *SH et Compagnie A*, *supra* note 506.



le travailleur en question était responsable de l'attaque, était aussi considérée comme une seule conduite grave constituant une conduite vexatoire<sup>513</sup>. Rappelons que pour qu'une seule conduite puisse être considérée comme du harcèlement psychologique aux termes de la loi, la personne plaignante doit prouver que la conduite avait créé pour elle un effet nocif continu. Dans quelques cas, malgré le constat d'une seule conduite grave constituant une conduite vexatoire, le recours est rejeté en raison d'une absence de preuve de l'effet nocif continu sur la victime<sup>514</sup>. N'empêche que, tel que nous l'avons déjà remarqué, dans les causes dans lesquelles une seule conduite grave est invoquée, les faits laissent entendre que cet aspect de la définition du harcèlement psychologique en est un qui est important.

### 2.1.1.3 Les plaintes et griefs rejetés

Tout d'abord, dans toutes les 23 causes, sauf une, dans lesquelles l'employeur invoque un rendement insatisfaisant pour justifier la conduite vexatoire alléguée, la plainte ou le grief est rejeté. Cela reflète la marge de manœuvre généralement reconnue aux gestionnaires qui encadrent une personne salariée dont le rendement est perçu comme étant inadéquat. En effet, même si l'exercice légitime du droit de gérance est source de détresse psychologique pour la personne salariée, celle-ci n'en fait pas pour autant du harcèlement psychologique. Au contraire, elle est le motif le plus souvent invoqué pour motiver la décision de rejeter une plainte (16/55 ou 29 % des plaintes rejetées) ou un grief (12/34 ou 35 % des griefs rejetés) pour harcèlement psychologique. L'absence de conduite vexatoire est le deuxième motif le plus souvent invoqué par la CRT pour rejeter une plainte pour harcèlement psychologique. Dans 14 sur 55 plaintes rejetées par la CRT, l'absence de conduite vexatoire était la principale raison invoquée. Dans les faits, l'absence de conduite

---

<sup>513</sup> *Cebert, supra* note 505.

<sup>514</sup> Voir par ex *Syndicat de la fonction publique du Québec*, TA, *supra* note 492; *Lizotte et Alimentation Coop La Pocatière*, 2008 QCCRT 0240 (disponible sur Azimut) [*Lizotte*, CRT (première instance)] demande de révision rejetée 2008 QCCRT 0521 (disponible sur Azimut) [*Lizotte*, CRT (siégeant en révision)]. Notons que dans ces deux cas, la personne plaignante a plaidé qu'il s'agissait de harcèlement psychologique dans la forme de conduites vexatoires à répétition. Toutefois, à l'exception d'un seul incident culminant, l'arbitre ou le juge administratif refuse de considérer les conduites alléguées comme étant vexatoires et évalue la preuve selon les critères applicables à la définition du harcèlement psychologique dans la forme d'une seule conduite grave. En l'absence de la preuve d'un « effet nocif continu » sur le plaignant, la plainte est rejetée.

vexatoire réfère souvent aux mêmes circonstances que l'exercice légitime des droits de gérance, la différence entre les deux étant plutôt sémantique.

**Figure 2.4** Travailleuses et travailleurs non syndiqués : les motifs de rejet<sup>515</sup> des plaintes pour harcèlement psychologique (décisions de la CRT, septembre 2004-septembre 2009).

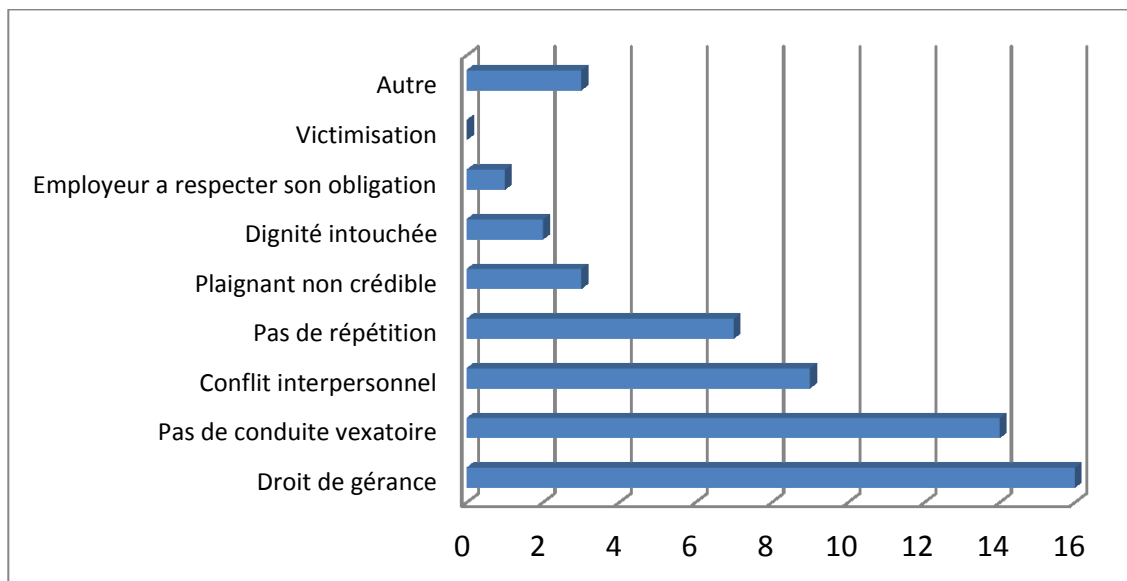
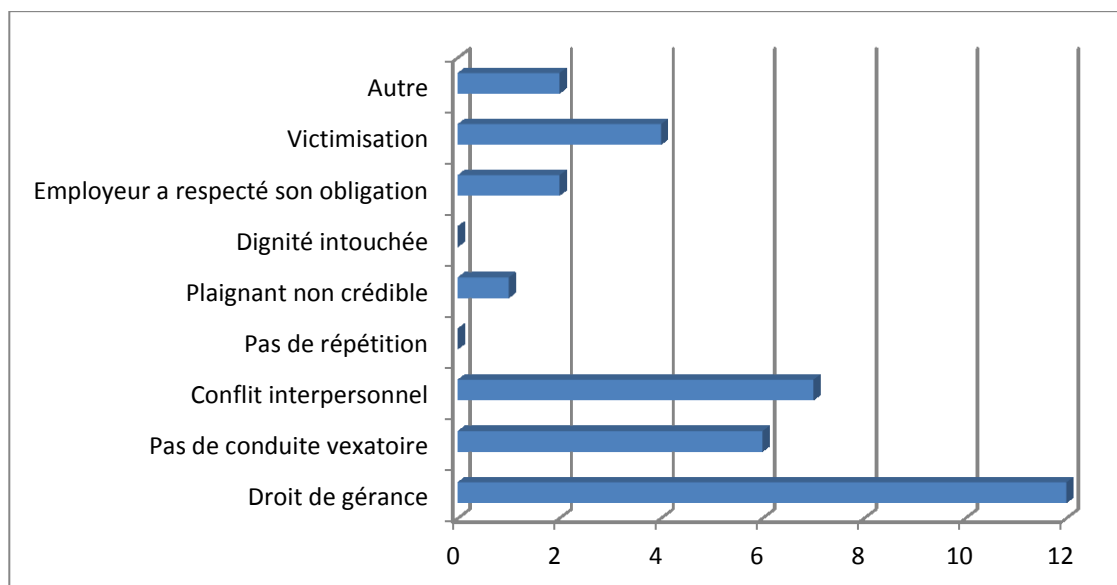


**Figure 2.5** Travailleuses et travailleurs syndiqués : les motifs de rejet<sup>516</sup> des griefs pour harcèlement psychologique (sentences arbitrales, septembre 2004- septembre 2009).



<sup>515</sup> Même si plusieurs motifs peuvent être invoqués pour justifier le rejet de la plainte, chaque décision a été classifiée selon le motif principal invoqué pour fonder le rejet de la plainte.

<sup>516</sup> Encore une fois, même si plusieurs motifs peuvent être invoqués pour justifier le rejet du grief, chaque sentence a été classifiée selon le motif principal invoqué pour rejeter le grief.

Dans les milieux de travail syndiqués, après l'exercice légitime des droits de gérance, le motif le plus souvent invoqué pour rejeter un grief pour harcèlement psychologique est le constat d'un conflit de personnalité ou des rapports sociaux difficiles au travail (7/34 ou 21 % des griefs rejetés). Ce dernier motif explique pourquoi 16 % des plaintes sont rejetées par la CRT (9/55 plaintes) et pourquoi une des deux plaintes à la CFP est rejetée.

Aux termes de la loi, la définition du harcèlement psychologique comprend cinq éléments que la personne plaignante doit d'emblée prouver :

- Une conduite vexatoire;
- La nature répétée de la conduite;
- Le caractère hostile ou non désiré de la conduite;
- Un effet sur sa dignité ou son intégrité psychologique ou physique;
- Un milieu de travail néfaste.

Encore une fois, lorsqu'il s'agit d'une seule conduite grave, il n'est pas nécessaire de prouver la nature répétée de la conduite. Toutefois, plutôt que de prouver simplement un milieu de travail néfaste, la personne plaignante doit s'acquitter du fardeau plus lourd de prouver un « effet nocif *continu* » [nos italiques] sur elle.

Une fois le fardeau de preuve renversé, pour que la plainte soit rejetée, l'employeur doit prouver qu'il a respecté ses obligations de prévenir le harcèlement psychologique et de le faire cesser lorsqu'il est porté à son attention. Dans trois causes, l'employeur a réussi à prouver que lorsque le harcèlement était porté à son attention, il a respecté son obligation de prendre tous les moyens raisonnables pour le faire cesser<sup>517</sup>.

---

<sup>517</sup> Dans une cause, l'employeur a arrangé l'horaire de travail pour que la plaignante ne travaille plus avec son harceleur : *Clair Foyer et Syndicat des employés de Clair Foyer*, (2005), AZ-50330919 (Azimut) (TA). Dans une deuxième cause, lors d'un incident unique mais sérieux, une femme de chambre à l'emploi d'une agence a été harcelée sexuellement par un client de l'hôtel. Le juge administratif de la Commission des relations de travail a constaté que l'agence a informé l'hôtel de l'incident sans délai, la travailleuse a tout de suite été assignée à faire le ménage dans les chambres d'une autre étage de l'hôtel et qu'une représentante de l'hôtel a tenté – sans succès – de confronter le harceleur sur le champ : *Rodriguez Vergara et 9169-1022 Québec*, 2009 QCCRT 0224. Dans une troisième cause impliquant le harcèlement d'une travailleuse par un collègue, l'arbitre conclut

Dans l'affaire *Norref Fisheries*, quoiqu'une conduite vexatoire fût prouvée, le juge a trouvé que la dignité du plaignant était demeurée intouchée et a rejeté la plainte. Le plaignant, qui était noir, travaillait pour une poissonnerie. Il a été la cible de commentaires racistes flagrants. L'assistant-gérant a tenté de congédier le plaignant mais celui-ci a été retourné au travail par d'autres gestionnaires. Le plaignant avait déjà travaillé pour la même entreprise mais avait quitté pour poursuivre des études, ce qui n'a pas empêché des représentants de l'employeur de faire des commentaires laissant entendre qu'il était analphabète. Certains commentaires tendaient à être des menaces guère voilées. Par exemple, dans le contexte décrit ci-haut, le gérant s'est vanté : « moi je me suis fait mon Noir [...] il travaillait là et je l'ai pitché dehors ». L'assistant-gérant lui a répondu, en fixant le plaignant : « Moi aussi, je me le ferai mon Noir »<sup>518</sup>.

Après une altercation dans le corridor de la poissonnerie, le plaignant a déposé une plainte auprès de la police. À la suite de l'investigation policière, l'assistant-gérant a été accusé de voies de fait sur le plaignant. La CRT a tout de même rejeté la plainte :

Ainsi les propos sur les noirs ou les immigrants ne sont pas admissibles dans une société démocratique, et à plus forte raison dans un milieu de travail. Ils pourraient être assimilés à des propos humiliants ou abusifs, hostiles ou non désirés. Il est clair que l'on a assisté à une répétition de tels propos. Peut-on toutefois conclure qu'ils ont porté atteinte à la dignité ou à l'intégrité physique ou psychologique du plaignant? La preuve est plutôt muette à cet égard à moins de se livrer à une fiction intellectuelle voulant que toute personne cumulant les qualificatifs de "noire" et "immigrante" se sente atteinte dans sa dignité en pareille circonstance.<sup>519</sup>

---

que l'employeur a pris très au sérieux l'information que la plaignante lui a fait parvenir, et ce, même si, selon lui, à l'époque en question, la situation en était une de conflit interpersonnel plutôt que de harcèlement psychologique. L'arbitre a noté que le supérieur immédiat est intervenu pour imposer au harceleur « ce qu'il faut bien appeler une thérapie destinée à réformer sa manière d'agir » (au para 249). L'arbitre a également tenu compte de l'existence et de la diffusion d'une politique pour prévenir et gérer le harcèlement ainsi que de la réponse rapide de l'employeur lorsque le grief a été déposé : *Syndicat de la fonction publique du Québec c Québec (Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale)*, (2009), AZ-50567839 (Azimut) (TA), requête en révision judiciaire rejetée, 2010 QCCS 548 (disponible sur Azimut) [MESS].

<sup>518</sup> *Dian et Pêcheries Norref Québec*, 2007 QCCRT 0551 au para 10.

<sup>519</sup> *Ibid* au para 51.

Le juge souligne le fait que le plaignant réfutait systématiquement les commentaires racistes et les critiques non justifiées de son rendement par l'assistant-gérant au soutien de sa conclusion qu'il s'agissait, non pas d'une situation de harcèlement psychologique, mais bien d'un conflit interpersonnel entre les deux hommes. Cette conclusion est étonnante, étant donné que la décision décrit clairement comment le plaignant a demandé à l'assistant-gérant pourquoi il tentait de l'humilier devant les autres employés. Encore plus émouvante est la description de comment, après avoir été agressé par son harceleur, le plaignant a quitté son milieu de travail en larmes et n'y est jamais retourné<sup>520</sup>.

Dans cette affaire, il est clair que tous les éléments nécessaires pour qu'une plainte pour harcèlement sur la base de la race et de l'origine ethnique en vertu de la *Charte des droits et libertés de la personne* réussisse sont réunis. Pourtant, aux termes de la LNT, la dignité n'est pas considérée comme ayant été atteinte, la question de la connaissance d'office des torts causés par le racisme brille par son absence et la plainte pour harcèlement psychologique est rejetée.

De manière semblable, dans l'affaire *Lizotte*, même si la juge trouve une conduite vexatoire grave, elle conclut à l'absence d'un « effet nocif continu » sur la plaignante et par conséquence, rejette la plainte pour harcèlement psychologique. La plaignante travaillait au comptoir de plats à emporter dans un supermarché. La CRT trouve que celle-ci a été la cible de conduite vexatoire de la part de son supérieur. Les faits allégués se déroulent dans le contexte général où son supérieur était en train de lui imposer des mesures disciplinaires en raison d'un rendement supposément insatisfaisant. Pendant une conférence à laquelle elle assistait à la demande de son employeur, au milieu de la nuit, son supérieur et un autre salarié se sont présentés en état d'ivresse à la chambre d'hôtel que la plaignante partageait avec une collègue. Son supérieur s'est couché dans son lit et a touché son sein. Le lendemain, il lui a demandé de ne pas en parler. Le soir suivant, il a proposé de façon

---

<sup>520</sup> *Ibid* aux para 16, 28.

suggestive à son collègue (masculin) que ce dernier poursuive sa conversation avec la plaignante dans l'intimité de sa chambre d'hôtel.

Ayant rejeté les allégations que la plaignante se faisait humilier par son supérieur ou que celui-ci était excessivement contrôlant de ses activités au travail, la juge de la CRT a décidé de considérer l'incident qui a eu lieu dans la chambre d'hôtel et les commentaires suggestifs du lendemain comme étant une seule et même conduite vexatoire. Tel que discuté auparavant, une seule conduite vexatoire grave peut constituer du harcèlement psychologique à la condition qu'elle « produit un effet nocif continu pour le salarié » (si le harcèlement prend la forme de conduites vexatoires répétées, la personne plaignante doit prouver seulement un « milieu de travail néfaste »). La CRT a rejeté la plainte pour harcèlement psychologique, car la juge n'a pas trouvé de preuve d'un effet nocif continu sur madame Lizotte. Siégeant en révision interne, la CRT a confirmé cette décision, écartant l'argument voulant que toute agression sexuelle sur une femme par son supérieur crée nécessairement un effet nocif continu sur celle-ci et affirmant que les dispositions sur le harcèlement psychologique ne comportent aucune « présomption » de cette nature<sup>521</sup>.

Ici, deux remarques s'imposent. D'abord, pour qu'une plainte aux termes de la *Charte des droits et libertés de la personne* réussisse, une plaignante n'est pas obligée de prouver un « effet nocif continu » en lien avec le harcèlement sexuel. Le préjudice causé par le harcèlement constitue une considération pertinente au calcul des dommages. Aux termes de la législation sur le harcèlement psychologique, le fardeau de preuve sur la plaignante a été alourdi, ce qui n'était sûrement pas l'intention du législateur en adoptant cette législation. Ensuite, même si une présomption à ce sujet n'existe pas *per se* dans la LNT, le tribunal peut prendre connaissance d'office des effets préjudiciables de l'agression sexuelle des travailleuses par leurs supérieurs immédiats<sup>522</sup>. Il en va de même des effets

---

<sup>521</sup> Lizotte, *supra* note 514.

<sup>522</sup> En vertu du *Code civil du Québec* : « Le tribunal doit prendre connaissance d'office de tout fait dont la notoriété rend l'existence raisonnablement incontestable » (art 2808 CcQ); « Nul n'est tenu de prouver ce dont le tribunal est tenu de prendre connaissance d'office » (art 2806 CcQ) et « Le tribunal peut, en toute matière, prendre connaissance des faits litigieux, en présence des parties ou lorsque celles-ci ont été dûment

préjudiciables des railleries racistes de représentants de l'employeur à l'endroit d'un travailleur noir. Selon la Cour suprême du Canada, la dignité représente la valeur au cœur du droit à l'égalité et est un élément essentiel de celui-ci<sup>523</sup>. Comment donc est-ce que le harcèlement racial – selon la description du juge de la CRT, des commentaires répétés, inadmissibles et « humiliants » relatifs aux Noirs et aux immigrants faits par un supérieur blanc à un travailleur noir – pourrait ne pas affecter la dignité du travailleur? Voire, la Cour suprême a récemment expliqué que

[l]a connaissance d'office a non seulement pour but de supprimer les éléments de preuve inutiles, mais également d'éviter qu'en s'appuyant sur la preuve un tribunal tire une conclusion factuelle qui contredit "des sources facilement accessibles dont l'exactitude est incontestable" et qui remettrait donc en question l'exactitude de son propre processus d'appréciation des faits. [notes omises].<sup>524</sup>

Qui plus est, lorsqu'il s'agit de la révision judiciaire, des violations de la LNT<sup>525</sup> y compris des plaintes pour harcèlement psychologique<sup>526</sup> sont considérées comme étant au cœur de l'expertise particulière de la CRT. Les *Règles de preuve et de procédure de la CRT* affirment que la Commission peut prendre connaissance d'office des « des faits généralement reconnus, des opinions et des renseignements qui relèvent de sa spécialisation »<sup>527</sup>. En droit québécois, le droit à un milieu de travail exempt de harcèlement sur la base du sexe

---

appelées » (art 2810 CcQ). Pour illustrer, dans *Lavallée c R*, [1990] 1 RCS 852, une femme faisait face à une accusation de meurtre de son conjoint violent et abusif. Le tribunal a pris connaissance d'office du besoin d'interpréter les dispositions portant sur la légitime défense du *Code criminel du Canada* (LRC, 1985, c C-46) à la lumière d'une analyse de genre. Dans *Symes c Canada*, [1993] 4 RCS 554, la Cour a refusé de prendre connaissance d'office du fait que les femmes encourent de façon disproportionnée les frais de garde des enfants. Voir généralement sur comment des éléments du contexte social (*social framework facts*) peuvent être connus d'office par les tribunaux, David M Paciocco et Lee Stuesser, *The Law of Evidence*, 4<sup>e</sup> éd, Toronto, Irwin Law, 2005.

<sup>523</sup> *Law c Canada (Ministère de l'Emploi et de l'Immigration)*, [1999] 1 RCS 497 [Law]. Dans *R v Kapp*, 2008 SCC 41 au para 21, [2008] 2 SCR 483, la Cour suprême du Canada observe que « plusieurs difficultés ont découlé de la tentative, dans l'arrêt *Law*, de faire de la dignité humaine un critère juridique » et a pris ses distances vis-à-vis le test élaboré dans l'arrêt *Law* pour identifier la discrimination. La Cour affirme néanmoins que « la protection de tous les droits garantis par la *Charte* est guidée par la promotion de la dignité de l'être humain » (au para 21).

<sup>524</sup> *Newfoundland (Treasury Board) v NAPE*, [2004] 3 RCS 381 au para 57.

<sup>525</sup> Voir par ex *Costco Wholesale Canada Ltd c Laplante*, [2005] RJQ 2249 (CS).

<sup>526</sup> Voir par ex *Dupuis c Québec (Commission des relations du travail)*, 2010 QCCS 481; *Ressourcerie de Lévis c Québec (Commission des relations du travail)*, 2010 QCCS 479; *Breton c Paquette*, 2008 QCCS 1621.

<sup>527</sup> Québec, Commission des relations de travail (CRT), *Règles de preuve et de procédure de la Commission des relations de travail*, Québec, CRT, 2010, art 30, au para 3, en ligne : CRT <<http://www.crt.gouv.qc.ca>>.

ou de la race (ou sur la base de n'importe quel autre motif interdit) jouit d'un statut quasi-constitutionnel<sup>528</sup>. Il semblerait que dans les causes discutées ci-haut, la CRT n'a pas considéré que le droit quasi-constitutionnel à un milieu de travail exempt de harcèlement racial, le droit à l'égalité des femmes au travail ou les effets néfastes de la violence à l'égard des femmes – des sujets sur lesquels le Tribunal des droits de la personne du Québec possède une expertise considérable – faisaient partie de son champ d'expertise<sup>529</sup>.

Cela dit, d'autres décisions portant sur du harcèlement qui est clairement de nature sexuelle ou raciale accueillent des plaintes et ordonnent des remèdes aux personnes plaignantes sans toutefois faire référence au droit à l'égalité<sup>530</sup>. Quelques juges nomment le harcèlement sexuel en tant que tel<sup>531</sup>. Une décision considère même que tout harcèlement sexuel constitue une violation de la dignité humaine<sup>532</sup>, une position beaucoup plus constante avec la jurisprudence du Tribunal des droits de la personne<sup>533</sup>.

Dans un total de sept autres causes devant la CRT, même celle-ci trouve une conduite vexatoire, la plainte a été rejetée en raison de l'absence de répétition<sup>534</sup>. Le seuil élevé imposé par certains juges pour l'élément de répétition a récemment attiré des critiques

---

<sup>528</sup> *Québec (Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse) c Montréal (Ville de)*, [2000] 1 RCS 665 au para 27; *Béliveau St-Jacques c Fédération des employées et employés de services publics*, [1996] 2 RCS 345 au para 116 [*Béliveau St-Jacques*].

<sup>529</sup> Voir la décision phare du tribunal en matière de harcèlement sexuel dans l'affaire *Lippé*, *supra* note 265; ou encore en matière de harcèlement racial, l'affaire *Pavilus : Québec (Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse) c Québec (PG)*, 2008 QCTDP 8 (disponible sur Azimut) [*Pavilus*]. Voir aussi Cox, 2014, *supra* note 160.

<sup>530</sup> Voir par ex, au sujet du harcèlement sexuel, *Roy et Maisons Laprise*, 2008 QCCRT 0086 [*Maisons Laprise*]; *Gestion A Bossé*, *supra* note 506. Au sujet du harcèlement racial, voir *Cebert*, *supra* note 505; *Pfizer Canada*, *supra* note 503.

<sup>531</sup> *GS et HF*, *supra* note 506.

<sup>532</sup> *SH et Compagnie A*, *supra* note 506.

<sup>533</sup> Encore une fois, voir les décisions du Tribunal des droits de la personne du Québec dans les affaires *Lippé*, *supra* note 265 (harcèlement sexuel); *Pavilus*, *supra* note 529 (harcèlement racial).

<sup>534</sup> *Émond et 4132874 Canada*, 2008 QCCRT 0125; *Garneau et Viandes PP Hallé Itée*, 2008 QCCRT 0196, demande de révision rejetée 2008 QCCRT 0423; *Hilaregy et 9139-3249 Québec (Restaurant Poutine La Belle Province)*, 2006 QCCRT 0220, demande de révision rejetée 2006 QCCRT 0457; *Huynh c Services Conseils Tuyen Nguyen*, 2009 QCCRT 0088; *Malette et 3948331 Canada (Allure Concept Mode)* 2007 QCCRT 0085; *St-Hilaire-Gravel c 9165-8526 Québec (Boston Pizza)*, 2008 QCCRT 0364; *Théroux c Matelas Confort*, 2009 QCCRT 0146.



dans la doctrine<sup>535</sup>. En contraste, aucun grief n'a été rejeté en raison de l'absence de répétition de la conduite vexatoire.

De même, lorsqu'il est question de déterminer le caractère vexatoire de la conduite, la jurisprudence a adopté un « test objectif-sубjectif ». Le test consiste à demander comment une « personne raisonnable » placée dans la même situation que la personne plaignante et douée des mêmes caractéristiques que celle-ci percevrait la conduite<sup>536</sup>. Parfois décrite comme « l'approche ventriloque »<sup>537</sup> étant donné que l'arbitre peut être vu comme projetant sur la personne raisonnable sa propre opinion, l'extrême malléabilité de ce test a aussi fait l'objet de critiques importantes<sup>538</sup>.

### 2.1.2 Le recours aux référents psychologiques par les arbitres de grief<sup>539</sup>

La lecture des motifs des sentences arbitrales révèle à plusieurs occasions un langage d'inspiration beaucoup plus psychologique que juridique. Ce langage psychologique soulève des interrogations, en ce sens qu'il détonne avec le ton factuel et le raisonnement juridique qui caractérisent la vaste majorité des sentences arbitrales.

Un examen des circonstances dans lesquelles ce genre de langage est utilisé nous amène à postuler que l'adoption d'un langage psychologique ou d'une lecture psychologisante des faits est surtout associée à de « fausses victimes », des personnes qui « peuvent créer par leur comportement du faux harcèlement psychologique ». Selon l'arbitre Blouin :

Certaines personnes peuvent créer par leur comportement du faux harcèlement psychologique. Cette problématique met en cause la maladie ou des traits de personnalité ou quelques fois d'autres facteurs. [...] En vertu

<sup>535</sup> Lamy, 2009, *supra* note 472 à la p 190.

<sup>536</sup> *Centre hospitalier régional de Trois-Rivières (Pavillon St-Joseph) et Syndicat professionnel des infirmières et infirmiers de Trois-Rivières (Syndicat des infirmières et infirmiers Mauricie—Coeur-du-Québec)*, [2006] RJDT 397 (TA) [*CHR de Trois-Rivières*]; *Ibid* à la p 193.

<sup>537</sup> *Syndicat de l'enseignement des Deux Rives (CSQ) et Commission scolaire des Navigateurs*, (2009), AZ-50529884 (Azimut) à la p 21 (TA).

<sup>538</sup> Lamy, 2009, *supra* note 472 à la p 193. Pour une analyse critique de la notion de dignité ainsi que la malléabilité et donc l'imprévisibilité de l'approche objective-subjective, voir Denise Reaume, « Discrimination and Dignity » (2003) 63 La L Rev 645.

<sup>539</sup> Tel que déjà indiqué, cette section est largement inspirée de Cox, 2012, *supra* note 432.

de cette théorie, une personne impliquée dans un conflit de travail y trouve son intérêt à jouer le rôle d'une victime. Elle s'y complaît et n'est jamais satisfaite des propositions avancées pour régler le conflit.<sup>540</sup>

Dans un premier temps, nous constatons que ce langage psychologique est clairement présent lors de l'analyse par les arbitres du phénomène de victimisation. Dans un second temps, le test de la « victime raisonnable » – élaboré pour évaluer le premier élément de la définition du harcèlement psychologique, soit la conduite vexatoire – constitue également un point de chute pour l'introduction d'un langage d'inspiration psychologique dans les sentences arbitrales. Soulignons que, dans les deux cas, la jurisprudence de la CRT ne contient pas des référents psychologiques semblables. Les décisions de la CRT sont généralement beaucoup plus courtes et leur ton, beaucoup plus factuel que celui des arbitres de grief ou celui des commissaires de la CFP.

#### 2.1.2.1 Le phénomène de la « victimisation »

Un examen des motifs pour rejeter la plainte ou le grief révèle que pour quatre (4) des 34 griefs rejetés ainsi que pour une plainte rejetée par la CFP, le motif principal de rejet est une conclusion de « victimisation » de la part de la personne plaignante (voir la Figure 2.5). De plus, dans une autre sentence arbitrale, le grief est rejeté parce que l'employeur a pris toutes les mesures raisonnables pour faire cesser le harcèlement. Néanmoins, l'arbitre décrit en détail la complaisance de la plaignante dans un rôle de victime<sup>541</sup>.

La « victimisation » est un terme qui a été rendu populaire par Marie-France Hirigoyen et tire ses origines d'un livre ayant beaucoup influencé la jurisprudence québécoise : *Malaise dans le travail, harcèlement moral : Démêler le vrai du faux*<sup>542</sup>. Plusieurs arbitres y réfèrent pour motiver leur décision de rejeter un grief pour harcèlement ou, plus rarement, a

<sup>540</sup> *Champlain College Teacher's Union et Cégep Champlain*, (2006), AZ-50390127 (Azimut) (TA) [*Champlain College*].

<sup>541</sup> *MESS*, *supra* note 517.

<sup>542</sup> Hirigoyen, 2001, *supra* note 272 à la p 83.

*contrario*, devant l'impossibilité de constater un phénomène de victimisation, pour accueillir un tel grief.

Le passage suivant du livre décrit le phénomène de la victimisation comme suit :

Il faut tenir compte du fait que certaines personnes peuvent se complaire dans une position de victime. Dans ce cas, elles ne cherchent pas à trouver une issue à leur situation difficile, car cela leur confère une identité et une occasion de se plaindre. Cette position victimaire a donné un sens à leur mal de vivre et, pour maintenir ce mode d'existence, il leur faudra poursuivre sans fin leur agresseur afin d'obtenir une réparation qui s'avérera toujours insuffisante. [...]. Certains règlent ainsi des comptes personnels ou trouvent là une occasion d'obtenir des avantages matériels. Parfois la position de victime dans laquelle se complaît la personne vient d'un autre traumatisme qui était resté en suspens. Par exemple, une personne maltraitée dans son enfance peut chercher inconsciemment le conflit avec toute personne en position d'autorité, ce qui l'amène à rejouer, à l'âge adulte, la même situation de souffrance. Pour sortir de cette répétition, il est nécessaire, si elle va en thérapie, d'établir des liens entre les deux situations, afin que la personne puisse voir comment le fait de rester victime n'est qu'une recherche d'issue au premier traumatisme. Il y a beaucoup à gagner à se poser en victime. Cela permet de se soustraire à ses responsabilités lorsqu'on est en difficulté ou qu'on a commis des erreurs, cela amène à se faire plaindre. Quels que soient les éléments de réalité, tout est de la faute de l'autre : "Ce n'est pas de ma faute, c'est la faute d'Untel qui a monté une cabale contre moi!" Cela évite de se poser des questions ou de se culpabiliser, et permet parfois d'obtenir de la commisération et peut-être même l'impunité.<sup>543</sup>

Le livre a été déposé en preuve par un témoin expert lors de l'audience qui a mené à la décision-clé en matière de harcèlement, soit en l'occurrence celle rendue par l'arbitre François Hamelin en 2006 dans l'affaire *Centre hospitalier régional de Trois-Rivières*<sup>544</sup>. Dans cette affaire, l'arbitre cite longuement le livre *Malaise dans le travail* en soutien à sa conclusion voulant que le constat d'un phénomène de victimisation chez le plaignant, ou encore le constat de rapports sociaux difficiles ou d'un conflit de personnalité, doit faire échec à une conclusion de harcèlement psychologique. Sa décision et, plus

---

<sup>543</sup> *Ibid.*

<sup>544</sup> Voir *CHR de Trois-Rivières*, *supra* note 536.

particulièrement, les extraits du livre de Hirigoyen reproduites dans celle-ci, ont été cités à leur tour dans 19 des 44 sentences arbitrales sous étude.

À titre d'illustration, dans l'affaire *Leclerc c CARRA*<sup>545</sup>, la CFP rejette la plainte, considérant que la preuve démontre que le plaignant était « une personne compétente, dont les services étaient très appréciés ». Toutefois, poursuit la commissaire, les interventions du plaignant sur des sujets qui ne relevaient pas de ses responsabilités étaient critiquées en raison de « sa façon de les faire ». Or, après avoir décrit la preuve sur plus de 70 pages, la CFP conclut :

La preuve prépondérante convainc la Commission que cela a entraîné des rapports sociaux difficiles et des situations conflictuelles plutôt que du harcèlement psychologique. Par ailleurs, la Commission considère également que, dans sa façon d'interpréter les faits, M. Leclerc a manifesté, à certaines occasions, *des traits de personnalité associés à la victimisation et à la paranoïa* [nos italiques].<sup>546</sup>

Il est à noter qu'aucune preuve médicale ou psychologique n'a été déposée devant la CFP. De par cette référence aux catégories voire aux symptômes psychiatriques pour décrire le plaignant, et ce, en l'absence de toute preuve à cet égard, nous assistons donc, en quelque sorte, à une « psychologisation sans psychologues »<sup>547</sup> (ou même à une psychiatrisation sans psychiatres).

En révision judiciaire, le plaignant plaide que la commissaire a posé un diagnostic médical en l'absence totale de preuve à cet égard. La Cour supérieure note que la décision de la CFP cite l'affaire *Centre hospitalier régional de Trois-Rivières*. Toutefois, les deux paragraphes de la décision de l'arbitre Hamelin portant sur la victimisation, lesquels citent longuement Hirigoyen à ce sujet, ne sont pas reproduits dans la décision. Comme l'énonce d'ailleurs cette dernière dans l'un des deux paragraphes visiblement omis par la commissaire, la Cour reconnaît que « la paranoïa est du domaine de la médecine et de la psychiatrie ». Toutefois,

<sup>545</sup> *Leclerc et Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances*, (2008), AZ-50479580 (Azimut) (CFP), requête en révision judiciaire rejetée 2009 QCCS 3917 [*Leclerc et CARRA*, CS].

<sup>546</sup> *Ibid* au para 498.

<sup>547</sup> Loriol, *supra* note 417 à la p 191.

elle considère que « la commissaire n’a fait que souligner et non poser un diagnostic en qualifiant par association le comportement de M. Leclerc à des éléments de victimisation ou de paranoïa ». La Cour réfère elle-même à la décision de l’arbitre Hamelin dans l’affaire *Centre hospitalier régional de Trois-Rivières* pour conclure au rejet de la requête en évocation, car la commissaire n’aurait que souligné « l’état d’esprit général », « l’état subjectif » du plaignant. La Cour ne fait aucune nuance quant à la nature distincte de la preuve administrée dans les deux causes<sup>548</sup>.

À la lecture des faits, il serait peut-être concevable que la commissaire ait noté une certaine inadaptation sociale du plaignant<sup>549</sup> – qualifié, par ailleurs, de personne compétente, rappelons-le –, mais force nous est de constater qu’elle a tenu à expliquer sa décision par un jugement explicite sur la santé mentale du plaignant.

En contraste, lorsqu’une arbitre de grief fait référence à l’ouvrage de Hirigoyen, mais cette fois-ci au bénéfice d’une plaignante, la Cour supérieure est d’abord intervenue pour annuler la sentence. En effet, dans l’affaire *Collège A*<sup>550</sup>, devant la Cour supérieure, le mis en cause et l’employeur plaident que l’arbitre s’est trompée sur le calcul de la prescription de 90 jours du grief. L’arbitre aurait évité de conclure que le grief était prescrit (depuis quelques jours) en incluant dans la série de conduites vexatoires un incident survenu lors d’une audience informelle sur la plainte tenue par l’employeur, incident au cours duquel – ironie du sort – le mis en cause a laissé entendre que la plaignante souffrait d’un problème psychologique. En qualifiant cet incident de conduite vexatoire, l’arbitre réfère aux écrits de deux auteurs dans le domaine : l’ouvrage de Marie-France Hirigoyen, ainsi que le livre du psychologue Christian Balicco intitulé *Pour en finir avec le harcèlement psychologique*<sup>551</sup> :

---

<sup>548</sup> *Leclerc et CARRA*, CS, *supra* note 545.

<sup>549</sup> Sur les distinctions entre l’adaptation sociale et la santé mentale, voir Marcelo Otero, « Santé mentale, adaptation sociale et individualité contemporaine » (2005) 41-42 *Cahiers de la recherche sociologique* 65.

<sup>550</sup> *Association du personnel de soutien du Collège A et Collège A*, [2008] RJDT 1762 (TA) [*Collège A*, TA], requête en révision judiciaire accueillie [2010] RJQ 1160 [*Collège A*, CS], appel accueilli 2012 QCCA 441, [2012] RJQ 352 [*Collège A*, CA].

<sup>551</sup> Christian Balicco, *Pour en finir avec le harcèlement psychologique*, Paris, Éditions d’organisation, 2001.

*It is important to keep in mind that such assessment of Mr N...’s statements is done in light of all the other incidents and that at the hearing, the complainant had been hurt by the intervener. In this context, as described by experienced authors on the subject, any comment made at that point in time of a psychological harassment situation, that imply that the victim has some kind of psychological problem is an aggression. It affects the dignity of the victim. [...] For all those reasons, the statement of Mr N... made on January 30 2006 constitutes the last offensive incidence and the grievance filed by the complainant on March 30 2006 is timely.*<sup>552</sup>

Or, la Cour supérieure identifie la référence aux auteurs Hirigoyen et Balicco comme étant un renvoi à une preuve obtenue après que l’enquête soit terminée, entraînant par le fait même l’annulation de la sentence arbitrale et le rejet du grief en raison de la prescription<sup>553</sup>. En 2012, en fin de compte, la Cour d’appel rétablit la décision de l’arbitre sur la recevabilité du grief, retournant le dossier à l’arbitre pour audience sur le remède, et ce, plus de sept ans après la date du dépôt du grief. La Cour d’appel considère que l’arbitre pouvait très bien faire appel aux monographies de Hirigoyen et Balicco, et ce, au même titre que des « dictionnaires usuels et des manuels courants »<sup>554</sup>. Voire, selon la Cour, les principes qui s’y trouvent sont des « *notions that are already known and applied regularly in the area of labour law* »<sup>555</sup>.

En 2008, un autre grief est rejeté suite au constat d’un phénomène de victimisation chez la plaignante<sup>556</sup>. Dans cette affaire, le syndicat a fait entendre un psychologue à titre de témoin expert pour établir le préjudice psychologique que la plaignante, une technicienne, aurait subi en raison du harcèlement psychologique de la part de son ex-amant, un

---

<sup>552</sup> *Association du personnel de soutien du Collège A et Collège A*, [2007] RJDT 1247 aux para 121-122 (TA) (disponible sur Azimut) [*Collège A*, TA (sur la prescription)], requête en révision judiciaire accueillie [2010] RJQ 1160, appel accueilli 2012 QCCA 441, [2012] RJQ 352.

<sup>553</sup> *Collège A*, CS, *supra* note 550.

<sup>554</sup> *Collège A*, CA, *supra* note 550 au para 33.

<sup>555</sup> *Ibid* au para 34. Pour un questionnement sur l’opportunité que des spécialistes des relations de travail procèdent à des diagnostics différentiels complexes de conduites vexatoires découlant de « conflits de personnalité » plutôt que des rapports « dominant-dominé » qui caractérisent le harcèlement, comparer Lamy, 2009, *supra* note 472 à la p 205.

<sup>556</sup> *Syndicat canadien de la fonction publique, section locale 3280 et Commission scolaire des Grandes-Seigneuries*, (2008), AZ-50512237 (Azimut) (TA) [CS des Grandes-Seigneuries].

enseignant, ainsi que d'une représentante de l'employeur à la Commission scolaire où elle travaillait. Dans la décision, on apprend que l'ex-amant de la plaignante lui a écrit une lettre menaçant de retirer « la protection » qu'il lui offrait auprès de son employeur pendant leur liaison :

Tu n'as plus cette protection que je t'apportais en te défendant auprès de la direction et des autres profs de science! Tu es vulnérable parce que tu n'as pas de protection, que la direction doute énormément de l'efficacité de ton travail et que les profs de science sont insatisfaits de ton travail! [...].<sup>557</sup>

Cependant, pour l'arbitre Marcel Morin :

Je ne vois pas dans les propos, les écrits et le comportement de Monsieur D., dans le contexte d'une rupture amoureuse, autre chose dans un premier temps qu'une grande souffrance et dans un deuxième temps le désir de voir les différents problèmes d'organisation du laboratoire se régler pour le bien-être de tout le monde.<sup>558</sup>

Plus loin dans la sentence, l'arbitre continue :

De tout temps, lorsqu'une rupture amoureuse survient, la personne qui a initié la rupture en raison d'un nouvel amour n'est jamais malheureuse alors que l'amoureux éconduit passe par différents stades, de l'incrédulité jusque parfois à la vengeance, mais dans tous les cas en ayant une grande souffrance. Madame G. pendant ce temps surfait sur son bonheur, indifférente à ce que vivait son ancien amoureux. Un mois et demi plus tard, Monsieur D. souffrait encore beaucoup et c'est dans ce contexte qu'il a écrit la longue lettre qu'il a remise sur le comptoir du local de la plaignante. [...] Il s'agissait d'une lettre comme celle que les amoureux du XIX<sup>e</sup> siècle pouvaient écrire. La plaignante l'a lue mais n'a retenu que certaines phrases à connotation plus menaçante.<sup>559</sup>

Le ton de l'arbitre est empreint d'une subjectivité (la plaignante, « indifférente », « surfait sur son bonheur ») qui surprend dans un contexte de détermination des droits. En fin de compte, l'arbitre rejette le grief :

La preuve médicale ne permet pas non plus d'arriver à une conclusion de harcèlement psychologique. Elle fait plutôt ressortir que Madame G. a des

---

<sup>557</sup> *Ibid* au para 71.

<sup>558</sup> *Ibid* au para 459.

<sup>559</sup> *Ibid* au para 442.

traits de personnalité obsessionnels (conformisme, contrôle) qui peuvent être utilisés pour endiguer une hypersensibilité qu'elle redoute, dira le docteur Van Gijseghem [l'expert de la plaignante]. Le docteur Favreau [l'expert de l'employeur] n'a pas vu le profil d'une personne harcelée [...] Il semble qu'elle se soit donné un statut de victime dans le sens que lui donne M<sup>e</sup> François Hamelin dans sa décision précitée [*Centre hospitalier régional de Trois-Rivières*].<sup>560</sup>

Ici, la psychologisation des rapports du travail se traduit par l'attribution des conflits et des problèmes au caractère de la plaignante. Bien que des problèmes « d'organisation du laboratoire » soient mentionnés à titre d'élément de contexte, l'analyse du comportement de la plaignante domine nettement dans la décision.

Dans une autre cause, parmi la série de conduites alléguées par le grief, l'arbitre ne retient qu'une seule conduite comme étant « vexatoire » au sens de la loi, soit la façon dont les gestionnaires ont imposé à la plaignante une réaffectation à titre de mesure disciplinaire. Elle examine donc la preuve que cet incident ait eu un « effet nocif continu sur la plaignante » :

La preuve démontre que, dans les jours qui suivent, la plaignante pleure beaucoup dans son nouveau milieu de travail. Par ailleurs, tout de suite après la rencontre, la plaignante consulte son syndicat et au cours de la rencontre tenue dans l'heure qui suit avec ses nouveaux supérieurs, elle revendique l'application de son horaire de travail. [...] Puis, la preuve révèle qu'après deux semaines à peine dans son nouvel emploi, elle revendique des tâches plus intéressantes. En somme, outre le fait qu'elle pleurerait au cours de la première semaine dans son nouvel emploi, la preuve ne révèle aucun autre effet nocif dans le temps.<sup>561</sup>

L'arbitre insiste sur la « combativité » de la plaignante pour constater de nouveau l'absence de preuve d'un effet nocif continu et pour conclure au rejet du grief :

La preuve ne révèle pas une personne en position de victime dont l'estime de soi est affectée. Au contraire, même avec son supérieur, elle est combative. Elle revendique des tâches plus intéressantes dont la répartition est par ailleurs justifiée par son supérieur. [...] Elle demande à être supervisée par

---

<sup>560</sup> *Ibid* au para 473.

<sup>561</sup> *Syndicat de la fonction publique du Québec*, TA, *supra* note 492 au para 355.



une autre personne [...], demande qui lui est accordée. Elle demande des vacances estivales prolongées, demande qui lui sera finalement accordée.<sup>562</sup>

Alors si certains plaignants sont de « fausses victimes » parce qu'ils se placent eux-mêmes dans le rôle de victime, ici la plaignante – perçue par l'arbitre comme étant trop « combative », encore capable de consulter son syndicat et de revendiquer ses droits – est donc, non pas trop victime, mais, cette fois-ci, pas assez!

#### 2.1.2.1 Le test de la « victime raisonnable »

Le motif menant le plus fréquemment au rejet d'un grief est l'absence d'une « conduite vexatoire ». Le motif de rejet voulant que la conduite en litige ne constitue que l'exercice légitime du droit de gérance représente la plupart du temps une autre facette de cette même idée qu'une conduite vexatoire n'a pas été prouvée. Ensemble, ces deux motifs sont responsables du rejet de plus de la moitié des griefs pour harcèlement (18/34 griefs rejetés; voir la Figure 2.5). Or, ce n'est pas parce qu'une conduite a pu vexer le plaignant qu'il s'agit d'une conduite vexatoire au sens de la loi. La jurisprudence a élaboré le test dit « objectif/subjectif » où le volet « objectif » est représenté par la « personne raisonnable » – soit, en matière de harcèlement psychologique, par le test de la « victime raisonnable ». Ce glissement du test de la « personne raisonnable » au test de la « victime raisonnable » soulève certaines interrogations. Nous nous permettons de faire quelques observations à ce sujet.

En droit québécois, en matière de harcèlement sexuel, le test de la personne raisonnable, à titre de test « neutre et abstrait », a été consacré par la Cour d'appel en 1999<sup>563</sup>. Cette décision est citée à plusieurs reprises dans la jurisprudence arbitrale. La juge Deschamps, alors juge à la Cour d'appel, se prononce de la manière suivante :

L'expression "conduite non sollicitée" utilisée par le juge Dickson semble faire référence uniquement à la perception de la victime. Pourtant, tel que

<sup>562</sup> *Ibid* au para 364.

<sup>563</sup> *Habachi c Québec (Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse)*, [1999] RJQ 2522 (CAQ).

déjà mentionné, il ne serait pas prudent de prendre comme baromètre la perception subjective des victimes. Tout en écartant la motivation du harceleur ou son intention, les faits reprochés doivent pouvoir être objectivement perçus comme non désirables. [...] Mon collègue Jean-Louis Baudouin, sous sa plume d'auteur, approuve l'approche adoptée par la juge de première instance qui est celle de la "tolérance qu'une personne raisonnable aurait à l'endroit d'un acte posé envers une femme qui lui est proche, telle sa sœur, sa fille ou sa mère". J'estime, quant à moi, qu'il n'est pas pertinent d'ajouter un facteur subjectif – un proche – là où la recherche vise justement à déterminer le caractère objectivement acceptable d'une conduite donnée. *Comme le critère est objectif, il devrait y avoir convergence de perspectives, que l'étude soit faite en fonction de la personne raisonnable placée dans les mêmes circonstances que la victime ou suivant celles de l'auteur du comportement reproché. L'évaluation de la conduite devrait être la même.* [...] Seules les attitudes et les gestes qui peuvent être perçus comme non désirés par une personne raisonnable, soit un modèle *neutre et abstrait*, devraient être sanctionnés [notes omises, nos italiques].<sup>564</sup>

À l'époque, à tout le moins pour le juge Baudouin, la « personne raisonnable » ne semble jamais être victime de harcèlement elle-même, car son regard sur le harcèlement passe uniquement par le regard protecteur qu'elle peut avoir « envers une femme qui lui est proche ». Dans cette perspective, la personne raisonnable semble posséder des traits décidément masculins, et ce, malgré le fait que « la personne raisonnable » ait formellement évincé le « bon père de famille » à titre de personnage fictif dans le droit québécois ! Il y a là un indice supplémentaire du fait que le caractère « neutre et abstrait » de tout personnage fictif en droit reste à démontrer. Cela dit, on voit néanmoins que le point focal du test est la conduite du mis en cause.

En 2006, dans les deux premières décisions rendues par la CRT en vertu de la nouvelle loi, celle-ci adopte le test « objectif/subjectif » :

*La conduite vexatoire doit s'apprécier de façon objective en fonction de la personne raisonnable, normalement diligente et prudente, placée dans les mêmes circonstances [nos italiques].*<sup>565</sup>

<sup>564</sup> Ibid aux pp 28-29.

<sup>565</sup> Bangia et Nadler Danino, 2006 QCCRT 0419, [2006] RJDT 1200.

Le critère d'appréciation de l'élément de la conduite vexatoire est celui de la « victime raisonnable » qui peut se résumer comme suit : « Une personne raisonnable, normalement diligente et prudente, qui, placée dans les mêmes circonstances que la victime, *estimerait que le présumé harceleur manifeste une conduite vexatoire* » [nos italiques]<sup>566</sup>.

Initialement, à tout le moins, pour la CRT, même si le test se nommait le test de la « victime raisonnable », l'objet du test demeure la conduite du présumé harceleur. Toutefois, le test « objectif/subjectif » a évolué différemment chez les arbitres de grief. Tout d'abord, en 2006, dans l'affaire *Centre hospitalier régional de Trois-Rivières*, l'arbitre Hamelin explique que c'est par déférence à la perspective de la victime que le test de la personne raisonnable – élaboré par la Cour suprême dans des causes de discrimination<sup>567</sup> – devient celui de la « victime raisonnable » :

En matière de harcèlement, c'est d'abord et avant tout la conduite de la victime présumée qui doit être examinée, parce que la définition de harcèlement psychologique introduit des éléments qui ne se comprennent que du point de vue de cette dernière. Il en va ainsi de la conduite vexatoire, du caractère non désiré de la conduite, de l'atteinte à la dignité ou à l'intégrité physique ou psychologique de la victime, et de la dégradation de son milieu de travail. Tous ces éléments ne peuvent être compris que dans la perspective de la victime présumée.<sup>568</sup>

Toutefois, quelques années plus tard, sous la plume du même arbitre, un changement dans l'objet même du test s'opère :

Il est en effet important de s'assurer qu'un trait de caractère (agressivité, méfiance, tendance à la victimisation, etc.) ou une maladie mentale (troubles d'adaptation, dépression, etc.) de la présumée victime n'est pas à l'origine du déclenchement, de l'évolution et de la persistance de la conduite dénoncée du présumé harceleur, ce qui donne un éclairage de la situation qui n'est pas celui d'une victime raisonnable.<sup>569</sup>

<sup>566</sup> *Breton et Compagnie d'échantillons National Ltée*, 2006 QCCRT 0601, [2007] RJDT 138, requête en révision judiciaire rejetée 2008 QCCS 1621.

<sup>567</sup> Par exemple, voir l'affaire *Law*, *supra* note 523.

<sup>568</sup> *CHR de Trois-Rivières*, *supra* note 536 au para 196.

<sup>569</sup> *Montréal*, *supra* note 485.

Le test de la « victime raisonnable » commande dorénavant une enquête au sujet du caractère, voire au sujet de la santé mentale de la personne qui a porté plainte. La justification? Si la victime s'avère effectivement être une personne qui « pose problème », c'est elle qui est responsable de la conduite dénoncée. En d'autres termes, dès que la personne qui a porté plainte est caractérisée comme une victime « déraisonnable », il va de soi qu'elle échoue au test de la « victime raisonnable », ce qui met fin à son recours. Le point focal du test de la victime raisonnable a donc migré de la conduite du présumé harceleur aux qualités et aux attributs – eu égard à ses traits de caractère et à sa santé mentale – de la personne qui porte plainte.

Pour bien saisir le fondement de la démarche proposée par l'arbitre Hamelin, il importe de la placer dans le contexte du litige dans lequel elle a été élaborée. Dans l'affaire en question, la plaignante est une secrétaire à la Ville de Montréal qui, à la suite d'une fusion municipale, dépose un grief pour harcèlement psychologique mettant en cause sa nouvelle supérieure :

Antérieurement elle était secrétaire du maire, et lors de la fusion arrive une nouvelle patronne qui réorganise le service. Madame L. se sent mise à part, on lui enlève certaines tâches qu'elle aimait, elle doit en faire d'autres qui ne lui conviennent pas. Elle a le sentiment qu'on veut se débarrasser d'elle.<sup>570</sup>

La plaignante a souffert de dépression. Par conséquence, en plus de son grief pour harcèlement, elle a déposé une réclamation à la Commission de la santé et de la sécurité au travail (CSST) pour lésion professionnelle à titre d'« accident du travail »<sup>571</sup>. Or, le processus même de réclamation pour une lésion professionnelle implique une médicalisation de l'atteinte et, en matière d'incapacité psychologique, un appel à l'expertise et, inévitablement, à la contre-expertise psychiatriques. Nous postulons que ce recours parallèle obligatoire pour « accident du travail » participe au détournement de l'objectif

---

<sup>570</sup> *Ibid* au para 38 (citant un rapport d'expertise médicale).

<sup>571</sup> Il s'agit d'un régime sans égard à la responsabilité de quiconque ayant un caractère transactionnel : *Béliveau St Jacques*, *supra* note 528; *Genest c Québec (Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse)*, (2001), AZ-50082198 (Azimut) (CAQ), autorisation de pourvoi à la CSC refusée, 28436 (20 septembre 2001). Voir généralement Laflamme et Nadeau, *supra* note 475.

initial de la législation en matière de harcèlement, en ce sens qu'il tend vers la pathologisation de la personne atteinte. De plus, de par son caractère « sans égard à la faute », une réclamation à la CSST éloigne toute visée de « régulation collective » des problèmes psychosociaux au travail<sup>572</sup>. Dans ce cas-ci, sans remettre en question le diagnostic de dépression de la travailleuse, la révision administrative de la CSST confirme une décision initiale de refuser la réclamation :

Les situations de surcharge de travail, de travail sous pression, de climat de tension ou de modifications de tâches, la jurisprudence les considère aussi comme des événements habituels et courants dans le monde du travail, à moins que les changements ne modifient substantiellement la charge de travail. Or, dans le présent dossier, les situations de surcharge de travail, de climat de tension ou de modification de tâches, la Révision administrative constate que les situations dénoncées par la travailleuse ne dépassent pas le cadre normal des tâches habituelles d'une travailleuse.<sup>573</sup>

La plaignante est donc considérée comme ayant un problème d'adaptation (individuelle) à des difficultés au moins en partie de nature collective. De plus, la réclamation à la CSST a mené à la production de plusieurs expertises et contre-expertises psychiatriques qui ont été déposées en preuve lors de l'audience du grief et qui ont donné lieu à une étude détaillée du caractère et de la personnalité de la plaignante dans la sentence arbitrale. C'est après avoir résumé le contenu des expertises psychiatriques présentées par l'employeur que l'arbitre affirme sans ménagement que la plaignante s'est « complu[e] dans le rôle plus facile et plus confortable de la victime », et ce, avant de conclure sommairement au rejet du grief<sup>574</sup>.

L'arbitre Hamelin profite de cette cause pour mettre en œuvre une procédure de divulgation préalable de la preuve qu'il propose spécifiquement pour les griefs en matière de harcèlement psychologique, car elle permettrait de rejeter certains griefs sans entendre

<sup>572</sup> Pour une critique de ces règles, voir Katherine Lippel et Diane Demers, « Le harcèlement sexuel au travail : La rencontre du droit de la santé au travail et du droit de la personne » (2000) 12:1 RFD 32.

<sup>573</sup> *Montréal, supra* note 485 (citant une décision de la Direction de la révision administrative de la CSST).

<sup>574</sup> L'arbitre Hamelin conclut : « J'ignore si ce qui s'est produit est le résultat d'un trait de caractère de la réclamante, de la dépression dont elle a souffert ou des deux, mais quoi qu'il en soit, la preuve révèle aisément que sa détresse ne provient pas du harcèlement psychologique dont sa supérieure aurait fait preuve à son endroit. » : *Ibid* au para 111.

toute la preuve. Pour justifier la nécessité de cette nouvelle procédure, il invoque la forte prévalence de la maladie mentale chez les personnes qui portent plainte pour harcèlement psychologique :

Le harcèlement psychologique est fréquemment allégué par des personnes dépressives ou souffrant de troubles de la personnalité. Ces dernières cherchent la solution à leur souffrance à l'extérieur d'elle-même – et très souvent dans leur milieu de travail –, ce qui crée de nombreux conflits, contribue à entretenir et à aggraver leur souffrance et rend finalement le climat de travail malsain pour tous.<sup>575</sup>

Et c'est là, comme nous venons de le voir, que l'arbitre Hamelin propose la nouvelle démarche qui consiste à examiner d'emblée les traits de caractère et la santé mentale de la personne qui a porté plainte. Le test incarne à la fois le « processus de responsabilisation individuelle et de dépolitisation des rapports sociaux » décrit par la sociologue française Stevens<sup>576</sup>, car il s'agit en quelque sorte de considérer d'abord s'il n'est pas possible de blâmer la personne victime du harcèlement pour la conduite vexatoire dénoncée, et ce, avant même de remettre en question le comportement du mis en cause<sup>577</sup>. En même temps, la démarche proposée par Hamelin peut être vue comme un processus de « réduction de problèmes collectifs » – comme la surcharge de travail dans le contexte des fusions municipales<sup>578</sup>, le tracassé associé au processus de réclamation pour une lésion professionnelle<sup>579</sup>, ou encore des problèmes d'organisation du laboratoire<sup>580</sup> – « à de simples défaillances personnelles » – tels des traits de caractères ou la maladie mentale des plaignants.

La démarche de l'arbitre Hamelin participe en tous points au processus de psychologisation des rapports de travail. Une recherche documentaire révèle qu'en 2007, la Conférence des arbitres du Québec a offert aux arbitres de grief une formation par une psychologue-

---

<sup>575</sup> *Ibid* au para 140.

<sup>576</sup> Stevens, *supra* note 415.

<sup>577</sup> Sur 46 griefs, 40 impliquaient un contexte de harcèlement par au moins un représentant de l'employeur.

<sup>578</sup> Voir *Montréal*, *supra* note 485.

<sup>579</sup> Voir *Olymel et Teamsters Québec, section locale 1999*, [2008] RJDT 316 (TA) [*Olymel*].

<sup>580</sup> Voir *CS des Grandes-Seigneuries*, *supra* note 556.

avocate au sujet du harcèlement psychologique. La conférencière situe la « personne raisonnable » au milieu d'un continuum ayant à une extrémité la personne « vulnérable » au harcèlement et à l'autre, celle qui y est « résiliente ». Selon cette psychologue, en raison de sa faible estime de soi, son anxiété et sa personnalité « anormale » [sic], la personne « vulnérable » à une conduite harcelante ne saurait satisfaire au test de la « personne raisonnable » et ce, même si c'est elle qui aura plus tendance à porter plainte<sup>581</sup>. L'examen de la jurisprudence arbitrale révèle que, depuis, les arbitres ont, en très grand nombre, été influencés par ces notions dans le test de la « victime raisonnable »<sup>582</sup>.

L'affaire *Olymel* illustre comment l'application du test de la personne raisonnable à une personne qui est vue comme étant une personne « à problème » peut se dérouler<sup>583</sup>. Dans cette affaire, la salariée est en conflit avec son employeur après avoir subi une lésion attribuable aux mouvements répétitifs dans son travail dans une usine de viande. Le conflit se cristallise lors d'une discussion sur l'opportunité d'un arrêt de travail, tel que recommandé par son médecin, alors que l'employeur propose plutôt une assignation temporaire à des travaux légers. À la même époque, lors d'une pause, devant les collègues, la représentante de l'employeur rappelle la plaignante au travail, affirmant que, selon elle, les mains de celle-ci devaient être dégourdis (la plaignante travaillait dans un environnement réfrigéré). L'arbitre rapporte que la plaignante a témoigné « s'être sentie étiquetée par les autres comme si elle ne voulait pas travailler. Elle en était humiliée, fâchée, blessée et intimidée »<sup>584</sup>.

---

<sup>581</sup> Éveline Marciel-Denault, « La cohérence recherchée du droit et de la psychologie », présentée à la Journée annuelle de formation de la Conférence des arbitres du Québec « *Le harcèlement psychologique : La conjonction des variables juridiques et psychologiques* », Boucherville, 21 avril 2007 [archivée avec l'auteure].

<sup>582</sup> L'arbitre Denis Nadeau représente une exception notable à cet égard. Voir sa décision dans l'affaire *Union des employés de service, section locale 800 (FTQ) et McGill University*, (2007), AZ-50468479 (Azimut) (TA). L'arbitre Fernand Morin a également critiqué l'utilisation d'un personnage fictif pour décider des droits (approche qu'il qualifie de « ventriloque ») dans l'affaire *Syndicat de l'enseignement des Deux Rives (CSQ) et Commission scolaire des Navigateurs*, (2009), AZ-50529884 (Azimut) à la p 21 (TA). Voir aussi la décision de l'arbitre Serge Brault : *Sherbrooke et Syndicat canadien de la fonction publique, section locale 1114*, [2009] RJDT 1452 (TA).

<sup>583</sup> *Olymel*, *supra* note 579. Même si cette décision avait déjà été rendue au moment de l'élaboration du test mis de l'avant par l'arbitre Hamelin en 2009, elle illustre en tous points l'application du test de la personne raisonnable à une personne qui est vue comme étant une personne « à problème ».

<sup>584</sup> *Ibid* au para 30.

Pour disposer du grief, l'arbitre applique le test de la victime raisonnable :

Le seul attribut ou caractéristique personnel chez la plaignante qui pourrait avoir une incidence sur l'existence de harcèlement est son caractère agressif. La preuve indique de manière très prépondérante que l'agressivité de la plaignante n'est pas nouvelle, qu'elle se retrouve régulièrement lorsqu'elle est contrariée et plus particulièrement dans les situations où sa condition physique est en cause, alors que l'employeur exerce son droit de gérance en cherchant à vérifier son incapacité ou appliquer la procédure de travaux légers. [...] L'agressivité est contradictoire avec la notion de personne raisonnable, une personne qui est raisonnable étant nécessairement sans agressivité comme trait de caractère. Il se peut qu'elle ait ponctuellement de l'agressivité et qu'elle soit normale dans des circonstances particulières, même pour une personne raisonnable, mais ce ne peut être le cas lorsque l'agressivité est omniprésente et habituelle chez une personne.<sup>585</sup>

Cette personne ne peut donc être une personne raisonnable. Une fois que l'arbitre constate qu'un des traits de caractère de la plaignante est l'agressivité, il devient impossible pour elle de réussir le test de la « personne raisonnable » et son recours est rejeté.

Dans l'affaire *Québec et Association des juristes de l'État*<sup>586</sup>, la plaignante était une avocate de 30 ans d'expérience au ministère de la Justice qui se prétendait harcelée par des cadres supérieurs. Bien qu'aucune preuve médicale ou psychiatrique n'ait été déposée au sujet de la personnalité de la plaignante, l'arbitre Léonce Roy débute sa décision par les paragraphes suivants :

Au départ et pendant les premières journées d'audition, je me suis sérieusement interrogé sur la personnalité de la plaignante. Est-elle capricieuse, tâtilonne [*sic*], excessive-compulsive, dépendante, négative voire antisociale? J'ai consulté en cours d'audition les différents types de personnalités décrites dans le DSM-IV. [...] On y énumère les divers types de personnalités (schizoïde, d'évitement, dépressive, dépendante, théâtrale-hystérique, narcissique, anti-sociale, sadique, compulsive, négative, masochiste, schizotypale, borderline et paranoïde). À vrai dire, j'ai tenté sans succès d'accoler l'un ou l'autre des différents types de personnalité à la plaignante pour comprendre si elle avait fait *réellement* l'objet d'une situation de harcèlement qui aurait prétendument perduré près de 5 ans.<sup>587</sup>

<sup>585</sup> *Ibid* aux para 130-131.

<sup>586</sup> *Association des juristes de l'État*, TA, *supra* note 487.

<sup>587</sup> *Ibid* aux para 170-171.



Encore une fois, nous sommes devant une illustration claire, pour reprendre de nouveau une expression du sociologue Marc Lorient, d'une « psychologisation sans psychologues »<sup>588</sup>. L'examen d'un grief pour harcèlement psychologique au travail passe d'abord par une tentative de procéder à une pathologisation de la personne qui porte plainte. Ce n'est que quand cette démarche s'avère infructueuse que l'arbitre est ouvert à considérer la conclusion que la plaignante est victime de harcèlement. Lorsque la décision de l'arbitre est portée en révision judiciaire par le Procureur général, la Cour supérieure refuse d'intervenir. La Cour supérieure qualifie de « fort inappropriée » la référence de l'arbitre au DSM-IV, mais affirme néanmoins que ce dernier avait tout à fait raison d'aborder la question de la personnalité de la plaignante :

L'arbitre s'est questionné pour savoir si effectivement la plaignante n'était pas elle-même une personne à trouble dans le contexte de la vive contestation. À juste titre, il a abordé cette question de la personnalité de la plaignante en se demandant si elle était une personne capricieuse, tatillonne, excessive, compulsive, dépendante, négative, voire antisociale. De façon fort inappropriée, il dit avoir consulté les différents types de personnalités décrites dans le DSM-IV, document qui n'a jamais été produit en preuve. La demanderesse a raison de s'en plaindre. Mais pour autant, cette remarque invalidera-t-elle la décision de l'arbitre? Le Tribunal ne le croit pas, car l'arbitre lui-même est revenu à la question principale de savoir si la plaignante avait fait *réellement* l'objet d'une situation de harcèlement qui aurait prétendument perduré près de 5 ans [...].<sup>589</sup>

En conclusion, pour les arbitres de griefs, nous avons constaté que l'objet du test « objectif/subjectif » a évolué de façon à délaisser le comportement du mis en cause pour se concentrer sur celui de la victime, et plus encore sur les traits de caractère et sur la santé mentale de celle-ci. Rappelons que la législation portant sur le harcèlement psychologique était censée réglementer des milieux de travail pour les rendre plus sains, plus sécuritaires sur le plan de la santé mentale des salariés. Nous avons vu que, dans une certaine mesure, le langage psychologique est employé d'abord pour réglementer les personnes qui portent plainte, afin de considérer le caractère « normal » ou non de leur personnalité, de

<sup>588</sup> Lorient, *supra* note 417 à la p 191.

<sup>589</sup> Association des juristes de l'État, CS, *supra* note 487 aux para 63-67.

déterminer si elles souffrent d'une maladie mentale, ou encore si elles ont mauvais caractère. Notre critique ne revient pas à prétendre que les griefs pour harcèlement qui ont été rejetés l'ont été à tort. Toutefois, nous trouvons inquiétant que les litiges entourant la sanction du droit à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique témoignent d'une psychologisation à outrance des rapports de travail.

Comme nous avons vu dans le premier chapitre de ce Titre, c'est d'abord dans le cadre d'un mouvement social mené par Au bas de l'échelle que le droit à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique a été reconnu. Il est donc paradoxal que, par la suite, dans les sentences arbitrales, un langage psychologique soit utilisé surtout dans un processus de « responsabilisation individuelle et de dépolitisation des rapports sociaux, susceptibles de fragiliser davantage les individus »<sup>590</sup>, qui doivent assister au procès de leur propre santé mentale avant de pouvoir obtenir la sanction de leur droit à un milieu de travail exempt de harcèlement.

Cela dit, nous observons une évolution prometteuse dans la cause *Association des juristes de l'État et Québec c Ministère de la justice (no 2)*<sup>591</sup>. Dans cette affaire, lors de l'audition du grief, l'employeur a voulu déposer en preuve une expertise médicale de la plaignante effectuée à la demande de la compagnie d'assurances, et ce, en lien avec une incapacité psychologique chez la plaignante. Le syndicat s'est objecté à cette demande, affirmant que si jamais l'arbitre permettait le dépôt de l'expertise psychiatrique de la plaignante, il se réservait le droit de demander au mis en cause d'en passer une ! En fin de compte, l'arbitre Jean Gauvin a fait droit à l'objection du syndicat, prenant comme position qu'une preuve visant à établir la personnalité ou les traits de caractère de la personne plaignante n'est pas pertinente au moment d'établir s'il y a eu harcèlement psychologique ou non. Plus précisément, il revient au test de la « personne raisonnable », qu'il décrit comme suit :

---

<sup>590</sup> Stevens, *supra* note 415 à la p 7.

<sup>591</sup> *Association des juristes de l'État c Québec (Ministère de la Justice) (no 2)*, (2010), AZ-50692853 (Azimut) (TA).

Ce que je retiens d'important du test objectif/subjectif, ce n'est pas de savoir si la victime est une personne dont les traits de la personnalité, le caractère ou certaines tendances la portent à la victimisation, à la paranoïa, à la suspicion, à l'exaltation, à l'hypersensibilité, à la dépression ou à un quelconque déséquilibre mental évident, mais si une personne raisonnable [...] aurait raison de se plaindre de harcèlement de la part [*du mis en cause*]. *Dès lors, il m'apparaît très clair qu'une preuve visant à établir la personnalité, les tendances ou les traits de caractère de la prétendue victime n'a pas de pertinence à ce stade-ci de l'enquête qui vise à déterminer s'il y a eu harcèlement psychologique ou non.* Autrement dit, le harcèlement psychologique existe réellement, indépendamment du fait que la présumée victime pourrait être affectée par des problèmes personnels [nos italiques].<sup>592</sup>

En dépit des exigences plutôt élevées envers le personnage fictif de la « personne raisonnable » (« manifestant du bon sens, de la sagesse, de la mesure et de la réflexion, sans problèmes personnels »), la position de l'arbitre a le mérite de reconnaître que même des personnes avec des « problèmes personnels », des « personnes à trouble »<sup>593</sup>, peuvent faire l'objet de harcèlement.

### **2.1.3 Le contexte associé aux plaintes et griefs pour harcèlement psychologique**

Les décisions qui établissent la portée de la notion de harcèlement psychologique fournissent une fenêtre par laquelle on peut observer le contexte dans lequel les allégations de harcèlement psychologique surviennent. La présente sous-section décrit la relation hiérarchique entre la personne plaignante et le ou les mis en cause. Ensuite, elle traite des décisions où la preuve indique que la personne plaignante a subi une incapacité en lien avec le harcèlement allégué. Et puis, elle examine la question à savoir si, au moment de l'audience, la personne plaignante était toujours à l'emploi de l'employeur chez qui le harcèlement allégué est survenu.

---

<sup>592</sup> *Ibid* à la p 18.

<sup>593</sup> Selon l'expression de l'arbitre Roy dans l'affaire *Association des juristes de l'État*, TA, *supra* note 487.

### 2.1.3.1 Le type de harcèlement en cause

Toutes décisions confondues, en tout, 93 % des plaintes (125/134 cas) mettaient en cause du harcèlement vertical, c'est-à-dire du harcèlement de la part d'un supérieur ou d'un représentant de l'employeur (112 cas) ou de la part d'un supérieur ou d'un représentant de l'employeur et de la part d'un collègue de travail (13 cas). Le tiers des plaintes (33 %) impliquant du harcèlement de la part d'un représentant de l'employeur, exclusivement ou non, était accueilli (41/125 plaintes). Des six plaintes impliquant du harcèlement de la part de collègues de travail exclusivement, deux étaient accueillies. Deux autres plaintes et un autre grief mettaient en cause du harcèlement de la part d'un groupe de personnes subordonnées à l'endroit d'une travailleuse ou d'un travailleur qui occupait un poste de responsabilité. Toutes ces trois plaintes étaient rejetées, car la situation était qualifiée comme étant un conflit au plan des relations de travail ou des rapports sociaux difficiles<sup>594</sup>. Dans un cas, l'absence de harcèlement psychologique s'est confirmée, selon l'arbitre, par le fait que le harcèlement a cessé dès que l'employeur a fait droit aux demandes des travailleurs mécontents que le plaignant soit démis de ses nouvelles fonctions<sup>595</sup>. Cette cause illustre une tendance préoccupante dans la jurisprudence où le constat qu'une conduite vexatoire est survenue dans le contexte d'un « conflit de travail » a préséance sur la définition juridique du harcèlement psychologique et mène au refus d'une plainte<sup>596</sup>. En effet, un conflit de travail provoqué par des subordonnées défiant l'autorité d'un travailleur récemment promu semble correspondre en tous points à un contexte dans lequel du harcèlement est susceptible de survenir<sup>597</sup>.

---

<sup>594</sup> *Syndicat module du Nord québécois (CSN) et Centre de santé Inuulitsivik (Module du Nord québécois)*, (2008), AZ-50502555 (Azimut) (TA) [*Syndicat module du Nord québécois*]; *Foisy et Centre de défense des droits de la Montérégie*, 2007 QCCRT 0457; *Roy et Camp-école Trois-Saumons*, 2007 QCCRT 0595.

<sup>595</sup> *Syndicat module du Nord québécois*, *supra* note 594.

<sup>596</sup> Lamy, 2009, *supra* note 472 à la p 203.

<sup>597</sup> Au sujet de la relation entre l'envie (ou la jalousie) et le harcèlement psychologique, voir Donna-Louise McGrath, « The Relationship Between Envy and Workplace Bullying as Reported by the Perpetrator » dans *Book of Abstracts, 7th International Conference on Workplace Bullying and Harassment*, Cardiff (R-U), 2-4 juin 2010, 12.

Finalement, même si des sentences arbitrales représentent un peu plus que le tiers des décisions sur le harcèlement psychologique (46/134 ou 34 %), les trois quarts des causes où il s'agissait du harcèlement de la part de collègues de travail ou de subordonnés impliquaient des travailleuses et travailleurs syndiqués (6/8 cas)<sup>598</sup>.

#### 2.1.3.2 Le statut d'emploi de la personne plaignante au moment de l'audience

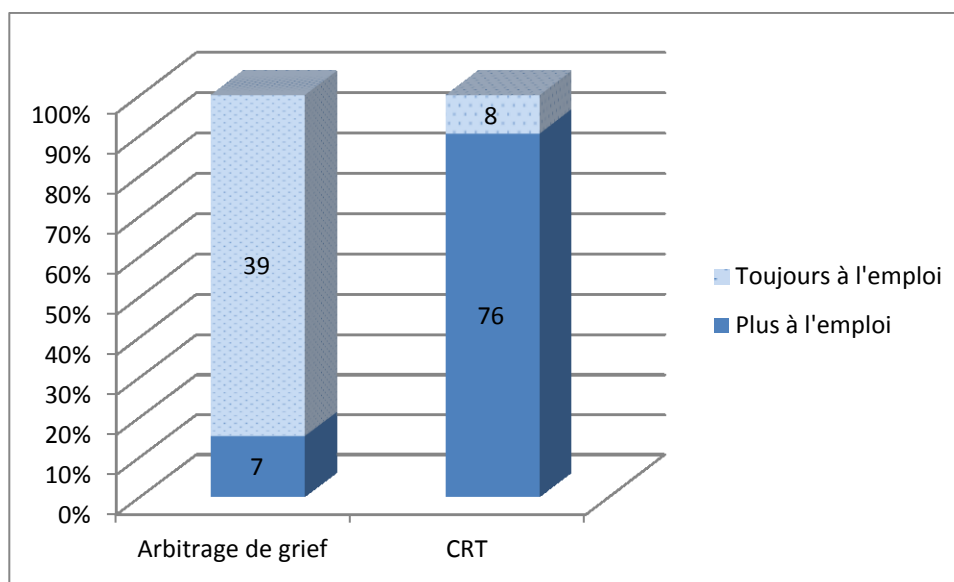
Tandis que 39 des 46 travailleuses et travailleurs syndiqués ayant déposé un grief pour harcèlement psychologique étaient toujours à l'emploi au moment de l'audience (85 %), soit dans leur poste initial (27/46) ou dans un autre poste (7/46), seulement huit (8) des 84 travailleuses et travailleurs non syndiqués étaient toujours à l'emploi au moment de l'audience de leur plainte pour harcèlement (9,5 %). Des données de la CNT pour la même période indiquent que 38 % des personnes qui déposent une plainte pour harcèlement psychologique sont toujours à l'emploi au moment de déposer la plainte<sup>599</sup>. D'autres recherches sont nécessaires pour comprendre pourquoi ce pourcentage chute à moins de 10 % des personnes plaignantes durant la période – en moyenne 23 mois – entre le dépôt de la plainte et l'audience (voir la Figure 2.6). Dans la fonction publique provinciale, les quatre personnes plaignantes étaient toujours à l'emploi au moment de l'audience, quoique trois sur quatre n'occupaient plus le même poste dans lequel le harcèlement allégué était survenu (encore une fois, étant donné la petite taille de l'échantillon, les quatre travailleuses et travailleurs qui ont déposé une plainte à la CFP ne sont pas inclus dans la Figure 2.6).

---

<sup>598</sup> Même si des différences méthodologiques empêchent toute comparaison directe, il est intéressant de noter que lors d'une période de référence de trois ans (2004-2007), 19 % des plaintes déposées par des travailleuses et travailleurs non syndiqués impliquaient du harcèlement par des collègues alors que 74 % des plaintes portaient sur du harcèlement par un représentant de l'employeur : Dupéré, *supra* note 5 à la p 45.

<sup>599</sup> *Ibid* à la p 42.

**Figure 2.6** Le nombre de personnes ayant déposé une plainte ou un grief pour harcèlement psychologique toujours à l'emploi du même employeur au moment de l'audience (septembre 2004 - septembre 2009).

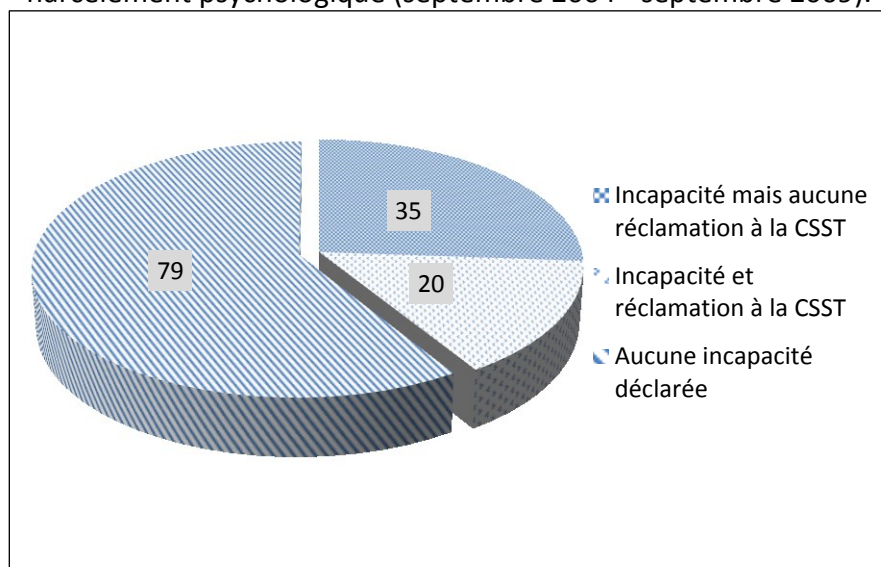


### 2.1.3.3 L'incapacité associée au harcèlement allégué

Dans 55 des 134 causes (41 %), les faits rapportés dans la décision indiquent que le harcèlement a mené à une incapacité de travailler pour la personne plaignante. Dans les milieux de travail syndiqués, presque la moitié des personnes plaignantes avaient subi une incapacité en lien avec le harcèlement allégué (22/46 ou 48 %). Parmi ces personnes, dans moins d'un tiers des cas la preuve fait-elle mention d'une réclamation à la CSST (7/22 ou 32 %). Dans les milieux de travail non syndiqués (excluant la CFP), les faits rapportés dans les décisions suggèrent que 30 des 84 personnes plaignantes avant subi une incapacité psychologique en lien avec le harcèlement allégué (36 %). Parmi ces personnes, on rapporte que 13 d'entre elles ont déposé une réclamation à la CSST (13/30 ou 43 %). Le plus petit nombre de travailleuses et travailleurs syndiqués qui déposent une réclamation à la CSST pourrait être la conséquence du fait que les travailleuses et travailleurs syndiqués sont davantage susceptibles que les non-syndiqués de bénéficier d'assurance-salaire par le biais d'assurances collectives<sup>600</sup>.

<sup>600</sup> EQCOTESST, 2011, *supra* note 24 aux pp 111-112.

**Figure 2.7** L'incapacité psychologique et des réclamations pour lésions professionnelles à la CSST en lien avec des plaintes et griefs pour harcèlement psychologique (septembre 2004 - septembre 2009).



#### 2.1.4 Un cadre juridique complexe : Des litiges procéduraux et juridictionnels

Dans cette sous-section, nous verrons comment la complexité du cadre juridique régissant le harcèlement psychologique a contribué aux longs délais avant qu'une première décision ne soit rendue sur le sort d'une plainte ou d'un grief, et ce, à la fois à cause des litiges procéduraux et juridictionnels associés aux griefs et aux plaintes pour harcèlement psychologique et à cause des exigences particulières de la preuve du harcèlement psychologique. La nécessité d'intenter un recours parallèle en cas d'incapacité au travail prolonge aussi des délais et multiplie les démarches à faire pour la personne en arrêt de travail en lien avec le harcèlement psychologique.

Rappelons encore une fois que l'objectif explicite des dispositions sur le harcèlement psychologique dans la LNT est de prévenir le harcèlement psychologique. Lorsque cet objectif primaire échoue, l'objectif de la loi est ensuite de rapidement limiter les dommages causés aux travailleuses et travailleurs par le harcèlement en offrant un recours efficace incluant des mesures pour faire cesser le harcèlement et ce, idéalement avant que la personne ne subisse une incapacité psychologique. Toutefois, comme nous verrons, deux

années ou plus peuvent s'écouler avant qu'une plainte ou un grief pour harcèlement ne soit entendu et décidé. La nature même de la preuve à faire dans des causes de harcèlement psychologique – celle-ci peut facilement requérir plusieurs journées d'audience – contribue aux longs délais. Finalement, même si la base de données créée pour cette analyse ne contient que les décisions sur le fond, une proportion importante de la jurisprudence en matière de harcèlement psychologique porte sur des questions procédurales et juridictionnelles. Plus spécifiquement, pour être indemnisée pour l'ensemble de ses dommages, une personne plaignante qui subit une incapacité en lien avec le harcèlement psychologique doit aussi déposer une réclamation à la CSST. Tel que déjà mentionné, les frontières de ces deux recours parallèles mais distincts ont donné lieu à un nombre important de litiges.

#### 2.1.4.1 Le délai avant une première décision sur le sort de la plainte ou du grief

Pour les décisions analysées, le délai moyen pour entendre et décider d'un grief était de 27,0 mois, le délai le plus court étant de 6,5 mois (199 jours) et le plus long, de 55,3 mois (1 680 jours)<sup>601</sup>. Le délai moyen entre le dépôt d'une plainte à la CNT et le moment où la CRT rend une décision était de 22,9 mois (697 jours), avec le cheminement le plus rapide étant de 5,6 mois (171 jours) et le plus long, de 47,7 mois (1 480 jours)<sup>602</sup>.

Pour les quatre plaintes pour harcèlement psychologique déposées à la CFP, le délai moyen était de 29,6 mois, avec le délai le plus court étant de 18,8 mois<sup>603</sup> et le plus long, de 36,4 mois<sup>604</sup>. Dans ce dernier cas, la plaignante était obligée de retourner devant l'arbitre pour faire préciser le remède auquel elle avait droit<sup>605</sup>. En tenant compte de la demande de

---

<sup>601</sup> *Syndicat de l'enseignement de l'Ouest de Montréal*, *supra* note 487. Étant donné que la loi est entrée en vigueur le 1er juin 2004 et que notre échantillon de décisions comprend seulement les décisions rendues avant le 1er septembre 2009, les milieux de travail pour lesquels les délais d'arbitrage de griefs sont les plus longs risquent d'être sous-représentés dans notre échantillon. Par conséquent, les délais moyens que nous exposons ici risquent de sous-estimer les véritables délais.

<sup>602</sup> *Rouleau et Université de Montréal*, *supra* note 499.

<sup>603</sup> *Rouleau et Québec (Ministère de la Sécurité publique)*, (2006), AZ-55000164 (Azimut) (CFP).

<sup>604</sup> *Lévesque et Québec (Ministère de la Sécurité publique)*, (2007), AZ-50453362 (Azimut) (CFP).

<sup>605</sup> *Lévesque et Québec (Ministère de la Sécurité publique)*, [2009] RJDT 889 (disponible sur Azimut), demande de révision rejetée, (2009), AZ-50579159 (Azimut) (CFP).



révision de la décision sur le remède, plus de cinq années (1 844 jours) se sont écoulées pendant le cheminement de la plainte à la CFP. Ces délais peuvent signifier que la travailleuse ou le travailleur est devenu incapable de travailler alors que le harcèlement à l'origine de la plainte se poursuivait. Ou encore, l'audience a pu être reportée parce que la travailleuse ou le travailleur était trop malade pour résister aux pressions associées à la procédure contradictoire utilisée lors de l'audience des plaintes.

#### 2.1.4.2 Des audiences prolongées

Les audiences des plaintes et griefs pour harcèlement psychologique sont souvent très longues. La CRT ne rapporte pas systématiquement le nombre total de jours d'audition dans ses décisions. À partir des 17 décisions pour lesquelles cette information est disponible (sur un total de 84 décisions), on peut observer que les audiences des plaintes pour harcèlement psychologique devant la CRT durent entre une journée et 15 jours. En 2007-2008, le *Rapport annuel de gestion* de la CRT affirme que l'audition des plaintes pour harcèlement psychologique dure en moyenne 2,8 jours<sup>606</sup>. La CRT rapporte qu'entre juin 2004 et mars 2011, une audition pour harcèlement psychologique durait en moyenne 3,6 journées<sup>607</sup>. À la CFP, l'audience a duré respectivement deux, 11, 14 et 18 journées. La triste distinction pour l'audience la plus longue va à une audience de grief qui a duré 23 jours<sup>608</sup>. En moyenne, cependant, l'audience d'un grief pour harcèlement psychologique dure 5,8 journées. Ces chiffres sont plus élevés que le nombre de jours requis mêmes pour des litiges complexes tels des congédiements injustes<sup>609</sup>. Ils ne comprennent pas non plus les journées d'audience additionnelles consacrées à l'audience des appels en matière

<sup>606</sup> Québec, Commission des relations de travail (CRT), *Rapport annuel de gestion 2007-2008*, Québec, CRT, 2008 à la p 25 [CRT, *Rapport annuel 2007-2008*].

<sup>607</sup> La durée moyenne des auditions pour tout autre type de plainte à la CRT était de 2,2 jours : France Giroux et Jean Paquette, « Les pouvoirs de réparation en matière de harcèlement psychologique : Giroux et Paquette, *supra* note 5.

<sup>608</sup> *CS des Grandes-Seigneuries*, *supra* note 556.

<sup>609</sup> Par exemple, en 2007-2008, tandis que l'audition devant la Commission des relations d'une plainte pour congédiement illégal en vertu de la LNT durait en moyenne une journée, l'audition d'une plainte pour harcèlement psychologique durait en moyenne 2,8 jours : CRT, *Rapport annuel 2007-2008*, *supra* note 606 à la p 25. En 2011, tandis que l'audition devant la Commission des relations d'une plainte pour harcèlement psychologique durait en moyenne 3,6 journées, l'audition de tout autre type de plainte durait en moyenne 2,2 jours : Giroux et Paquette, *supra* note 5.

d'indemnisation des lésions professionnelles qui peuvent également nécessiter plusieurs journées d'audience échelonnées sur plusieurs mois.

2.4.1.3 Le recours parallèle pour l'indemnisation d'une lésion professionnelle en cas d'incapacité en lien avec le harcèlement<sup>610</sup>

En principe, si la CRT, la CFP ou le tribunal d'arbitrage juge qu'une personne salariée « a été victime de harcèlement psychologique et que l'employeur a fait défaut de respecter ses obligations », la LNT accorde des pouvoirs considérables aux décideurs sur le plan du remède<sup>611</sup>. Entre autres, ceux-ci peuvent ordonner le versement de dommages matériels, moraux et punitifs ainsi qu'un financement pour le soutien psychologique requis par la victime<sup>612</sup>. Ils peuvent ordonner à l'employeur de réintégrer la personne salariée ou de lui payer une indemnité pour perte d'emploi, de prendre les moyens raisonnables pour faire cesser le harcèlement et de modifier le dossier disciplinaire de la victime de harcèlement psychologique<sup>613</sup>.

Cela dit, les dispositions sur le harcèlement psychologique dans la LNT réitèrent que toute incapacité qui découle de harcèlement psychologique au travail relève de la juridiction exclusive de la CSST<sup>614</sup>. En d'autres termes, pour la « période au cours de laquelle le salarié est victime d'une lésion professionnelle, au sens de la Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles [...], qui résulte du harcèlement psychologique », aucun dommage en tant que tel ne peut être réclamé en vertu de la LNT<sup>615</sup>. Si la CSST considère

---

<sup>610</sup> Les conditions d'acceptation des réclamations pour des lésions professionnelles en lien avec le harcèlement psychologique font l'objet d'une analyse détaillée dans Aubé, Cox et Lippel, 2012, *supra* note 474. Voir aussi Bernard Cliche et al, *Le harcèlement et les lésions psychologiques*, 2<sup>e</sup> éd, Cowansville (Qc), Yvon Blais, 2012. En raison de contraintes d'espace, nous n'élaborerons pas sur ce sujet dans le présent texte, préférant nous concentrer sur les aspects du cadre juridique du harcèlement psychologique les plus pertinents à la compréhension des données exposées dans le Titre II.

<sup>611</sup> LNT, *supra* note 2, art 123.15.

<sup>612</sup> *Ibid* aux para 2, 4, 6.

<sup>613</sup> *Ibid* aux para 1, 5, 3, 7.

<sup>614</sup> *Ibid*, art 123.16. La jurisprudence de la Cour suprême du Canada est claire à ce sujet : *Béliveau St-Jacques*, *supra* note 528. Voir aussi Aubé, Cox et Lippel, 2012, *supra* note 474 au para 262 et s.

<sup>615</sup> LNT, *supra* note 2, art 123.16 : notons, toutefois, que dans certaines circonstances, une indemnité pour perte d'emploi peut être accordée en vertu de l'article 123.15(5).

que l'incapacité constitue une lésion professionnelle, la *Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles* (LATMP) reconnaît le droit à des indemnités de remplacement de revenu, à un montant forfaitaire en cas d'atteinte permanente à l'intégrité physique ou psychique et, si nécessaire, à la réadaptation de la victime<sup>616</sup>. Une réclamation à la CSST doit être déposée dans un délai de six mois<sup>617</sup>. Historiquement, les réclamations pour des lésions professionnelles en lien avec le harcèlement psychologique ont été controversées<sup>618</sup>. En 2008, la CSST a accepté 70 réclamations pour des lésions professionnelles en lien avec le harcèlement psychologique et 16 réclamations supplémentaires pour des lésions professionnelles en lien avec le harcèlement sexuel. Et, en 2010, la CSST a accepté seulement 45 réclamations en lien avec le harcèlement psychologique et 13 autres en lien avec le harcèlement sexuel<sup>619</sup>.

Même si le taux d'acceptation pour les réclamations pour lésions professionnelles en lien avec le harcèlement psychologique est plus élevé devant le tribunal d'appel<sup>620</sup>, cela signifie que, d'abord, les victimes de harcèlement verront leur réclamation refusée par la CSST. Ensuite, elles devront décider de loger ou non un appel de la décision. Le processus d'appel peut facilement durer un an ou plus<sup>621</sup>. Pour des personnes plaignantes qui, pour toutes sortes de raisons, préféreraient aller de l'avant avec un grief ou une plainte pour harcèlement psychologique plutôt que de déposer une réclamation pour une lésion professionnelle, il n'est pas toujours évident si ce refus initial par la CSST suffit à prouver l'absence de lésion professionnelle, ce qui signifierait que la CRT (ou la CFP) ou le tribunal d'arbitrage dispose de la gamme de pouvoirs réparateurs prévus à la LNT<sup>622</sup>.

---

<sup>616</sup> Voir LATMP, *supra* note 462, art 44 et s, 83 et s.

<sup>617</sup> *Ibid*, art 270.

<sup>618</sup> Lippel, 2005, *supra* note 259.

<sup>619</sup> Québec, CSST, *Statistiques sur les lésions attribuables à la violence en milieu de travail (2007-2010)*, Montréal, CSST, 2012, tableau 3, en ligne : CSST <<http://www.csst.qc.ca>>.

<sup>620</sup> Lippel, 2005, *supra* note 259.

<sup>621</sup> En 2010-2011, le délai moyen entre la réception de la contestation et une décision de la CLP était de 253 jours, sans remises, et de 382 jours, avec remises : Commission des lésions professionnelles (CLP), *Rapport de gestion 2010-2011*, 2011, Québec, CLP à la p 20.

<sup>622</sup> Voir *JurisClasseur*, fasc 23, *supra* note 15 aux para 276 et s, 298 et s.

Par ailleurs, la LNT stipule que si la CRT ou le tribunal d'arbitrage « estime probable [...] que le harcèlement psychologique ait entraîné chez le salarié une lésion professionnelle », elle ou il réserve sa décision au regard des dommages<sup>623</sup>. Ces dispositions ont donné lieu à des litiges notamment au sujet de :

1. L'opportunité pour la CRT ou le tribunal d'arbitrage de suspendre l'audience d'une plainte ou d'un grief pour harcèlement psychologique pour permettre à la Commission des lésions professionnelles (CLP) de décider si la personne a subi ou non une lésion professionnelle<sup>624</sup>.
2. La pertinence pour la CRT ou le tribunal d'arbitrage d'ordonner la divulgation du dossier médical de la personne plaignante pour que l'employeur puisse s'assurer que la personne plaignante n'a, à aucun moment, été malade en lien avec le harcèlement allégué, ce qui aurait pour effet de diminuer considérablement la portée des pouvoirs réparateurs dont ces décideurs disposent ou encore, si les dommages sont le seul remède recherché, de rendre sans objet le recours<sup>625</sup>.
3. La question à savoir si, pour le tribunal d'arbitrage saisi d'un grief ou pour la CRT saisie d'une plainte pour harcèlement psychologique, la décision de la CLP sur l'existence d'une lésion professionnelle en lien avec le harcèlement au travail constitue *res judicata* (chose jugée ou en d'autres termes, un jugement qui ne peut être remis en question)<sup>626</sup>.

---

<sup>623</sup> LNT, *supra* note 2, art 123.16, al 2.

<sup>624</sup> *Aboueilla et Société hôtelière Hunsons*, 2009 QCCRT 0085, [2009] RJDT 261 (disponible sur Azimut); *Montréal et Fraternité des policières et policiers de Montréal*, (2009), AZ-50592030 (Azimut) (TA); *Métro Richelieu et Travailleuses et travailleurs unis de l'alimentation et du commerce, section locale 500*, (2009), AZ-50562730 (Azimut) (TA); *Travailleuses et travailleurs unis de l'alimentation et du commerce, section locale 500 et Alimentation Pierre Côté*, (2010), AZ-50685630 (Azimut) (TA), requête en révision judiciaire réglée hors cour CS no 500-17-061841-105 (14 janvier 2011); *Syndicat des employées et employés des Aéroports de Montréal et Aéroports de Montréal*, (2010), AZ-50698652 (Azimut) (TA); *Lévis et Fraternité des policiers de Lévis*, (2010), AZ-50696983 (Azimut) (TA); *Bateaux Princecraft et Syndicat des salariés des bateaux Princecraft (CSD)*, (2010), AZ-50667207 (Azimut) (TA); *Corporation Newalta et Syndicat des travailleurs de Nova PB (CSN)*, (2011), AZ-50781228 (Azimut) (TA); *Travailleuses et travailleurs unis de l'alimentation et du commerce, section locale 509 et Plastique Art Ltee*, (2011), AZ-50694559 (Azimut) (TA).

<sup>625</sup> *Clavet c Manoir Archer*, 2006 QCCRT 0465, [2006] RJDT 1470, requête en révision judiciaire accueillie 2007 QCCS 4450, [2007] RJDT 1442.

<sup>626</sup> *Goulet et Coopérative des services à domicile Beauce-Nord*, 2012 QCCRT 0138 (disponible sur Azimut); *Dollarama sec et Cadieux*, 2010 QCCRT 0586 (disponible sur Azimut); *Métro Richelieu et Travailleuses et travailleurs unis de l'alimentation et du commerce, section locale 500*, (2009), AZ-50562730 (Azimut) (TA);

4. À l'inverse, à savoir si, pour la CLP siégeant en appel d'une décision sur l'admissibilité d'une réclamation pour lésion professionnelle en lien avec du harcèlement psychologique au travail, la décision du tribunal d'arbitrage saisi d'un grief ou la décision de la CRT saisie d'une plainte pour harcèlement psychologique constitue *res judicata* (chose jugée)<sup>627</sup>.

5. Étant donné qu'une lésion professionnelle en lien avec du harcèlement psychologique au travail est généralement considérée sous l'angle d'un accident du travail dans la forme d'une série de microtraumatismes, comment les termes utilisés dans la LNT, soit la « période au cours de laquelle le salarié est victime d'une lésion professionnelle », devrait être interprétés (c'est-à-dire, la période pendant laquelle la personne est en arrêt de travail et reçoit des indemnités de remplacement de revenu en vertu de la LATMP<sup>628</sup> ou la période plus longue

---

*Syndicat des agents de la paix en services correctionnels du Québec et Québec (Ministère de la Sécurité publique)*, (2011), AZ-50791551 (Azimut) (TA); *Université du Québec à Montréal et Syndicat des employées et employés de Université du Québec à Montréal, section locale 1294 (SCFP-FTQ)*, (2011), AZ-50751401 (Azimut) (TA); *Syndicat canadien de la fonction publique, section locale 3365 (FTQ) et La Minerve (Municipalité de)*, (2011), AZ-50786266 (Azimut) (TA); *Fraternité des paramédics de Bellechasse et Ambulances 3377 (Ambulances Bellechasse)*, (2011), AZ-50804002 (Azimut) (TA); *Syndicat international des travailleuses et travailleurs de la boulangerie, confiserie et du tabac, section locale 333 et Sucre Lantic Ltée*, (2007), AZ-50448281 (Azimut) (TA); *Brasserie Labatt Ltée et Union des routiers, brasseries, liqueurs douces et ouvriers de diverses industries, section locale 1999*, [2004] RJDT 788 (disponible sur Azimut); *Ha c Hôpital chinois de Montréal*, [2007] RJDT 1023, 2007 QCCRT 0277 (disponible sur Azimut). Voir toutefois *Rajeb et Solutions d'affaires Konica Minolta (Montréal)*, 2008 QCCRT 0169, [2008] RJDT 763; *Rajeb et Solutions d'affaires Konica Minolta (Montréal)*, 2011 QCCRT 0397 (disponible sur Azimut), demande de révision (CM-2011-4958); *Durocher et Centre jeunesse de Montréal*, 2011 QCCRT 0571 (disponible sur Azimut); *Gaboury-Grenier et Province de l'Union canadienne des Moniales de l'ordre de Sainte-Ursule*, 2011 QCCRT 0430 (disponible sur Azimut); *Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier-SCEP (Association canadienne des employés en télécommunications-ACET) et Amdocs Gestion de services canadiens*, (2008), AZ-50482494 (Azimut) (TA), requête en révision judiciaire rejetée 2009 QCCS 467, [2009] RJDT 39 (disponible sur Azimut); *Cargill Limitée et Travailleuses et travailleurs unis de l'alimentation et du commerce, section locale 500*, (2009), AZ-50564607 (Azimut) (TA); *Conseil du Québec, Unite Here et Compagnie A (EG)*, (2007), AZ-50413451 (Azimut) (TA); *Métallurgistes unis d'Amérique, section locale 9400 et Host International (XY)*, [2010] RJDT 233 (TA) (disponible sur Azimut).

<sup>627</sup> *Goyette et Hôpital Jean-Talon*, 2009 QCCLP 4571; *Dinello et Télébec Ltée et Québec (Commission de la santé et de la sécurité du travail)*, 2008 QCCLP 3174, [2008] CLP 173; *Équipement Fédéral et Turgeon*, 2008 QCCLP 4508.

<sup>628</sup> Pour une cause où le tribunal a adopté cette approche, voir *Roy et Maisons Laprise*, *supra* note 530.

pendant laquelle les événements allégués – dont le cumul constitue le harcèlement psychologique – s'échelonnent)<sup>629</sup>.

6. Le droit du mis en cause d'intervenir devant la CLP<sup>630</sup>, le tribunal d'arbitrage<sup>631</sup> et la CRT<sup>632</sup>, respectivement, ainsi que d'obtenir copie du rapport d'enquête de la CNT suite au dépôt de la plainte<sup>633</sup>.

En bref, à ce jour, la complexité du cadre juridique applicable au harcèlement psychologique au travail a constitué un empêchement à l'atteinte de l'objectif de créer un recours rapide et efficace à l'encontre du harcèlement psychologique au travail<sup>634</sup>. La jurisprudence sur le mérite des plaintes et des griefs pour harcèlement psychologique doit être examinée à la lumière de la multiplicité des recours et la complexité des litiges procéduraux et juridictionnels qui l'entourent.

---

<sup>629</sup> *Morin et Morin-Arpin*, 2009 QCCRT 0089, [2009] RJDT 266; *AH c Québec (Ministère de la Sécurité publique)*, [2010] RJDT 779 (CFP) (disponible sur Azimut); *Université du Québec à Montréal et Syndicat des employées et employés de Université du Québec à Montréal, section locale 1294 (SCFP-FTQ)*, (2011), AZ-50751401 (Azimut) (TA).

<sup>630</sup> *McDonald c Arshinoff & Cie ltée*, [2007] RJQ 903 (CAQ), [2007] CLP 335, [2007] RJDT 383.

<sup>631</sup> *Syndicat de l'enseignement des Deux-Rives (CSQ) et Commission scolaire des Navigateurs*, (2011), AZ-50809300 (Azimut) (TA); *Syndicat des professionnelles et professionnels de l'éducation de Laurentides-Lanaudière et Commission scolaire des Samares*, (2011), AZ-50711030 (Azimut) (TA); *Syndicat des avocats de l'aide juridique de Montréal (FP/CSN) et Centre communautaire juridique de Montréal*, (2010), AZ-50685589 (Azimut) (TA); *Syndicat du personnel de soutien de Dawson et Collège Dawson*, (2009), AZ-50558755 (Azimut) (TA); *Montréal (Ville de) et Association des pompiers de Montréal*, (2008), AZ-50499988 (Azimut) (TA); *Syndicat des enseignants de Beauce-Appalaches et Collège de Beauce-Appalaches*, (2008), AZ-50494892 (Azimut) (TA).

<sup>632</sup> *Marois et Québec (Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse)*, 2006 QCCRT 0359 au para 24, [2006] RJDT 1147, requête en révision judiciaire rejetée (2006), AZ-50403924 (Azimut) (CS); *Morin et Corporation municipale de la Ville de Mercier*, 2010 QCCRT 0334, [2010] RJDT 961; *Lamontagne et Festival d'été international de Québec*, 2010 QCCRT 0428 (disponible sur Azimut).

<sup>633</sup> *L'Heureux et Québec (Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse)*, 2006 QCCRT 0574.

<sup>634</sup> Dans une cause où plusieurs litiges procéduraux ont fait l'objet de décisions distinctes, la juge Nicole Duval-Hesler de la Cour d'appel observe que : « *deciding issues one at a time during the arbitration process did not serve the interest of the parties, nor indeed of the process or of justice. In my view, such step by step treatment only made it more difficult to satisfy the ultimate purpose of labour law, which is to deal with grievances fairly and expeditiously. In the matter at hand, it amounted to making the grievance process unnecessarily more complex, opening the door to applications for judicial review and appeals along the way, which means that, several years after the events complained of, we are still at the stage of referring the matter back to the first decider for the completion of the grievance process.* » : *Association du personnel de soutien du Collège A*, CA, *supra* note 550 au para 43. Le même commentaire pourrait très bien s'appliquer à de nombreux dossiers de harcèlement psychologique qui ont donné lieu à des litiges procéduraux et juridictionnels.

Par ailleurs, les effets de la législation en matière de harcèlement psychologique sur la prévention et la conscientisation dépassent largement les décisions des tribunaux à ce sujet. Plusieurs cas clairs de harcèlement psychologique sont réglés à l'amiable. L'analyse de la jurisprudence ne reflète qu'un seul aspect de l'impact beaucoup plus étendu de la législation québécoise en matière de harcèlement psychologique et les décisions sur le fond ne sont pas nécessairement représentatives de tous les recours. Il n'en demeure pas moins que lorsqu'une travailleuse ou un travailleur harcelé doit intenter un recours pour obtenir la sanction de son droit à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique, le recours peut être long et compliqué et, dans plusieurs cas, le résultat demeure imprévisible.

Étant donné que les griefs pour harcèlement psychologique doivent concurrencer tous les autres griefs déposés en vertu de la convention collective pour des dates d'audience et les ressources souvent limitées des parties, plusieurs arbitres ont commencé à ordonner la divulgation complète de la preuve dans des causes de harcèlement et ce, pour pouvoir arriver à une conclusion préliminaire sans investir le temps et les ressources d'une audience en bonne et due forme (c'est-à-dire, si les faits allégués étaient prouvés, constitueraient-ils du harcèlement psychologique?). Comme nous avons déjà souligné, l'arbitre de grief François Hamelin affirme que le harcèlement psychologique est « fréquemment allégué par des personnes dépressives ou souffrant de troubles de la personnalité ». Ce sont elles qui, en bout de compte, rendent le climat de travail « malsain pour tous », notamment en déposant des plaintes pour harcèlement psychologique. C'est par ce constat que l'arbitre Hamelin justifie sa tentative de créer une procédure spécifique pour des griefs pour harcèlement psychologique :

Dans le respect des règles fondamentales de la justice, il faut éviter de prolonger cette spirale de judiciarisation pour le plus grand malheur de tous (présumée victime, présumé harceleur, collègues de travail, syndicat et employeur). Si l'on n'y prend garde, cette tendance entraînera une banalisation des plaintes de harcèlement psychologique, ce qui, à terme, nuira aux véritables victimes de ce fléau.<sup>635</sup>

---

<sup>635</sup> *Montréal, supra* note 485 aux para 140-141. L'arbitre Denis Nadeau préconise également une procédure spécifique aux griefs pour harcèlement psychologique et ce, « dans le cadre de la responsabilité de l'arbitre de « procéder en toute diligence à l'instruction du grief » (art 100.2 Ct). Cette diligence n'est pas qu'une question

Force nous est de constater que les premières cinq années de litiges en matière de harcèlement psychologique au Québec ont été compliquées et le résultat des litiges n'est pas devenu plus prévisible au fil du temps non plus. Toutefois, tous ne partagent pas l'analyse de l'arbitre Hamelin relative aux raisons pour les défis – considérables, sans aucun doute – présentés par la procédure de traitement et l'audition des plaintes pour harcèlement psychologique. À titre d'exemple, une autre arbitre de griefs, Francine Lamy, a tenté de démontrer l'incohérence et par conséquent, l'imprévisibilité de la jurisprudence relative au harcèlement psychologique. Selon elle, sans une plus grande cohérence de la part des tribunaux des relations de travail qui décident des causes de harcèlement psychologique, une procédure spécifique pour des griefs pour harcèlement ne règlera pas les difficultés associées à ces causes :

Ce n'est pas tant le texte en soi qui est la source la plus marquée des nuances et désaccords, mais les nombreux et influents critères jurisprudentiels. On remarque des différences assez marquées entre la C.R.T ainsi que la C.F.P., d'une part, et les arbitres, d'autre part, parmi lesquels on est à même de constater des points de vue assez divergents. La complexité qui en résulte est préoccupante. L'incertitude, ou celle que l'identité du décideur sera déterminante sur l'issue du recours, n'est pas propice à la compréhension, dans les milieux de travail, de la portée véritable de la norme ni à un traitement efficace des recours. Confrontés à une norme sans cesse revisitée, les plaideurs n'ont d'autre option que celle de tout couvrir et le processus quasi-judiciaire, que l'on voulait rapide et efficace, s'en trouve grandement alourdi. [...] La procédure peut offrir des solutions, mais elles seront toujours d'une efficacité limitée si le droit, lui, est imprévisible.<sup>636</sup>

En d'autres mots, l'étape exploratoire des litiges qui caractérise l'entrée en vigueur de n'importe quelle législation a été prolongée par l'incohérence de la jurisprudence.

---

d'efficacité de l'administration de la justice ou d'économie pour les parties mais sous-tend également une préoccupation pragmatique consistant à concilier l'exercice et l'audition d'une plainte pour harcèlement psychologique avec le maintien du lien d'emploi entre la personne impliquée, son employeur et son environnement de travail.» : *Syndicat des employées et employés professionnels et de bureau, section locale 574 (publicité) et La Presse Itée*, [2008] RJDT 790 au para 38 (TA) (disponible sur Azimut) [*La Presse*].

<sup>636</sup> Lamy, 2009, *supra* note 472 aux pp 233-234.



Notre analyse préliminaire de la jurisprudence appuie l'idée que des considérations subjectives entrent en ligne de compte lors des litiges relatifs au harcèlement psychologique. Ceci n'a peut-être rien d'étonnant, lorsqu'on considère que l'adoption des dispositions sur le harcèlement psychologique plongent des tribunaux (sans compter les employeurs et les syndicats) ayant une expertise limitée dans le domaine des risques psychosociaux au travail au cœur du champ de la santé mentale.

Par ailleurs, l'importance des questions de santé mentale au travail est indéniable<sup>637</sup>. Le harcèlement psychologique est reconnu comme un risque de plus en plus important pour la santé au travail non seulement au Québec<sup>638</sup> mais dans un nombre sans cesse grandissant de juridictions au Canada<sup>639</sup> et dans d'autres pays<sup>640</sup>. Nonobstant les spécificités de l'approche du législateur québécois dont il sera question dans la section suivante, les dispositions actuelles sur le harcèlement psychologique représentent un premier pas important vers la régulation des risques psychosociaux du travail.

Nous avons déjà souligné que le premier objectif du législateur québécois lors de l'adoption des dispositions sur le harcèlement psychologique dans la LNT était la prévention. Aujourd'hui, en principe, en droit québécois, la prévention des risques pour la santé – y compris pour la santé mentale au travail – est encadrée par la LSST. Pourtant, le législateur a choisi d'insérer les dispositions portant sur le harcèlement psychologique dans la LNT.

---

<sup>637</sup> Voir Laflamme, *supra* note 24; Commission de la santé mentale du Canada, *Tracking the Perfect Legal Storm: Converging Systems Create Mounting Pressure to Create the Psychologically Safe Workplace* par Martin Shain, Calgary, Commission de la santé mentale du Canada, 2010; Louise St-Arnaud *et al.*, « Determinants of Return-to-Work among Employees Absent Due to Mental Health Problems » (2007) 62:4 RI 690; Michel Vézina *et al.*, « Workplace Prevention and Promotion Strategies » (2004) 5:2 Healthcare Papers 32.

<sup>638</sup> Voir généralement Katherine Lippel *et al.*, « Violence au travail : Harcèlement psychologique, harcèlement sexuel et violence physique » dans *EQCOTESST*, 2011, *supra* note 24, 325.

<sup>639</sup> Katherine Lippel, « Law, Public Policy and Mental Health in the Workplace » (2011) 11:(sp) Healthcare Papers 20 [Lippel, 2011].

<sup>640</sup> Voir généralement au sujet de la protection de la santé mentale au travail incluant la protection en cas de harcèlement dans différents pays, Hoel et Einarsen, « Shortcomings of Anti-Bullying Regulations », *supra* note 358 (Suède); Susan Harthill, « Bullying In the Workplace: Lessons From the United Kingdom » (2008) 17 Minnesota Journal of International Law 247 (Royaume-Uni et États-Unis); Oonagh Barron, « What Have We Learnt? Ten Years of OHS Law and Workplace Bullying in Australia » dans *Conference Abstracts, 7th International Workplace Bullying and Harassment Conference, Cardiff (R-U)*, 4 juin 2010, 111 [Barron] (Australie); Lerouge, 2009, *supra* note 22.

Dans la section suivante, nous traiterons des interactions entre le régime de santé et de sécurité du travail et le régime des normes du travail en matière de harcèlement psychologique et ce, notamment pour mieux élucider le choix de placer la norme en matière de harcèlement dans la LNT ainsi que les conséquences de ce choix.

## 2.2 Les interactions entre le régime de la LSST et le régime de la LNT<sup>641</sup>

L'approche québécoise consistant à faire du droit à un milieu de travail exempt du harcèlement psychologique une norme du travail contraste avec l'approche adoptée par d'autres juridictions canadiennes. Ailleurs au Canada, lorsque des lois comportant des dispositions spécifiques portant sur le harcèlement psychologique ont été adoptées, celles-ci ont plutôt été intégrées à la législation sur la santé et la sécurité du travail (SST). Pour illustrer, en 2007, dans la province de Saskatchewan, des dispositions visant le harcèlement psychologique ont été incorporées au *Occupational Health and Safety Act*<sup>642</sup>, lequel contenait déjà des dispositions portant sur le harcèlement discriminatoire. En 2009, l'Ontario a amendé sa législation en matière de santé et de sécurité du travail pour y inclure des dispositions sur l'obligation de l'employeur d'adopter une politique en matière de harcèlement au travail<sup>643</sup>. En droit fédéral, depuis 2008, le *Règlement canadien sur la santé et la sécurité du travail* exige un Plan d'intervention lorsqu'il y a risque de violence – incluant la violence psychologique – en milieu de travail<sup>644</sup>. Au Québec, l'une des conséquences de considérer le droit à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique comme une norme de travail a été la création d'un nouveau recours pour les personnes non syndiquées. La possibilité pour les non-syndiqués victimes de harcèlement au travail d'obtenir réparation et ce, sans tenter un recours devant les tribunaux civils

<sup>641</sup> Cette section est à jour en date du 30 juin 2012.

<sup>642</sup> *The Occupational Health and Safety (Harassment Prevention) Amendment Act, 2007*, 2007 SS c 34. Voir notamment *Ibid*, art 3 : « Every employer shall : [...] (c) ensure, insofar as is reasonably practicable, that the employer's workers are not exposed to harassment with respect to any matter or circumstance arising out of the workers' employment ».

<sup>643</sup> *An Act to amend the Occupational Health and Safety Act with respect to violence and harassment in the workplace and other matters*, SO 2009, c 23 (Bill 168).

<sup>644</sup> *Règlement canadien sur la santé et la sécurité du travail*, DORS /86-304, Partie XX, art 20.1 et s [*Règlement canadien sur SST*].

avec tous les coûts et les aléas qu'un tel recours comporte, constitue sans aucun doute un avantage majeur du régime québécois sur les autres régimes canadiens.

Dans cette section, il sera question du contexte historique dans lequel le législateur a choisi d'intégrer la norme en matière de harcèlement psychologique dans la LNT plutôt que dans la LSST ou dans la *Charte des droits et libertés de la personne* (Sous-section 2.2.1). Ensuite, nous identifierons un certain nombre de lieux de convergences entre le régime de SST et le régime des normes du travail, et ce, pour mieux cerner les interactions entre ces deux régimes (Sous-section 2.2.2). Finalement, nous décrirons certaines conséquences du choix de placer une obligation explicite pour l'employeur de prévenir le harcèlement dans la LNT plutôt que dans la LSST, mettant l'accent sur les conséquences spécifiques aux personnes salariées syndiquées. Entre autres, les sources de financement pour la mise en œuvre du régime de prévention du harcèlement sont en relation étroite avec ce choix du législateur québécois, de même que les recours et remèdes disponibles dans les milieux de travail où l'employeur ne respecte pas son obligation de prévenir le harcèlement (sous-section 2.2.3).

### 2.2.1 Le choix d'insérer les dispositions portant sur le harcèlement psychologique dans la LNT

Le débat portant sur l'opportunité de traiter des risques psychosociaux comme le harcèlement dans le cadre des relations de travail ou dans le cadre de la santé et la sécurité du travail, ou dans les deux, n'est pas unique au Québec. Entre autres, à l'Organisation internationale du Travail, lors de l'adoption du *Code de pratique sur la violence au travail dans les secteurs de service et les mesures pour combattre ce phénomène*, le même débat a eu lieu<sup>645</sup>. Au Québec, le choix du législateur a été fondé surtout sur des considérations liées à l'efficacité générale des différents organismes susceptibles de porter le mandat de mettre en œuvre les nouvelles dispositions portant sur le harcèlement psychologique.

---

<sup>645</sup> Manuel Velázquez, « The Spanish Code of Practice in Work-related Bullying : Reflections on European Law and its Impact on a National Strategy for Labor Inspectors » (2010) 32:1 Comp Lab L & Pol'y J 185 [Velázquez].

Plus particulièrement, la professeure Katherine Lippel décrit le choix de confier le mandat en matière de harcèlement psychologique à la CNT comme un choix pragmatique dicté par la représentation des différents organismes au sein du comité interministériel sur le harcèlement psychologique (CNT, CSST, Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ), ministère de la Santé et des Services sociaux, ministère du Travail, ministère de la Justice, Institut national de la santé publique)<sup>646</sup>. Selon le témoignage de Pierre Marois, président d'alors, la CDPDJ voulait le mandat en matière de harcèlement psychologique<sup>647</sup>. D'une part, le droit à la dignité, au cœur de la protection contre le harcèlement psychologique, est garanti à l'article 4 de la *Charte québécoise*. D'autre part, la CDPDJ avait une longue expérience dans le traitement des plaintes pour harcèlement pour un motif interdit par la Charte. De plus, le rapport produit par la CDPDJ sur les plaintes pour harcèlement déposées à la Commission<sup>648</sup> a contribué à la reconnaissance du phénomène du harcèlement psychologique au travail à l'étape des travaux du Comité interministériel. Toutefois, les critiques dirigées vers la CDPDJ concernant les longs délais dans le traitement des plaintes pour violation du droit à l'égalité et pour harcèlement discriminatoire ainsi que l'approche généralement conservatrice de la CDPDJ à la mise en œuvre de la Charte ont freiné tout élan du législateur en ce sens<sup>649</sup>.

---

<sup>646</sup> Lippel, 2005, *supra* note 259. Voir aussi Katherine Lippel et Rachel Cox, « Protections légales québécoises et harcèlement psychologique », Allocution présentée devant le Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre (CCTMO) à Montréal, 25 mai 2011 [archivée avec l'auteure].

<sup>647</sup> « On doit constater à la lecture du projet de loi que le gouvernement a choisi de confier le mandat d'assurer le respect du droit de ne pas être victime de harcèlement psychologique à la Commission des normes du travail. La Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse aurait certes souhaité, compte tenu de l'expérience et de l'expertise dont elle dispose, pouvoir intervenir dans le cadre de modalités prévues au projet de loi en matière de harcèlement psychologique. » : Québec, Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ). *Notes pour la présentation de la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse devant la Commission de l'économie et du travail de l'Assemblée nationale à l'occasion de l'étude du projet de loi n° 143, Loi modifiant les normes du travail et d'autres dispositions législatives* par Pierre Bosset, Daniel Carpentier et Lucie France Dagenais, Doc 2.412.86.4, Montréal, CDPDJ, 2002 à la p 12, en ligne : CDPDJ <<http://www.cdpedj.qc.ca>>.

<sup>648</sup> Québec, CDPDJ, Direction de la recherche et de la planification. *Étude sur la dimension psychologique dans les plaintes en harcèlement au travail, Rapport de recherche sur les plaintes résolues par la CDPDJQ* par Lucie France Dagenais avec la collaboration de France Boily, Doc 2.120-16.2, Montréal, CDPDJ, 2000, en ligne : CDPDJ <<http://www.cdpedj.qc.ca>>.

<sup>649</sup> Voir notamment Lucie Lamarche, *Le régime québécois de protection et de promotion des droits de la personne*, Cowansville (Qc), Yvon Blais, 1996; Lucie Lamarche, « Le processus québécois d'enquête en matière de plaintes de discrimination : Quelques raisons de s'inquiéter » (1997) 12:1 RCDS 35; Lucie Lamarche et

Pour la CSST, également représentée au sein du groupe de travail, la question du harcèlement psychologique au travail se présentait avant tout comme ayant trait à l'indemnisation des travailleuses et travailleurs rendus malades en lien avec le harcèlement au travail. Lorsque le Comité interministériel a débuté ses travaux, selon la jurisprudence de la CLP, le champ d'application de la LSST ne s'étendait pas à la santé mentale<sup>650</sup>. Ce n'est qu'en l'an 2000, vers la fin des travaux du Comité interministériel, que la toute première décision de la CLP reconnaissant que la LSST offrait une protection en matière de santé mentale a été rendue (voir la discussion plus approfondie relative à l'affaire *Marché Bel-Air* ci-dessous).

Fer de lance de la campagne pour la reconnaissance du droit à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique, le groupe Au Bas de l'échelle revendiquait la création d'un recours au sein de la LNT, « notamment parce qu'il est grandement souhaitable qu'un problème s'exprimant dans les milieux de travail soit traité par un organisme intervenant dans le champ spécialisé du droit du travail ». Selon le groupe, la CNT et la CRT avaient « une expertise en matière de réintégration au travail et une action nettement plus rapide que, par exemple, la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse »<sup>651</sup>. C'est dans ce contexte particulier que le législateur a conçu le droit à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique comme une norme du travail et, dans les milieux de travail syndiqués, une partie intégrante de chaque convention collective au Québec.

Par ailleurs, depuis quelques années, une certaine convergence entre les deux régimes – normes du travail au sujet du harcèlement et régime de santé et de sécurité – s'amorce tranquillement. Dès l'an 2000, l'évolution de la jurisprudence faisait en sorte que la LSST offrait, elle aussi, une certaine protection en matière de santé mentale. Pour bien comprendre l'ensemble du cadre juridique qui régit les risques pour la santé mentale au

---

Frédérique Poirier, « L'accès au Tribunal des droits de la personne : Une fréquence modulée » (1998) 57:4 R du B 785.

<sup>650</sup> Voir l'affaire *Imbeau et Collège Maisonneuve*, 1995 CALP 262 (disponible sur Azimut) [*Imbeau*].

<sup>651</sup> Voir Au bas de l'échelle, *Commentaires, supra* note 443 à la p 11.

travail dont le harcèlement psychologique, nous décrivons plus en détail dans la sous-section suivante quelques lieux de convergence entre le régime de la santé et la sécurité du travail et les dispositions sur le harcèlement psychologique dans la LNT.

### 2.2.2 Les convergences entre le régime de la LSST et le régime de la LNT en matière de harcèlement psychologique

La LSST a pour objet l'élimination à la source même des dangers pour la santé, la sécurité et l'intégrité physique des travailleurs<sup>652</sup>. Contrairement à la législation dans d'autres pays tels la Nouvelle-Zélande<sup>653</sup>, la Belgique<sup>654</sup>, l'Allemagne<sup>655</sup>, l'Espagne<sup>656</sup> et la France<sup>657</sup>, la législation québécoise en matière de santé et de sécurité au travail ne contient aucune mention explicite des questions relevant de la santé mentale.

#### 2.2.2.1 L'expansion jurisprudentielle du champ d'application de la LSST pour inclure la santé mentale<sup>658</sup>

Jusqu'en l'an 2000, le champ d'application de la LSST a été interprété de façon à exclure les questions de santé mentale. En effet, « les tribunaux spécialisés ont initialement manifesté une réticence à appliquer la LSST aux dossiers impliquant un danger pour la santé mentale du travailleur »<sup>659</sup>. La meilleure illustration de cette réticence est sans doute l'affaire *Imbeau et Collège Maisonneuve*.<sup>660</sup> En 1994, dans cette affaire, la Commission d'appel en matière de lésions professionnelles (CALP) (qui deviendra la CLP en 1998) avait conclu

<sup>652</sup> LSST, *supra* note 440, art 2.

<sup>653</sup> Andrew Scott-Howman et Chris Walls, *Workplace Stress in New Zealand*, Wellington (N-Z), Brookers, 2003.

<sup>654</sup> *Loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail* (Belgique), Moniteur belge du 18 septembre 1996, art 4.

<sup>655</sup> Hiltraut M Paridon, Christoph M Paridon et Fritz A Bindzius, « The German Berufsgenossenschaften (Institutions for Statutory Accident Insurance and Prevention) : Organization, Mandate and Activities in the Area of Mental Health » (2007) 30:5-6 *Int'l J L & Psychiatry* 400.

<sup>656</sup> Velázquez, *supra* note 645.

<sup>657</sup> *Arrêté du 23 avril 2009 portant extension d'un accord national interprofessionnel sur le stress au travail* (France), JO, 6 mai 2009, 7632.

<sup>658</sup> Cette sous-section est largement inspirée de Katherine Lippel, Michel Vézina et Rachel Cox, « Protection of Workers' Mental Health in Québec : Do General Duty Clauses Allow Labour Inspectors to Do Their Job? » (2011) 49:4 *Safety Science* 582 aux pp 585-586 [Lippel, Vézina et Cox].

<sup>659</sup> Lippel, 2005, *supra* note 259.

<sup>660</sup> *Imbeau*, *supra* note 650.

explicitement que des questions de santé mentale n'étaient pas incluses dans le champ d'application de la loi. Un enseignant était en conflit avec des étudiantes et étudiants au sujet de la correction d'examens. L'administration du Collège a pris un certain nombre de mesures, jugées faisant partie des procédures habituelles dans de tels cas, pour mener une enquête au sujet des doléances des étudiants et généralement pour gérer la situation. L'enseignant en a subi tensions et anxiété et a invoqué son droit de refuser de faire un travail dangereux pour sa santé mentale. Saisi de l'appel de la décision de l'inspecteur de la CSST voulant que la situation ne justifiait pas que l'enseignant cesse de travailler, la CALP a décidé qu'un danger pouvant justifier l'exercice du droit de refus devait être « un danger physique, objectif et objectivable ». Or, selon la CALP, un inspecteur de la CSST « n'a pas la formation nécessaire pour déterminer si un danger objectif et identifié peut mettre en danger la santé mentale ou psychologique d'un travailleur »<sup>661</sup>. La CALP conclut que

les dispositions de la Loi sur la santé et la sécurité du travail doivent s'interpréter en fonction de critères objectifs afin d'en permettre l'application par les divers intervenants y mentionnés et que, pour ce faire, la santé et la sécurité mentale des travailleurs n'y est pas visée.<sup>662</sup>

Cependant, en août 2000, la CLP a renversé la conclusion de la CALP dans l'affaire *Imbeau*. En effet, dans la décision charnière *Chagnon et Marché Bel-Air inc.*, la CLP affirme au contraire que l'objectif de la LSST inclut la protection de la santé mentale des travailleuses et travailleurs. Responsable de la boulangerie dans un supermarché, la requérante, madame Chagnon, a exercé son droit de refus en lien avec une situation de harcèlement psychologique de la part d'un nouveau directeur général. Après 21 jours d'audition et plus de deux ans après le moment où elle a invoqué son droit de refus, la CLP lui a donné raison, déclarant fondé l'exercice de son droit de refus, prononçant son congédiement illégal et acceptant sa réclamation pour recevoir les bénéfices de la LATMP. Alors que l'inspecteur de la CSST a refusé d'intervenir, la CLP déclare que les inspecteurs de la CSST auraient dû le faire, et ce, pour protéger la santé mentale de la travailleuse. Faisant référence aux termes de l'article 51 de la LSST et plus particulièrement, au libellé de son paragraphe 3, la CLP

---

<sup>661</sup> *Ibid.*

<sup>662</sup> *Ibid.*

ajoute que « l'employeur avait l'obligation d'assurer que l'organisation du travail ne porte pas atteinte à la santé de la travailleuse »<sup>663</sup>. La CLP se fonde sur le principe de cohérence législative pour conclure que la LSST vise aussi à prévenir les lésions psychiques :

Dans le même ordre d'idées que pour une lésion physique où le processus préventif est mis en branle par les parties, la Commission des lésions professionnelles est d'avis que le même processus préventif s'applique à une lésion psychique. Interpréter l'article 12 L.S.S.T. en excluant la santé mentale reviendrait à dire que les employeurs seraient imputables des lésions psychiques reconnues et indemnissables par la Commission sans avoir l'obligation de mettre de l'avant les mécanismes de prévention visant à les éliminer. Enfin, rappelons qu'en vertu de l'article 49 paragraphe 5 L.S.S.T., le travailleur a l'obligation de participer à l'identification et à l'élimination des risques d'accidents du travail et de maladies professionnelles, accidents reconnus par la loi et la jurisprudence comme pouvant engendrer une lésion tant physique que psychique.<sup>664</sup>

Depuis cette décision, la CSST fait intervenir ses inspecteurs en matière de harcèlement, notamment lors de l'exercice du droit de refus (LSST, art 12) ainsi que lors des interventions relatives à l'obligation générale de l'employeur de « prendre les moyens nécessaires pour protéger la santé et assurer la sécurité et l'intégrité physique du travailleur »<sup>665</sup> (LSST, art 51, 182). De plus, depuis la décision dans l'affaire *Marché Bel-Air*, la CSST a commencé à exercer son pouvoir d'ordonner aux employeurs tenus d'adopter un programme de prévention (LSST, art 60) d'y inclure une politique en matière de harcèlement

---

<sup>663</sup> *Chagnon et Marché Bél-Air*, [2000] CLP 388 au para 316 [*Marché Bél-Air*].

<sup>664</sup> *Ibid* au para 313. Les mêmes interactions entre la reconnaissance d'un droit de refus et le constat de l'obligation de l'employeur de prévenir les problèmes de santé mentale peuvent être observées au plan du droit fédéral. Dans l'affaire *Tench et Défense nationale* (27 janvier 2009), OHSTC-09-001 (Tribunal de santé et sécurité au travail du Canada) (disponible sur <<http://www.tsstc.gc.ca/fra/decisions.shtml>>), l'agent d'appel tient compte des dispositions dans le *Règlement canadien sur SST*, *supra* note 644, créant une obligation pour les employeurs de juridiction fédérale d'adopter un plan d'intervention lorsqu'il y a risque de violence (tant physique que psychologique) en milieu de travail pour justifier la reconnaissance d'un danger pouvant justifier l'exercice d'un droit de refus dans la forme d'« actes de harcèlement ou de discrimination raciale posés à l'endroit d'un employé au travail, lorsque ces actes se répercutent sur la santé mentale de l'employé ». Voir aussi *Bucknor et Tokmakjian* (26 juin 2009), OHSTC-09-026 (Tribunal de santé et sécurité au travail du Canada) (disponible sur <<http://www.tsstc.gc.ca>>) pour une illustration de l'exercice d'un droit de refus en matière de danger pour la santé mentale.

<sup>665</sup> Dominique Benjamin, « Harcèlement en milieu de travail: le rôle de l'inspecteur de la CSST dans les situations présentant des risques à la santé psychologique », Colloque annuel de l'Association paritaire pour la santé et la sécurité du travail des affaires sociales (ASSTSAS), présenté à Montréal, 1-2 mai 2012, en ligne : <<http://www.asstsas.qc.ca>> [Benjamin]; Lippel, Vézina et Cox, *supra* note 658 aux pp 585-586.



psychologique<sup>666</sup>. Finalement, si un employeur « agit de manière à compromettre directement et sérieusement la santé, la sécurité ou l'intégrité physique d'un travailleur », y compris de manière à compromettre sa santé mentale, il commet une infraction à la loi et est passible à une amende (LSST, art 237). Nous verrons tour à tour ces lieux d'interaction entre le régime créé par la LSST et le cadre juridique du harcèlement psychologique instauré par la LNT.

#### 2.2.2.2 Le droit de refus

L'affaire *Marché Bel-Air* a été un point tournant pour la protection de la santé mentale en droit québécois. Cela dit, depuis, même si plusieurs décisions traitent de la question de la prévention en matière de santé mentale dans différents contextes, l'analyse de la jurisprudence de la CLP ne révèle aucune autre décision portant explicitement sur l'exercice du droit de refus en la matière<sup>667</sup>. Il ne faut pas pour autant conclure que les travailleuses et travailleurs n'exercent jamais leur droit de refus en matière de santé mentale, car la LSST privilégie un traitement non judiciaire des litiges en matière de droit de refus. Ce n'est que si l'une ou l'autre partie demande la révision par la CSST de la décision d'un inspecteur et ensuite, porte en appel la décision de la CSST, que la CLP sera saisie du litige et éventuellement, que sa décision soit publiée<sup>668</sup>. Par ailleurs, nous pouvons puiser dans des décisions portant sur des sujets connexes des informations au sujet de l'exercice du droit de refus en lien avec le harcèlement psychologique au travail. Par exemple, une décision portant sur le pouvoir et l'opportunité pour un inspecteur

---

<sup>666</sup> *Arshinoff & Cie ltée et Arshinoff & Cie – Repr syndical*, 2007 QCCLP 2327 (disponible sur Azimut) [*Arshinoff & Cie ltée*]; *Société de transport de Montréal et Syndicat du transport de Montréal (CSN)*, 2010 QCCLP 5777, [2010] CLP 375 [*Société de transport de Montréal*].

<sup>667</sup> *Denis et Gaspé (Ville de)*, [2003] CLP 1319 (disponible sur Azimut) : en 2003, dans le contexte d'un appel de la décision de la Direction de révision de la CSST de refuser une réclamation pour une lésion professionnelle, à l'instar de l'affaire *Marché Bel-Air*, *supra* note 663, la CLP a réitéré que les articles 9 et 51 de la LSST s'appliquent aussi à la protection de la dignité et de la santé mentale du travailleur. De plus, dans l'affaire *Gaumont et Québec*, 2008 QCCLP 3263, la CLP a réitéré que le droit de refus s'applique en matière de santé mentale. Finalement, signalons que dans l'affaire *Costco-Anjou Div Boul*, (2004), AZ-50215602 (Azimut) (CLP), la CLP a décidé que l'obligation de prévenir le harcèlement psychologique et sexuel fait partie des obligations de l'employeur en vertu de la LSST et, conséquemment, on conclura que le harcèlement n'est pas étranger aux risques particuliers se rattachant aux activités de l'employeur.

<sup>668</sup> LSST, *supra* note 440, art 12 et s, 37 et s.

d'émettre un avis de correction visant, aux termes de l'article 51 de la LSST, à bonifier la politique en matière de harcèlement en milieu de travail d'un employeur, rapporte le témoignage d'une inspectrice spécialisée en violence physique et verbale en milieu de travail<sup>669</sup>. On y apprend que celle-ci agit à titre de conseil pour tous les autres inspecteurs de la CSST en matière de harcèlement psychologique. Plus spécifiquement, l'inspectrice intervient soit lorsqu'un travailleur invoque son droit de refuser de travailler en vertu de l'article 12 de la loi ou encore, lors de demandes d'intervention reliées soit à des plaintes, soit à des demandes d'intervention de nature plus générale. La décision de la CLP rapporte que :

Selon l'inspectrice Benjamin, elle n'aurait traité en moyenne qu'un cas de refus de travail par année où on alléguait le harcèlement psychologique. Elle témoigne qu'il est rare que les travailleurs vont choisir ce moyen. Dans les cinq dernières années, elle n'a eu à traiter que cinq ou six cas de refus de travail pour harcèlement psychologique. Quant aux plaintes ou demandes d'intervention plus générales, elle dit avoir eu à traiter entre 12 et 15 plaintes par année dans les cinq dernières années.<sup>670</sup>

Dans des situations de harcèlement psychologique, les demandes générales d'intervention semblent beaucoup plus fréquentes que celles en matière de droit de refus.

### 2.2.2.3 L'intervention de l'inspecteur et l'avis de correction

Si l'inspectrice de la CSST est appelée à intervenir 12 à 15 fois par année dans des situations de harcèlement psychologique au travail, la jurisprudence de la CLP ne porte que sur une seule cause, soit l'affaire *Sobey's*. Dans cette affaire, la CLP a été saisie d'un appel portant sur le bien-fondé d'un avis de correction d'un inspecteur de la CSST<sup>671</sup>. L'inspecteur de la CSST s'était basé sur le paragraphe 5 de l'article 51 de la LSST pour imposer à l'employeur

<sup>669</sup> *Sobey's Québec* et *Déleg SST & Co-pres CSS-Sobeys*, 2010 QCCLP 3353 [*Sobey's*, CLP], demande de révision refusée 2010 QCCLP 8131, [2010] CLP 623. Ces décisions ont été révisées en partie : 2012 QCCS 3110, [2012] CLP 317 [*Sobey's*, CS] et le dossier a été renvoyé à la CLP, ce qui n'enlève rien aux faits qui nous intéressent ici.

<sup>670</sup> *Sobey's*, CLP, *supra* note 669 au para 46.

<sup>671</sup> *Ibid* aux para 44-46. Notez que dans une autre cause, un rapport d'intervention a critiqué l'absence de politique en matière de harcèlement chez un employeur mais sans qu'un avis de correction ne contienne d'ordre précis à cet égard. Considérant que le rapport ne constituait pas une décision au sens de la LSST, la CLP a décidé que l'employeur ne pouvait pas contester son contenu : *Arshinoff Cie Ltée*, *supra* note 666.

l'adoption d'une politique contre le harcèlement psychologique rencontrant certains critères<sup>672</sup>. La CLP a confirmé le pouvoir des inspecteurs de la CSST d'émettre une ordonnance relative à une politique de harcèlement en milieu de travail. En ce faisant, la CLP note qu'alors que la LSST est une loi de prévention qui vise entre autres à éliminer les lésions professionnelles en lien avec le harcèlement au travail, la LNT est une loi de réparation. En effet, même si la LNT énonce une obligation pour l'employeur de prévenir le harcèlement psychologique, et ce, avant que celui-ci ne survienne<sup>673</sup>, la LNT ne prévoit aucun recours en cas de manquement d'un employeur à son obligation de prévention :

les articles qui permettent l'intervention de la Commission des normes du travail pour enquête ou encore de la Commission des relations du travail pour décision, ne s'enclenchent que lorsqu'il y a du harcèlement psychologique au travail. Les moyens raisonnables pour prévenir le harcèlement psychologique ne relèvent d'aucune autorité décisionnelle avec pouvoir d'intervention et de sanction. Même si la convention collective peut conférer de tels pouvoirs, les parties à la convention ne sont pas obligées de prévoir un mécanisme pour l'ordonnance de la mise en place de moyens préventifs en la matière. La LSST prévoit cependant la possibilité pour l'inspecteur d'intervenir en matière de prévention dans le domaine du harcèlement psychologique, par conséquent, d'intervenir notamment en regard des politiques de l'employeur à cet effet.<sup>674</sup>

Par conséquent, la CLP conclut que c'est la LSST qui offre des mécanismes permettant d'assurer le respect de l'obligation de l'employeur pourtant édictée dans la LNT :

Même si la LNT mentionne que l'employeur doit prendre les moyens raisonnables pour prévenir le harcèlement et pour le faire cesser, elle n'est pas une loi qui s'occupe de prévention en matière de harcèlement en milieu de travail, de harcèlement psychologique, c'est-à-dire de santé mentale. C'est la LSST qui prend réellement charge de l'aspect prévention en cette matière, se donnant des outils pour l'assurer tels le droit de refus de travail et l'intervention d'un inspecteur afin de s'assurer du respect de la loi.<sup>675</sup>

---

<sup>672</sup> *Sobey's*, CLP, *supra* note 669. Encore une fois, même si cette décision a été révisée en partie (voir *Sobey's*, CS, *supra* note 669), cela n'enlève rien aux éléments faisant l'objet de notre analyse.

<sup>673</sup> LNT, *supra* note 2, art 123.6 : cet article crée le recours en matière de harcèlement psychologique : « Le salarié *qui croit avoir été victime de harcèlement psychologique* peut adresser, par écrit, une plainte à la Commission » [nos italiques].

<sup>674</sup> *Sobey's*, CLP, *supra* note 669 au para 108.

<sup>675</sup> *Ibid* au para 109.

L'article 51 de la LSST crée une obligation générale pour l'employeur de « prendre les mesures nécessaires pour protéger la santé et assurer la sécurité et l'intégrité physique du travailleur ». Plus particulièrement, le paragraphe 5 de l'article 51 crée l'obligation pour l'employeur d'« utiliser les méthodes et techniques visant à identifier, contrôler et éliminer les risques pouvant affecter la santé et la sécurité du travailleur »<sup>676</sup>. Selon la CLP, l'une des façons de le faire est d'adopter une politique de prévention en matière de harcèlement en milieu de travail qui répond à un certain nombre de critères.

Cependant, en 2012, la Cour supérieure a accueilli partiellement la requête en révision de l'employeur visant la décision de la CLP dans cette affaire. La Cour conclut que le refus de la CLP de recevoir la jurisprudence de l'employeur au soutien de sa prétention que l'inspecteur ne pouvait délivrer un avis de correction en l'absence de toute preuve de danger constitue une preuve de partialité de la part du juge de la CLP (en l'occurrence, le juge administratif Maurice Sauvé) et ordonne à la CLP d'analyser les autorités jurisprudentielles proposées par *Sobey's* avant de décider du litige. La Cour ordonne également à la CLP d'entendre la preuve de l'employeur sur le nombre et la taille de ses établissements, la représentation syndicale dans ces derniers, et le contenu des conventions collectives en matière de harcèlement psychologique<sup>677</sup>.

Depuis l'entrée en vigueur des dispositions sur le harcèlement psychologique en juin 2004, les inspecteurs de la CSST semblent limiter leurs interventions au constat de la présence d'une politique adéquate contre le harcèlement psychologique chez un employeur<sup>678</sup>, délaissant des interventions plus poussées relatives à des cas individuels de

---

<sup>676</sup> LSST, *supra* note 440, art 51(5).

<sup>677</sup> *Sobey's CS*, *supra* note 669 au para 54 et s.

<sup>678</sup> Pour une discussion plus approfondie de l'approche de la CSST, voir Lippel, Vézina et Cox, *supra* note 658. Voir aussi la section 2.3 du Titre II, ci-dessous, sur le point de vue des RRS quant aux différents recours juridiques disponibles. Le témoignage de l'inspectrice dans l'affaire *Sobey's* confirme que lorsque les inspecteurs de la CSST sont appelés à intervenir en milieu de travail relativement au harcèlement psychologique, « La CSST préconise alors de vérifier les moyens que l'employeur met en place pour prévenir le harcèlement psychologique. Le moyen privilégié est évidemment une politique en matière de harcèlement psychologique » : *Sobey's*, CLP, *supra* note 669 au para 45. Voir aussi Benjamin, *supra* note 665.

harcèlement<sup>679</sup>. En effet, rappelons que dans l'affaire *Marché Bel-Air*, la CLP invoquait l'obligation de l'employeur en vertu du paragraphe 3 de l'article 51 de la LSST de « s'assurer que l'organisation du travail et les méthodes et techniques utilisées pour l'accomplir sont sécuritaires et ne portent pas atteinte à la santé du travailleur ». Depuis juin 2004, en cas de demande d'intervention concernant une situation de harcèlement, les inspecteurs fondent leurs interventions sur le paragraphe 5 de l'article 51 de la LSST, soit l'obligation d'« utiliser les méthodes et techniques visant à identifier, contrôler et éliminer les risques pouvant affecter la santé et la sécurité du travailleur » en adoptant une politique en matière de harcèlement psychologique<sup>680</sup>. L'intervention des inspecteurs se concentre donc sur la question de la procédure de traitement des plaintes et non sur les situations de harcèlement en tant que telles. Bref, aujourd'hui, une demande d'intervention de la CSST par une travailleuse ou un travailleur harcelé est susceptible tout au plus de déclencher une intervention portant sur le traitement des plaintes pour harcèlement psychologique.

La question en litige dans l'affaire *Sobey's*, soit la notion que certains critères doivent être respectés pour assurer l'efficacité d'une procédure de plainte en matière de harcèlement psychologique, demeure un enjeu important, nécessaire<sup>681</sup>, mais non suffisant pour assurer l'efficacité du régime de prévention du harcèlement. En Saskatchewan, où les dispositions sur le harcèlement psychologique se trouvent dans la législation sur la santé et la sécurité du travail, le contenu d'une politique efficace en matière de harcèlement psychologique est

---

<sup>679</sup> Cette approche contraste nettement avec le rôle d'inspecteurs en santé et sécurité au travail dans d'autres juridictions. À titre d'exemple, Squelch et Guthrie rapportent qu'en Australie, « *[e]mployees may report bullying behaviour to and seek assistance from workplace health and safety representatives and workplace inspectors. Workplace inspectors have an important role to play in investigating and resolving complaints about bullying as part of their duties and fonctions* » : Joan Squelch et Robert Guthrie, « Workplace Bullying in Australia » (2010) 32:1 Comp Lab L & Pol'y J 15 à la p 21 [Squelch et Guthrie]. Voir aussi Velázquez, *supra* note 645.

<sup>680</sup> La présentation de Dominique Benjamin, inspectrice à la CSST, confirme cette approche : Benjamin, *supra* note 665.

<sup>681</sup> Il est intéressant de noter que selon une décision de la CRT, pour s'acquitter de son obligation de prévenir le harcèlement psychologique, il ne suffit pas, pour une grande entreprise, d'interdire le harcèlement sans expliquer clairement en quoi consiste celui-ci aux salariés de l'entreprise : *Carrier et Mittal Canada*, 2009 QCCRT 0533, [2010] RJDT 153 (disponible sur Azimut).

énoncé dans un règlement<sup>682</sup>. Au Québec, l'affaire *Sobey's* laisse entrevoir que, de manière semblable, la jurisprudence de la CLP pourrait peut-être un jour établir le contenu de base d'une politique efficace et, par le fait même, constituer en quelque sorte des balises pour une certaine sanction de l'obligation de l'employeur de prévenir et de faire cesser le harcèlement psychologique.

#### 2.2.2.4 Les poursuites pénales

Comme nous avons déjà expliqué, si un employeur ne se conforme pas à l'avis de correction de l'inspecteur, il commet une infraction à la loi et est passible d'une amende (LSST, art 236). De plus, si un employeur « agit de manière à compromettre directement et sérieusement la santé, la sécurité ou l'intégrité physique d'un travailleur », y compris de manière à compromettre sa santé mentale, il commet également une infraction à la loi et est passible à une amende encore plus importante (LSST, art 237).

Au Québec, à au moins une occasion, la CSST a déposé une plainte pénale contre un employeur chez qui une personne salariée avait subi une lésion professionnelle en lien avec le harcèlement au travail. Toutefois, en fin de compte, la CSST a retiré les accusations<sup>683</sup>. Il reste à voir si le rôle important de plaintes pénales dans la création d'incitation à la prévention des risques pour la santé mentale se réalisera dans les prochaines années au Québec<sup>684</sup>.

<sup>682</sup> *Occupational Health and Safety Regulations*, RRS, c O-1.1, Reg 1, art 36.

<sup>683</sup> *Québec (Commission de la santé et de la sécurité du travail) c Société de Transport de Montréal (STM)*, Cour du Québec, district de Montréal (500-61-266073-098). Dans un message envoyé par courriel en date du 27 novembre 2012 et archivée avec l'auteure, Me Tatiana De Santos confirme que « dans le dossier CSST c. STM (500-61-266073-098) un avis de retrait a été déposé à la Cour du Québec par la poursuivante CSST le 18 octobre 2011. Le motif présenté au soutien de ce retrait en était un d'opportunité ».

<sup>684</sup> L'affaire *Café VAMP*, survenue dans la province de Victoria, Australie, illustre la valeur pédagogique potentielle de poursuites pénales en matière de harcèlement psychologique au travail, en sus de leur fonction punitive : Squelch et Guthrie, *supra* note 679 à la p 22. Dans cette affaire, une jeune serveuse a été harcelée au travail par des collègues ainsi que par son gérant au point où elle s'est enlevée la vie. Après l'imposition d'amendes importantes aux harceleurs ainsi qu'à l'employeur de la salariée, cette affaire tragique a reçu énormément d'attention médiatique. Un nombre important d'employeurs ont fait appel à WorkSafe Victoria (l'équivalent de la CSST), hautement motivés à prévenir efficacement de tels événements, prêts même à recevoir la visite de l'une des équipes dédiées à l'inspection en lien avec le harcèlement au travail pour s'assurer de la conformité de leur entreprise : Barron, *supra* note 640.

Le droit de refus, le pouvoir d'intervenir et d'émettre un avis de correction des inspecteurs ainsi que le pouvoir de la CSST d'intenter des plaintes pénales s'appliquent dans tous les milieux de travail. Toutefois, plusieurs dispositions importantes de la LSST s'appliquent uniquement dans certains secteurs prioritaires, secteurs auxquels une majorité des milieux de travail et une majorité de travailleuses et travailleurs n'appartiennent pas<sup>685</sup>.

Les dispositions portant sur l'adoption d'un programme de prévention impliquant entre autres un processus d'évaluation des risques s'appliquent seulement aux employeurs dans les secteurs prioritaires I à III<sup>686</sup>. Dans ces secteurs, nous verrons que le régime de la santé et de la sécurité du travail permet également à la CSST d'intervenir au plan de la procédure de traitement des plaintes en exigeant que celle-ci fasse partie d'un programme de prévention. Ici, une certaine convergence entre les deux régimes s'amorce lentement. Par ailleurs, elle bénéficiera davantage aux travailleuses et travailleurs dans les secteurs I à III, où les hommes représentent 85 % de la main-d'œuvre<sup>687</sup>.

#### 2.2.2.5 La politique de traitement des plaintes au sein d'un programme de prévention

Toujours dans les suites de l'affaire *Chagnon c. Marché Bel-Air*, la jurisprudence de la CLP confirme que la CSST peut ordonner à un employeur d'inclure dans le programme de prévention prévu par l'article 60 de la LSST<sup>688</sup> une politique de traitement des plaintes pour

---

<sup>685</sup> Karen Messing et Sylvie Boutin, « La reconnaissance des conditions difficiles dans les emplois des femmes et les instances gouvernementales en santé et en sécurité du travail » (1997) 52:2 RI 333 [Messing et Boutin]. En fait, les femmes représentent 85 % de la main d'œuvre dans les secteurs considérés non prioritaires. Voir aussi Québec, Groupe de travail chargé de faire des recommandations concernant le régime québécois de santé et de sécurité du travail, *Rapport du président du Groupe de travail* (Rapport Camiré), Montréal, Commission de la santé et de la sécurité du travail, 2010 à la p 58 et s.

<sup>686</sup> Voir Yves Clermont, « Législation régissant la prévention des lésions professionnelles en droit québécois » dans *JurisClasseur Québec*, Feuilles mobiles, Collection Droit du travail - Santé et Sécurité du travail, fasc 4, Montréal, LexisNexis Canada, 2010 (mise à jour annuelle) [*JurisClasseur*, fasc 4].

<sup>687</sup> Messing et Boutin, *supra* note 685.

<sup>688</sup> L'article 60 de la LSST, *supra* note 440, se lit comme suit : « L'employeur doit transmettre au comité de santé et de sécurité, s'il y en a un, le programme de prévention et toute mise à jour de ce programme; il doit aussi transmettre à la Commission ce programme et sa mise à jour, avec les recommandations du comité, le cas échéant, selon les modalités et dans les délais prescrits par règlement. La Commission peut ordonner que le contenu d'un programme soit modifié ou qu'un nouveau programme lui soit transmis dans le délai qu'elle

harcèlement psychologique. Contrairement à une décision d'un inspecteur de la CSST, une telle ordonnance émise par la CSST elle-même ne peut faire l'objet d'un appel. Dans l'affaire *Brake Parts Canada*, un travailleur a exercé un droit de refus au motif qu'il subissait du harcèlement psychologique de la part de ses collègues. L'inspecteur a décidé qu'il n'y avait pas de danger pouvant justifier l'exercice du droit de refus. Cependant, peu de temps après, la CSST a ordonné à l'employeur de compléter sa politique contre le harcèlement et de l'ajouter à son programme de prévention. La CLP a confirmé la validité de l'ordonnance et ce, en dépit de l'absence de tout mécanisme de contestation pour l'employeur<sup>689</sup>. Cinq ans plus tard, la CLP a été saisie de nouveau de la question du pouvoir de la CSST de se servir de ses pouvoirs en matière de programmes de prévention dans le domaine du harcèlement au travail. Dans la décision rendue en 2010 dans l'affaire *Société de Transport de Montréal*, la CLP a réaffirmé le pouvoir de la CSST en vertu de l'article 60 de la LSST d'exiger d'un employeur que son programme de prévention soit modifié pour y inclure une politique en matière de harcèlement psychologique<sup>690</sup>.

En somme, depuis l'an 2000, la jurisprudence de la CLP ainsi que les pratiques de la CSST reconnaissent que la protection de la santé mentale, entre autres en matière de harcèlement psychologique, tombe dans le champ d'application de la LSST, en dépit de l'absence de langage explicite à cet égard dans la loi. Depuis 2004, une conscience accrue du phénomène de harcèlement psychologique au travail semble avoir suscité un intérêt renouvelé pour les interventions des inspecteurs de la CSST en la matière. Toutefois, les interventions de la CSST se dirigent vers l'adoption de politiques pour traiter des plaintes pour harcèlement psychologique plutôt que vers des interventions visant à protéger directement des travailleuses et travailleurs qui se croient harcelés.

---

détermine. Elle peut également accepter que les programmes d'adaptation de l'établissement aux normes prescrites par les règlements prévoient des délais d'adaptation autres que les délais de mise en application que peuvent prévoir les règlements adoptés en vertu du deuxième alinéa de l'article 223 ».

<sup>689</sup> *Brake Parts Canada* et *Représentant à la prévention, Syndicat des métallos (Local 9284)*, [2005] CLP 1650 (disponible sur Azimut).

<sup>690</sup> *Société de Transport de Montréal*, *supra* note 666.



Par ailleurs, si, en matière de harcèlement psychologique, des lieux de convergence se dessinent entre le régime de la LSST et celui de la LNT, il en va autrement sur le plan des structures et mécanismes pour la mise en œuvre du régime de prévention du harcèlement psychologique ainsi que des recours en cas de manquement à l'obligation de prévenir le harcèlement.

### 2.2.3 Les conséquences de placer l'obligation explicite de l'employeur de prévenir le harcèlement dans la LNT plutôt que dans la LSST

La mise en œuvre de la norme en matière de harcèlement psychologique comporte deux volets. D'une part, il y a l'obligation pour les employeurs de prévenir le harcèlement et, d'autre part, l'obligation de faire cesser et de réparer les conséquences du harcèlement une fois qu'il se produit. Dans cette sous-section, nous traiterons de quelques conséquences du choix du législateur de reconnaître une obligation explicite de prévenir le harcèlement psychologique dans la LNT plutôt que dans la LSST.

#### 2.2.3.1 Les structures et mécanismes pour mettre en œuvre le régime

À part l'incorporation des dispositions de la loi dans les conventions collectives, la LNT n'édicte aucune structure ni mécanisme particulier pour le traitement des plaintes pour harcèlement psychologique (prévention secondaire)<sup>691</sup>, et encore moins pour l'élimination des facteurs de risques ou antécédents organisationnels<sup>692</sup> associés au harcèlement (prévention primaire).

---

<sup>691</sup> En cas de demande conjointe des parties, le ministère du Travail offre un service de médiation aux parties dans les milieux de travail syndiqués, entre autres en matière d'allégations de harcèlement psychologique. Toutefois, le fait que cette démarche exige le consentement des toutes les parties limite son utilité. Depuis l'entrée en vigueur de la Loi, chaque année, la Direction générale des relations de travail a traité une vingtaine de dossiers de harcèlement psychologique : Québec, Ministère du Travail, Direction générale des relations de travail. « La médiation dans les cas de harcèlement psychologique en milieu syndiqué au Québec » par Monique Richard, Conférence européenne de la médiation, présentée à Bourg-la-Reine, Paris, 27-28 mai 2010, en ligne : Travail Québec <<http://www.travail.gouv.qc.ca>> [Ministère du Travail, 2010].

<sup>692</sup> Voir la section précédente sur les antécédents organisationnels du harcèlement psychologique au travail. De plus, au plan de la reconnaissance jurisprudentielle de l'importance des antécédents organisationnels du harcèlement psychologique, mentionnons que selon une décision de la CRT, des aspects de l'organisation du travail comme l'utilisation d'un système de délation anonyme au sein d'une grande entreprise peuvent être

Pourtant, lorsque les syndicats ou des personnes salariées non syndiquées sont appelés à mettre en œuvre d'autres types de politiques publiques dans des domaines tels l'équité salariale, des dispositions législatives prévoient la création et même la composition de comités paritaires ainsi que des mécanismes spécifiques de résolution des litiges qui surviennent au cours de la mise en œuvre de la loi<sup>693</sup>. Pour illustrer, la *Loi sur l'équité salariale* (LÉS) prévoit également un mandat pour les associations syndicales dans la réalisation de son objectif, soit l'atteinte de l'équité salariale. Pour ce faire, dans les entreprises qui comptent plus de 100 employés, la LÉS prévoit la mise sur pied d'un comité paritaire d'équité salariale « afin de favoriser la participation des personnes salariées au processus de réalisation de l'équité salariale »<sup>694</sup>. La LÉS prévoit également qu'un comité d'équité salariale doit être composé d'au moins trois personnes, dont au moins les deux tiers représentent les personnes salariées. De plus, au moins 50 % des personnes représentant les personnes salariées doivent être des femmes<sup>695</sup>. Le comité joue un rôle décisionnel dans l'établissement du programme d'équité salariale. L'employeur doit fournir aux membres syndicaux du comité la formation requise et les rémunérer pour leur participation au comité<sup>696</sup>. Il doit également leur divulguer l'information nécessaire à la réalisation de leur mandat. Fait important, en cas d'impasse au sein du comité, un différend peut être soumis à la Commission de l'équité salariale<sup>697</sup>. Donc, dans le domaine de l'équité salariale, le législateur a prévu un mécanisme – le comité paritaire d'équité salariale – et des procédures pour aider les syndicats à réaliser le mandat que la loi leur accorde dans la mise en œuvre de celle-ci.

---

considérés en soi comme un manquement à l'obligation de prévenir le harcèlement : *Bernard et Olympus NDT Canada*, 2010 QCCRT 0461 (disponible sur Azimut).

<sup>693</sup> Voir notamment *Loi sur l'équité salariale*, LRQ c E- 12.001, art 16 et s [LÉS]. Voir aussi LSST, *supra* note 440, art 68 et s (sur la formation de comités santé et sécurité), 79 (sur les mécanismes de résolution d'impasse susceptible de survenir au sein de ces comités).

<sup>694</sup> LÉS, *supra* note 693, art 10 et s. Québec, Commission de l'équité salariale (CÉS), *Questions, réponses : Déterminer la composition du ou des comité(s) d'équité salariale*, nouvelle éd, Montréal, Gouvernement du Québec, 2007, en ligne : CÉS <<http://www.ces.gouv.qc.ca>>.

<sup>695</sup> *Ibid*, art 17.

<sup>696</sup> *Ibid*, art 26, 28.

<sup>697</sup> *Ibid*, art 96, 98.

Après l'entrée en vigueur de la loi en 2004, l'obligation des employeurs de mettre sur pied un processus de traitement des plaintes pour harcèlement psychologique a été consacrée dès les premières sentences arbitrales. Cette obligation est considérée faire partie intégrante de l'obligation de l'employeur de prévenir et de faire cesser le harcèlement psychologique au travail<sup>698</sup>. D'un milieu de travail à un autre, la procédure interne de traitement des plaintes varie considérablement. La participation du syndicat dans le processus de traitement des plaintes pour harcèlement prend des formes très différentes. Cependant, cette implication dépend entièrement du bon vouloir de l'employeur et du pouvoir de négociation du syndicat.

En effet, peu de temps après l'entrée en vigueur des dispositions sur le harcèlement psychologique dans la LNT, un syndicat a déposé un grief demandant d'être impliqué dans l'élaboration de la politique de l'employeur en matière de traitement des plaintes pour harcèlement psychologique. L'arbitre Rodrigue Blouin a constaté qu'au plan juridique, l'adoption et l'application d'une politique en matière de traitement des plaintes pour harcèlement psychologique relèvent du droit de gérance<sup>699</sup>. Tant l'approche de l'arbitre Blouin s'inscrit aisément dans la philosophie des rapports collectifs de travail (« tout ce qui n'est pas inscrit dans la convention collective relève du droit de gérance »), tant elle est contraire à la philosophie du régime de santé et de sécurité du travail, où le paritarisme constitue la pierre angulaire de la mise en œuvre de la loi<sup>700</sup>.

L'absence de coordination entre, d'une part, le recours à la procédure formelle de grief créé explicitement aux articles 81.20 et suivants de la LNT et, d'autre part, la procédure interne de traitement des plaintes créée implicitement à l'article 81.19 de la LNT a généré une

---

<sup>698</sup> *JurisClasseur*, fasc 23, *supra* note 15 au para 186 et s. Voir pour des exemples de politiques contre le harcèlement au travail Isabelle Cantin et Jean-Maurice Cantin, *Politiques contre le harcèlement au travail et réflexions sur le harcèlement psychologique*, 2<sup>e</sup> éd, Cowansville (Qc), Yvon Blais, 2006.

<sup>699</sup> *Champlain College*, *supra* note 540.

<sup>700</sup> Bernard Cliche, Serge Lafontaine et Richard Mailhot, *Traité de droit de la santé et de la sécurité au travail*, Cowansville (Qc), Yvon Blais, 1993.

certain confusion<sup>701</sup>. À titre d'exemple, la LNT prévoit qu'une plainte pour harcèlement psychologique doit être déposée dans les 90 jours du dernier incident de harcèlement<sup>702</sup>. Or, une procédure interne de traitement des plaintes comprenant une enquête complète prend souvent bien plus de 90 jours.

Certains syndicats ont négocié des ententes de suspension de délais pour le dépôt d'un grief pour amoindrir les frictions entre la procédure de grief et la procédure interne de traitement des plaintes et « donner une chance » à l'employeur de régler le problème. Cela dit, un syndicat ne peut obliger la personne qui se croit victime de harcèlement psychologique d'avoir recours à la procédure interne avant de déposer un grief<sup>703</sup>. D'ailleurs, selon une récente décision de la CRT, ce n'est pas non plus parce que le syndicat a négocié la suspension des délais pour déposer un grief qu'il peut retarder indéfiniment sa propre enquête<sup>704</sup>.

Dans les milieux de travail syndiqués, les enquêtes parallèles fournissent une autre illustration de l'absence d'agencement entre les dispositions de la LNT et les procédures internes des employeurs. La LNT ne prévoit aucune coordination entre, d'un côté, l'obligation de l'employeur d'effectuer une enquête pour déterminer s'il y a eu harcèlement

---

<sup>701</sup> Voir notamment les questions de délai débattues dans l'affaire *Collège A*, *supra* note 550. Dans cette affaire, au sujet de l'allégation de l'employeur que le grief était prescrit, la Cour d'appel conclut que le grief a été déposé dans les 90 jours du dernier incident de harcèlement. La juge Nicole Duval-Hesler remarque néanmoins, en obiter, que : « *In the time frame of concern, the parties to a case of harassment, at A College, were encouraged to try and settle their differences, and it was implied that they would not jeopardize their right to file a grievance if they initially chose a less litigious course. One might well surmise, therefore, that when the parties agreed to subject themselves to the mediation process, there was an implied renunciation to the time lapse of a grievance because the parties first opted to go through the process put in place by the employer precisely for dealing with situations of harassment.* » (*Collège A*, CA, *supra* note 550 au para 36). Voir aussi, sur la possibilité d'imposer à une personne salariée le recours à la procédure interne de l'employeur, *Castonguay et Syndicat des travailleuses et travailleurs du Centre de santé et de services sociaux de Témiscamingue-et-Kipawa – CSN*, 2009 QCCRT 0476, [2009] RJDT 1311, [*Castonguay*]. Sur la possibilité pour un salarié de se plaindre de la qualité de la représentation syndicale au cours de la procédure interne de l'employeur en matière de harcèlement, voir *Martel et Syndicat des cols bleus de Gatineau*, 2013 QCCRT 0148 (disponible sur Azimut), demande de révision (CRT), CM-2013-2009.

<sup>702</sup> LNT, *supra* note 2, art 123.7.

<sup>703</sup> *Castonguay*, *supra* note 701.

<sup>704</sup> *St-Amand et Alliance de syndiquées interprofessionnelles du CHUQ (FIQ)*, 2010 QCCRT 0342 (disponible sur Azimut), requête en révision judiciaire rejetée, 2011 QCCS 6171 (disponible sur Azimut) [*St-Amand*].

au sens de la loi et, de l'autre, l'obligation du syndicat d'effectuer une enquête pour déterminer l'étendue de son devoir de représentation en vertu de l'article 47.2 du *Code du travail* envers la personne plaignante. Cela mène souvent à des enquêtes parallèles et de multiples convocations pour les témoins, contribuant au bouleversement créé par le dépôt d'une plainte pour tout le milieu de travail<sup>705</sup>.

Le syndicat peut-il participer à une enquête paritaire pour éviter de dédoubler l'enquête interne de l'employeur avec sa propre enquête? Il semblerait que non, car la jurisprudence enseigne que le syndicat ne peut pas adopter une attitude passive ni transférer ses obligations à l'employeur<sup>706</sup>. Il doit être actif et vigilant face aux allégations de harcèlement provenant de la part de l'un de ses membres<sup>707</sup>.

Contrairement à une enquête menée par un représentant à la prévention ou par un comité de santé et de sécurité du travail, les témoins n'ont aucune obligation de collaborer avec le syndicat<sup>708</sup>. De plus, les enquêtes syndicales sur les plaintes pour harcèlement psychologique se font, soit en dehors des heures de travail et sur une base bénévole pour les représentantes et représentants syndicaux, soit en utilisant une banque de libérations syndicales déjà négociée, où le syndicat doit décider de la répartition de ses ressources entre l'ensemble des dossiers en cours. En contraste, si le harcèlement psychologique était considéré comme une question de SST, à tout le moins dans certains secteurs prioritaires, la LSST prévoit des libérations pour le représentant à la prévention, qui exécute ses fonctions pendant les heures de travail<sup>709</sup>. Les travailleuses et travailleurs tout comme les représentants de l'employeur sont obligés de collaborer avec les personnes chargées de

<sup>705</sup> Belgique, *Vademecum*, *supra* note 375 à la p 21.

<sup>706</sup> *Boufers et Syndicat canadien de la fonction publique, section locale 2222*, 2010 QCCRT 0536, [2010] RJDT 1164 [*Boufers*].

<sup>707</sup> *Cormier et Syndicat des fonctionnaires municipaux du Québec (FISA)*, 2010 QCCRT 0614 (disponible sur Azimut), requête en révision judiciaire rejetée, 2011 QCCS 6377 (disponible sur Azimut), appel rejeté 2012 QCCA 1991; *St-Amand*, *supra* note 704.

<sup>708</sup> L'affaire *St-Amand* fournit un exemple où, excédés par une situation conflictuelle qui perdurait depuis des années, des témoins importants ont refusé de collaborer avec le syndicat. Le juge administratif n'a pas tenu rigueur au syndicat : *Ibid.*

<sup>709</sup> *Règlement sur le représentant à la prévention dans un établissement*, RRO, c S-2.1, r 12.

l'application de la LSST et de fournir tous les rapports d'enquête et la documentation pertinente. Les réunions du comité SST se font aussi pendant les heures de travail et avec maintien de tous les droits et avantages pour les travailleuses et travailleurs qui s'y impliquent<sup>710</sup>.

À la fin d'une enquête interne, des employeurs peuvent refuser de communiquer une copie intégrale ou même des extraits du rapport d'enquête au syndicat. Plusieurs travailleuses et travailleurs syndiqués ayant vu leur plainte pour harcèlement refusée par l'employeur ont eu recours aux dispositions de la *Loi sur l'accès à l'information* pour obtenir ne serait-ce que des passages du rapport d'enquête effectué au sujet de leur plainte<sup>711</sup>. Pour les syndicats, le résultat de l'enquête de l'employeur peut constituer une source d'information précieuse permettant au syndicat de décider de pousser le dossier plus loin ou non en toute connaissance de cause. Frustrés, certains syndicats émettent un mot d'ordre à leurs membres de refuser de collaborer avec l'employeur<sup>712</sup>. Il va sans dire qu'une telle situation peut compromettre l'efficacité de l'enquête de l'employeur et réduire les possibilités d'un règlement amiable et rapide de la situation.

L'absence d'information est également susceptible d'amener les syndicats à piloter des décisions de manière à s'assurer de ne pas éteindre les droits de leurs membres. Certains arbitres ont noté l'iniquité de cette situation pour les syndicats. L'arbitre François Hamelin l'a même soulevé pour justifier une ordonnance de divulgation de la preuve avant la tenue d'une audience :

contrairement à l'employeur qui a pu procéder à une enquête interne complète, le syndicat — qui doit pourtant assumer un devoir de juste représentation à l'égard de la personne salariée qui se prétend victime de harcèlement psychologique — ne possède généralement pas toute l'information nécessaire pour comprendre et évaluer le litige, tenter de le régler et, le cas échéant, se préparer adéquatement à l'arbitrage.

---

<sup>710</sup> LSST, *supra* note 440, art 91 et s.

<sup>711</sup> Voir par ex *BL c Commission scolaire A*, 2009 QCCA 2 (disponible sur Azimut); *YM c Hydro-Québec*, 2008 QCCA 190, [2008] CAI 498 (disponible sur Azimut). Voir toutefois *ML c Cégep A*, 2008 QCCA 79, [2008] CAI 162 (disponible sur Azimut).

<sup>712</sup> Voir par ex *Champlain College*, *supra* note 540.

Il faut bien comprendre que le syndicat n'est souvent appelé à intervenir qu'au moment du dépôt de la plainte, après que les principaux événements se sont produits, à un moment où la détresse psychologique est à son comble, et les positions cristallisées depuis longtemps. Dans de telles circonstances, il est difficile de déterminer ce qui a pu causer la détresse psychologique et alimenter son évolution.

Dans les faits, le syndicat ne bénéficie souvent que de la version de la présumée victime en détresse, version qu'il ne peut infirmer ou corroborer par la version du présumé harceleur et des autres acteurs, alors que de son côté, en vertu de son droit de direction, l'employeur a pu procéder à une enquête administrative complète. Résultat : avant le début de l'audience, le syndicat peut difficilement assumer son rôle et se trouve dans une situation injuste qu'il faut rétablir.<sup>713</sup>

Si l'enquête sur une plainte pour harcèlement psychologique était considérée comme une question de santé et de sécurité du travail, le rôle du syndicat serait beaucoup plus clair. Le droit à l'accès à l'information sur les risques pour la santé mentale au travail lui serait reconnu et sa légitimité pour intervenir lors du traitement de la plainte serait davantage acquise. De plus, au moins dans un milieu doté d'un comité paritaire de SST au sens de la loi, en cas de désaccord au sein du comité de SST relatif aux fonctions officielles de celui-ci, les parties peuvent toujours demander l'intervention de la CSST<sup>714</sup>.

#### 2.2.3.2 Le recours en cas de manquement à l'obligation de prévenir le harcèlement psychologique

La LNT prévoit explicitement à son article 81.19 l'obligation pour l'employeur non seulement de faire cesser le harcèlement porté à son attention, mais aussi de le prévenir. Toutefois, avant que du harcèlement au sens de la loi ne survienne, la LNT ne prévoit aucun recours. Le texte de l'article 123.6 de la LNT est clair à cet égard : c'est lorsque le salarié se croit victime de harcèlement psychologique que le recours est disponible, et non simplement lorsque l'employeur ne respecte pas son obligation de prévenir le harcèlement. Par conséquent, sous réserve des balbutiements jurisprudentiels évoqués dans la sous-

<sup>713</sup> *Montréal*, *supra* note 485 aux para 121-123. Voir aussi, au sujet de la divulgation de la preuve dans des dossiers de harcèlement, la décision de l'arbitre Denis Nadeau dans *La Presse*, *supra* note 635 aux para 33-38.

<sup>714</sup> LSST, *supra* note 440, art 79. Voir généralement au sujet du rôle du comité SST : *JurisClasseur*, fasc 4, *supra* note 686.

section précédente, les balises de l'obligation de prévenir le harcèlement se trouvent seulement – et de surcroît, dans les faits, très occasionnellement – dans les rares décisions où une plainte pour harcèlement psychologique est acceptée. Il y a donc un décalage entre, d'une part, la portée de l'obligation de prévention de l'employeur, et d'autre part, la sanction du non-respect de celle-ci.

À cet égard, la lecture de la jurisprudence arbitrale est éloquent. Dans les sentences arbitrales – peu nombreuses – où le grief est accueilli, nous trouvons parfois une description de la portée de l'obligation de l'employeur de prévenir le harcèlement. Par ailleurs, dans d'autres sentences arbitrales où le grief est rejeté, les situations factuelles décrites constituent clairement un manquement à cette obligation de l'employeur de prévenir le harcèlement psychologique.

En effet, il est clair que l'obligation de prévenir le harcèlement de l'employeur est engagée dès lors que le milieu de travail devient propice au harcèlement, et en ce sens, que l'obligation de prévention s'étend à la prévention primaire. Par exemple, selon un arbitre, la LNT ne permet plus « de conserver une attitude passive face à une situation connue d'une manière ou d'une autre et qui exigeait intervention et redressement ». Selon ce dernier,

le collège se devait d'agir dès connaissance acquise d'une conduite vexatoire polluant le milieu de travail au lieu de se retrancher derrière l'adoption d'une Politique et d'une Procédure et de se cantonner dans une position d'attente de plainte [...].<sup>715</sup>

Un autre arbitre évoque une obligation de faire de la prévention « active » et non « réactive ». Dans cette affaire, l'arbitre est d'avis que l'employeur aurait dû adopter

des directives internes comprenant des mesures idoines et des mécanismes d'intervention adaptés et diligents au moindre signalement donné en ce sens au sujet de quelques possibles défaillances de cette nature. En d'autres termes, cette prévention doit être active et non seulement réactive [...].<sup>716</sup>

---

<sup>715</sup> *Syndicat des enseignants et Collège de Beauce-Appalaches*, [2006] RJDT 1314 (TA) (disponible sur Azimut).

<sup>716</sup> *Montréal*, *supra* note 485.



Un troisième arbitre est sans équivoque quant à l'obligation de l'employeur de « prendre les devants » pour résoudre des conflits interpersonnels dans le milieu de travail, et ce, bien avant que le harcèlement psychologique au sens de la loi ne survienne :

un employeur informé au départ d'une situation qui s'apparente à un conflit interpersonnel entre deux collègues ne peut invoquer qu'il ne s'agit pas d'une situation de harcèlement psychologique [...] puisque ce genre de situation est un terrain fertile à du harcèlement psychologique et que le législateur a prévu qu'il doit le prévenir, c'est-à-dire prendre les devants [...].<sup>717</sup>

Or, plusieurs décisions arbitrales procèdent à des critiques acerbes de la gestion et de l'organisation du travail, faisant des liens directs avec la situation problématique dénoncée par le grief. Pourtant, les arbitres rejettent la plupart du temps les griefs. Plus particulièrement, dans une affaire où une technicienne en éducation spécialisée a déposé un grief mettant en cause un enseignant, l'arbitre écrit ce qui suit :

Il ne fait pas de doute que son attitude [celui du mis en cause] peut envenimer un milieu de travail [...] Cela peut signifier que les risques de dysfonctionnement sont sérieux [...] cette attitude souvent inappropriée de monsieur [...] résulte d'un manque de clarification au sujet du partage des rôles et d'un certain laisser-aller dans la classe mais pas d'une attitude vexatoire [...].<sup>718</sup>

L'arbitre va jusqu'à affirmer qu'il serait

certes préférable que l'Employeur définisse clairement ses attentes face à chacun et évalue leur habileté à s'en acquitter concrètement en exerçant un contrôle serré afin que pareil conflit cesse et ne se répète pas. En définitive, ce conflit résulte de la présence d'un enseignant particulièrement acariâtre, d'une mauvaise organisation du travail et des tâches mal définies [...].<sup>719</sup>

Toutefois, l'arbitre conclut que « malgré tous les inconforts que cela a créé chez la plaignante »<sup>720</sup>, il ne s'agit pas de harcèlement psychologique et le grief fut rejeté.

---

<sup>717</sup> Collège A, TA, *supra* note 550.

<sup>718</sup> CS Marie-Victorin, *supra* note 497 au para 123.

<sup>719</sup> *Ibid* au para 125.

<sup>720</sup> *Ibid*.

Dans un grief déposé dans le milieu de la santé, l'arbitre commente les paroles de la supérieure immédiate de la plaignante en observant qu'une personne raisonnable « pourrait considérer ces paroles comme étant blessantes »<sup>721</sup>. Elle convient néanmoins que « ce n'est pas parce que des paroles sont désobligeantes ou même, à la rigueur, humiliantes, que la personne qui les a prononcées est coupable de harcèlement »<sup>722</sup>. Dans cette affaire, la mise en cause a soulevé le menton de la plaignante et a tenu son visage de cette façon pendant qu'elle lui faisait des reproches. L'arbitre est d'avis que la mise en cause « n'aurait pas dû soulever le menton de la plaignante pour lui montrer qu'elle devait l'écouter, lui dire aurait été suffisant »<sup>723</sup>. Toutefois, le grief pour harcèlement est rejeté.

Dans un grief déposé par un salarié du secteur privé, l'arbitre admet volontiers que la mise en cause a eu une « attitude navrante »<sup>724</sup> à l'égard du plaignant. Selon l'arbitre, la mise en cause

n'est certes pas la diplomatie incarnée; pour elle, les employés n'ont rien à dire et doivent faire ce qu'elle leur dit. Or, elle n'a pas la façon de leur parler ni celle de donner des ordres clairs, non confus [...].<sup>725</sup>

Toujours selon l'arbitre, le plaignant a pu très bien

avoir eu le sentiment que l'attitude de [la mise en cause] portait atteinte à sa dignité et à son intégrité psychologique [...] Il y a certes une justification aux sentiments [du plaignant], mais ces derniers ne découlent pas d'une attitude vexatoire ou hostile [...].<sup>726</sup>

Encore une fois, le grief est rejeté<sup>727</sup>.

---

<sup>721</sup> *FIIQ et Centre de santé et des services sociaux Québec-Nord*, (2006), AZ-50400648 (Azimut) au para 145 (TA).

<sup>722</sup> *Ibid.*

<sup>723</sup> *Ibid* au para 153.

<sup>724</sup> *Difco Tissus*, *supra* note 494 au para 193.

<sup>725</sup> *Ibid.*

<sup>726</sup> *Ibid* au para 196.

<sup>727</sup> *Ibid* aux para 197-198. Pour d'autres sentences arbitrales où le grief est rejeté en dépit de critiques importantes de la gestion, voir *La Presse*, *supra* note 635; *Syndicat des fonctionnaires municipaux de Ville A (SCFP) et Ville A*, (2007), AZ-50444085 (Azimut) (TA); *Témiscamingue*, *supra* note 490 (2007); *Champlain College*, *supra* note 540.

Il y a donc un décalage important entre la portée de l'obligation de prévention de l'employeur et la sanction du non-respect de celle-ci. À la lumière de la définition jurisprudentielle de la portée de l'obligation de prévention de l'employeur, il semble clair que, dans les causes que nous venons de citer, l'employeur a, à tout le moins, manqué à son obligation de prévenir le harcèlement, et ce, même si, à l'avis de l'arbitre, les paroles et gestes dénoncés ne franchissent pas encore le cap du harcèlement psychologique au sens de la loi. Pourtant, les griefs sont systématiquement rejetés. Rien n'oblige les employeurs à corriger les situations clairement problématiques qui sont dénoncées par les griefs. Les milieux de travail malsains que la loi visait à assainir demeurent inchangés bien que plusieurs plaignants subissent des incapacités psychologiques en lien avec leurs conditions de travail compromises<sup>728</sup>. Voire, le rejet des griefs est susceptible de représenter une espèce de caution indirecte de l'inaction ou de la gestion déficiente ou douteuse des employeurs.

Qui plus est, le cadre juridique étroit et le style de débats contradictoires inhérent aux auditions de griefs sont susceptibles d'avoir une influence sur l'enquête à la suite d'une plainte pour harcèlement. Si le but principal de l'enquête effectuée par un employeur est d'abord et avant tout de déterminer s'il y a eu harcèlement psychologique au sens de la loi et si la responsabilité juridique de l'employeur est engagée, compte tenu de l'étroitesse de la définition jurisprudentielle pour le harcèlement psychologique, l'enquête donnera une réponse négative dans plusieurs cas qui sont tout de même révélateurs de problèmes sérieux dans les milieux de travail. Dans la mesure où l'employeur se sert de la conclusion négative de l'enquête pour justifier la fin de son intervention, l'objectif ultime des dispositions sur le harcèlement psychologique – assainir les milieux de travail pour prévenir les incapacités psychologiques qui y sont associées – n'est pas atteint. L'inaction de l'employeur face aux situations malsaines est, au contraire, légitimée<sup>729</sup>. Un recours en cas

---

<sup>728</sup> Voir la section 2.1 du Titre I, ci-dessus, sur le portrait de la jurisprudence en matière du droit à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique (2004-2009).

<sup>729</sup> En contraste, en Belgique, les autorités publiques utilisent l'expression « souffrance relationnelle » plutôt que harcèlement moral et ce, entre autres pour « échapper à la dichotomie : est-ce oui ou non du harcèlement » lors des interventions à la suite d'une plainte pour harcèlement moral et pour assurer dans

de manquement à l'obligation de prévention de l'employeur pourrait contribuer à échapper au cadre réducteur d'un examen des plaintes et griefs pour harcèlement psychologique basé uniquement sur la dichotomie « est-ce oui ou non du harcèlement » et ainsi permettre de mieux atteindre l'objectif d'intervenir en amont pour assainir les milieux de travail.

\* \* \*

D'un côté, nous avons vu que la LNT impose à l'employeur la création d'une procédure de traitement des plaintes pour harcèlement psychologique sur lequel celui-ci possède un pouvoir unilatéral, et ce, nonobstant le devoir syndical de représentation en matière de harcèlement psychologique<sup>730</sup>. Le libellé de l'art. 81.19 de la LNT laisse clairement entrevoir que l'obligation de l'employeur de prévenir le harcèlement dépasse son obligation de le faire cesser une fois qu'il est porté à son attention. Une jurisprudence peu volumineuse mais constante confirme cette interprétation. Toutefois, le fait de prévoir une obligation explicite de prévenir le harcèlement psychologique dans la LNT, alors que celle-ci ne prévoit pas de recours en cas de manquement à cette obligation, ni de modalité pour sa mise en œuvre, ne crée aucun incitatif pour l'employeur à prévenir le harcèlement en dehors de l'adoption d'une procédure de traitement des plaintes.

De l'autre côté, nous avons également fait le constat que depuis l'an 2000, il est indiscutable que la LSST s'étend à la protection de la santé mentale entre autres en matière de harcèlement psychologique. Cela dit, aujourd'hui, à la suite d'une demande d'intervention d'une travailleuse ou d'un travailleur harcelé, les interventions des inspecteurs de la CSST portent exclusivement sur l'existence d'une politique en matière de

---

tous les cas « une prise en charge et/ou un diagnostic visant à faire cesser la situation vécue par le plaignant » : « Les personnes vivant une souffrance relationnelle se reconnaissent aisément dans la description des mécanismes ou des conséquences décrites à propos du harcèlement. Cependant, l'expérience montre que dans de nombreux cas, la situation rapportée revêt des caractéristiques différentes, nécessitant donc une approche différente tant pour la prise en charge de la personne elle-même que pour l'intervention, voire les conséquences judiciaires. Il s'agit donc d'ouvrir le cadre conceptuel pour rendre compte correctement des situations vécues, en échappant à la dichotomie: est-ce oui ou non du harcèlement. » : Belgique, *Vademecum*, *supra* note 375 à la p 30.

<sup>730</sup> Art 47.3 Ct. Il sera question de la portée du devoir syndical de juste représentation en matière de harcèlement psychologique dans le chapitre suivant, voir la section 3.1, ci-dessous.

harcèlement psychologique, et ce, à titre de démarche d'identification et d'élimination de risques au sens du paragraphe 5 de l'article 51 de la LSST.

Pourtant, en l'an 2000, dans l'affaire *Marché Bel-Air*, la CLP avait conclu que les inspecteurs de la CSST pouvaient intervenir de façon plus large, notamment en fondant leurs interventions sur l'obligation de l'employeur de « s'assurer que l'organisation du travail et les méthodes et techniques utilisées pour l'accomplir sont sécuritaires et ne portent pas atteinte à la santé du travailleur » au sens du paragraphe 3 de l'article 51 de la LSST.<sup>731</sup>

Dans la section qui précède, il était question des conséquences du choix de placer l'obligation explicite de l'employeur de prévenir le harcèlement dans la LNT. Dans le prochain chapitre, nous examinerons les conséquences du choix du législateur de confier aux syndicats un rôle exclusif dans le recours offert aux personnes syndiquées en cas de harcèlement psychologique. Nous verrons que le fait d'édicter que le droit à un milieu de travail exempt de harcèlement fasse « partie intégrante de chaque convention collective » a eu pour effet d'intégrer les litiges en matière de harcèlement psychologique dans le régime général d'arbitrage de griefs, et donc, de déplacer la responsabilité ainsi que les coûts de ces litiges vers les parties à chaque convention collective.

---

<sup>731</sup> Voir par ex *Marché Bel-Air*, *supra* note 663.

### **CHAPITRE 3 –LES EFFETS DU RÔLE ACCORDÉ AUX SYNDICATS PAR LE PROJET DE LOI 143**

#### **SUR L’ACTION SYNDICALE**<sup>732</sup>

Le choix de reconnaître le droit à un milieu de travail exempt du harcèlement psychologique comme une norme du travail intégrée dans chaque convention collective emporte des conséquences importantes, conséquences différentes pour les personnes syndiquées ainsi que pour leurs syndicats. D’abord, intégrer les dispositions portant sur le harcèlement psychologique à toute convention collective, comme le fait l’article 81.20 de la LNT, a pour effet, en l’absence d’autre modification législative, d’accorder un monopole de représentation au syndicat relativement à tout recours en matière de harcèlement psychologique<sup>733</sup>. À l’instar de tout droit négocié dans une convention collective, la contrepartie de ce monopole pour les syndicats est un devoir de représentation. En raison du caractère individuel et d’ordre public du droit à un milieu de travail exempt du harcèlement psychologique, le devoir de représentation syndicale a une étendue et une intensité qui lui sont propres. Malgré cela, nous verrons que la reconnaissance du droit à un milieu de travail exempt du harcèlement psychologique comme une norme intégrée dans chaque convention collective ne fournit pas toujours une garantie de la sanction efficace de ce droit pour les personnes syndiquées (Section 3.1).

De plus, ce choix a des conséquences au plan du financement de la mise en œuvre de la loi. Alors que, pour les personnes non syndiquées, des organismes et tribunaux publics (CNT, CFP, CRT) assument l’examen de la recevabilité, le traitement, la médiation et le cas échéant, l’audition des plaintes pour harcèlement psychologique, ce sont les personnes

---

<sup>732</sup> Cette section est à jour en date du 30 juin 2012.

<sup>733</sup> L’article 69 du *Code du travail* stipule que : « L’association accréditée peut exercer tous les recours que la convention collective accorde à chacun des salariés qu’elle représente sans avoir à justifier d’une cession de créance de l’intéressé ».

syndiquées, via leur syndicat, qui sont appelées à financer une partie de la mise en œuvre du régime (Section 3.2).

### 3.1 Le devoir de représentation syndicale en matière de harcèlement psychologique

Le devoir de juste représentation syndicale est la contrepartie du monopole de représentation accordé à un syndicat. D'abord reconnu par la jurisprudence, le devoir de représentation syndicale fait expressément partie du *Code du travail* depuis 1977<sup>734</sup>. Nous verrons qu'en matière de harcèlement psychologique, ce devoir a une portée spécifique. Comme nous verrons dans ce chapitre, en 2002, en ajoutant une mention explicite du devoir de représentation syndicale en matière de harcèlement psychologique, le législateur visait à assurer une défense adéquate du droit des personnes syndiquées à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique, tout en épargnant les ressources limitées de la CRT. Toutefois, il semblerait que cet objectif n'a été atteint qu'en partie, ce qui nous amène à nous interroger sur les modèles de rechange au modèle actuel de compétence exclusive de l'arbitre de grief en matière de harcèlement psychologique.

#### 3.1.1 Le fondement du devoir de représentation syndicale

Dans le contexte québécois et canadien des régimes de rapports collectifs, le monopole de représentation est essentiel pour permettre un certain pouvoir de négociation – « une force compensatoire suffisante » – aux syndicats :

Dès que les employés d'une unité de négociation appropriée ont décidé à la majorité qu'ils veulent négocier collectivement et dès qu'ils ont choisi le syndicat qui doit les représenter, ce syndicat devient l'agent négociateur exclusif de tous les employés de cette unité, indépendamment de leurs opinions individuelles. Le syndicat a le pouvoir légal de négocier et d'appliquer une convention collective qui établit les modalités d'emploi à l'égard de l'unité de négociation [...] Cette situation juridique est une manifestation de la raison d'être du Code du travail dans son ensemble, savoir que le pouvoir de négociation de chaque employé pris individuellement doit être combiné avec celui de tous les autres pour fournir une force compensatoire suffisante opposable à l'employeur de manière à

<sup>734</sup> Veilleux, *supra* note 39 à la p 240.

garantir la meilleure entente globale pour le groupe [soulignements dans l'original].<sup>735</sup>

Comme l'a rappelé la décision de la Cour suprême rendue en 2001 dans l'affaire *Noël c Société d'énergie de la Baie James*, en principe, le monopole de représentation du syndicat offre des avantages importants pour l'employeur :

L'employeur peut s'attendre à ce que les problèmes négociés et réglés avec le syndicat le demeurent et ne soient pas remis en cause intempestivement à l'initiative d'un groupe de salariés, sinon d'un seul d'entre eux [...] Si la fonction de représentation [syndicale] est exécutée correctement, dans ce domaine, l'employeur a droit au respect des solutions intervenues.<sup>736</sup>

Le droit d'une salariée à la procédure de grief n'est pas un droit absolu. Selon la Cour suprême, dans les limites de son devoir de représenter les membres de l'unité d'accréditation sans discrimination, arbitraire, mauvaise foi ou négligence grave, le syndicat dispose d'un large pouvoir discrétionnaire dans la gestion des affaires de l'unité<sup>737</sup>. Plus particulièrement, selon une décision de la Cour d'appel rendue en 2006, lorsque la CRT est saisie d'une plainte pour manquement au devoir de représentation :

Son rôle n'est pas de substituer sa propre opinion à la décision syndicale ou de siéger en appel de celle-ci, mais simplement de s'assurer que, compte tenu de toutes les circonstances de l'espèce, le choix par le syndicat de ne pas procéder à l'arbitrage a été le résultat d'un examen sérieux et non d'un acte arbitraire, de mauvaise foi, de discrimination ou de négligence grave.<sup>738</sup>

Dans une autre affaire mettant en cause un recours contre un syndicat pour manquement à son devoir de représentation lors du non-rappel au travail de plusieurs salariés, en 2007, la Cour d'appel explique que pour conclure à une violation du devoir de représentation syndicale, il faut pouvoir constater un « manquement assez grossier » de la part du syndicat :

<sup>735</sup> *Guilde de la marine marchande du Canada c Gagnon*, [1984] 1 RCS 509 à la p 519 [*Marine marchande*], citant un extrait de la décision du *Labour Relations Board* de la Colombie-Britannique *Rayonier Canada (BC) Ltd and International Woodworkers of America, Local 1-217*, [1975] 2 Can LRBR 196 aux pp 200-201.

<sup>736</sup> *Noël*, *supra* note 405 aux para 44-45.

<sup>737</sup> *Ibid.* Voir aussi *Marine marchande*, *supra* note 735.

<sup>738</sup> *Syndicat national des employé(e)s du Centre des soins prolongés Grace Dart (CSN) c Holligin-Richards*, 2006 QCCA 158 (disponible sur Azimut).



Le législateur, par les termes mêmes qu'il emploie à l'article 47.2 C.t., n'a donc pas voulu tenir l'association accréditée au plus haut standard de compétence ou de comportement, ni lui imposer une obligation de résultat : il a simplement voulu empêcher la mauvaise foi, l'arbitraire, la discrimination ainsi que la négligence grave (et non pas la seule négligence). Il faut donc comprendre que ce n'est pas parce qu'une association accréditée se trompe en décidant de se désister d'un grief qu'elle manque nécessairement à son devoir de représentation. Sous tous ces chefs, on recherche donc un manquement assez grossier, dont la preuve incombe à celui qui l'allègue et dont le diagnostic dépend d'une analyse contextuelle.<sup>739</sup>

En ce même sens, selon la Cour suprême, la personne salariée n'a pas droit à l'enquête la plus poussée de la violation alléguée de la convention collective :

Se reliant étroitement, les concepts d'arbitraire et de négligence grave définissent la qualité de la représentation syndicale. L'élément de l'arbitraire signifie que, même sans intention de nuire, le syndicat ne saurait traiter la plainte d'un salarié de façon superficielle ou inattentive. Il doit faire enquête au sujet de celle-ci, examiner les faits pertinents ou obtenir les consultations indispensables, le cas échéant, mais le salarié n'a cependant pas droit à l'enquête la plus poussée possible. On devrait aussi tenir compte des ressources de l'association, ainsi que des intérêts de l'ensemble de l'unité de négociation. L'association jouit donc d'une discrétion importante quant à la forme et à l'intensité des démarches qu'elle entreprendra dans un cas particulier.<sup>740</sup>

Par ailleurs, en 2001, selon la Cour suprême, en principe, un syndicat a le droit de faire un certain arbitrage entre les intérêts concurrents des personnes salariées dans l'unité de négociation :

Les intérêts concurrents des autres salariés dans l'unité de négociation constituent un facteur important dans l'évaluation de la conduite syndicale. Cet élément reflète la nature collective des relations de travail, y compris dans l'administration de la convention collective. Les intérêts de l'ensemble de l'unité pourront justifier des comportements du syndicat par

---

<sup>739</sup> *Syndicat national de l'automobile, de l'aérospatiale, du transport et des autres travailleuses et travailleurs du Canada (TCA-Canada), sections locales 187, 728, 1163 c Brideau*, 2007 QCCA 805 au para 56 [TCA]. Voir aussi Noël, *supra* note 405 au para 51 : « la simple incompétence dans le traitement du dossier ne violera pas l'obligation de représentation, l'art. 47.2 n'imposant pas une norme de perfection dans la définition de l'obligation de diligence qu'assume le syndicat. L'évaluation du comportement syndical tiendra compte des ressources disponibles, de l'expérience et de la formation des représentants syndicaux, le plus souvent des non juristes, ainsi que des priorités reliées au fonctionnement de l'unité de négociation. ».

<sup>740</sup> Noël, *supra* note 405 au para 50.

ailleurs désavantageux pour certains salariés en particulier. Un syndicat peut décider de faire des concessions ou de développer une politique d'application de la convention pour ne pas nuire à d'autres salariés ou pour maintenir de bonnes relations avec l'employeur en vue de négociations futures.<sup>741</sup>

Le fardeau de preuve de la personne salariée qui porte plainte contre son syndicat a longtemps été considéré comme étant très lourd. En 2003, une auteure canadienne, Kelly Hawthorne, observe que le devoir de représentation syndicale revient simplement « *an obligation to avoid the most egregiously culpable aspects of poor representation* »<sup>742</sup>. Pour sa part, en 2005, Jean-Yves Brière, juriste québécois et praticien en droit du travail, affirme que : « Le fardeau de preuve exigé des plaignants, soit la démonstration de la mauvaise foi, de l'arbitraire ou de la négligence grave, est tellement exigeant qu'il rend les recours presque illusoires »<sup>743</sup>. En ce même sens, la juriste et syndicaliste Anne Pineau déclare sans ambages qu'il s'agit d'« un recours qui, avant 2004, était somme toute marginal »<sup>744</sup>.

Or, en 2002, le Projet de loi 143 modifiant la LNT pour y inclure les dispositions portant sur le harcèlement psychologique modifie en même temps le *Code du travail*<sup>745</sup> pour ajouter une référence explicite au devoir de représentation du syndicat en matière de harcèlement psychologique. Aux termes de l'article 47.2 du *Code du travail*, le syndicat ne doit pas « agir de mauvaise foi ou de manière arbitraire ou discriminatoire, ni faire preuve de négligence grave »<sup>746</sup>. Aujourd'hui, le *Code du travail* prévoit que :

Si un salarié [...] qui croit avoir été victime de harcèlement psychologique, selon les articles 81.18 à 81.20 de la Loi sur les normes du travail [...] croit que l'association accréditée contrevient à cette occasion à l'article 47.2, il doit, dans les six mois s'il désire se prévaloir de cet article, porter plainte et demander par écrit à la Commission d'ordonner que sa réclamation soit déférée à l'arbitrage.<sup>747</sup>

---

<sup>741</sup> *Ibid* au para 55.

<sup>742</sup> Kellythorne, *supra* note 18 à la p 32. Voir aussi Brière, *supra* note 18.

<sup>743</sup> *Ibid* à la p 173.

<sup>744</sup> Pineau, *supra* note 19 à la p 131.

<sup>745</sup> Projet de loi 143, *supra* note 1.

<sup>746</sup> Art 47.2 Ct.

<sup>747</sup> *Ibid*.

Si un syndicat refuse de déposer un grief pour harcèlement psychologique, ou refuse d'envoyer le grief à l'arbitrage, une personne syndiquée qui se croit victime de harcèlement peut donc déposer une plainte à la CRT. Comme pour les autres matières pouvant faire l'objet d'une plainte pour manquement au devoir de représentation, le délai pour le dépôt d'une plainte est de six mois<sup>748</sup>. Si la plainte est accueillie, la CRT a le pouvoir de déférer le grief à l'arbitrage. Si la CRT le juge nécessaire, elle a le pouvoir d'ordonner au syndicat de défrayer les honoraires professionnels d'un procureur choisi par la personne plaignante pour la représenter lors de l'audition de grief et parfois même, les frais de représentation encourus lors de l'audition de la plainte pour manquement au devoir de représentation devant la CRT<sup>749</sup>.

Il est important de mentionner qu'avant janvier 2004, le recours en cas de manquement au devoir de représentation du syndicat n'était ouvert que pour la personne syndiquée qui a subi un renvoi ou une sanction disciplinaire<sup>750</sup>. Six mois avant que l'article 47.3 du *Code du travail* n'ait été modifié pour inclure une référence explicite au devoir de représentation du syndicat en matière de harcèlement psychologique, le recours en cas de manquement au devoir de représentation du syndicat a été élargi pour permettre le dépôt d'une plainte contre le syndicat pour toute matière pouvant faire l'objet d'un grief en vertu de la convention collective<sup>751</sup>. Aujourd'hui, la CRT possède une compétence exclusive relativement à toute question de violation du devoir de représentation syndicale<sup>752</sup>.

---

<sup>748</sup> *Ibid.*

<sup>749</sup> Moreau et Martel, *supra* note 19. Pour des causes où le syndicat a été condamné à payer les frais de représentation de la personne plaignante, voir *VA et Syndicat des enseignantes et des enseignants du Cégep de La Pocatière*, 2008 QCCRT 0198 (disponible sur Azimut) [*Cégep de La Pocatière no 1*, CRT], requête en révision judiciaire rejetée 2009 QCCS 169 (disponible sur Azimut) [*Cégep de La Pocatière no 1*, CS], requête pour permission d'appeler rejetée 2009 QCCA 1041 (disponible sur Azimut). Voir, dans le même contexte factuel, *CS et Syndicat des enseignantes et des enseignants du Cégep de La Pocatière*, 2009 QCCRT 0190 (disponible sur Azimut) [*Cégep de La Pocatière no 2*]. Voir aussi *St-Amand*, *supra* note 704.

<sup>750</sup> *Code du travail*, LQ 1977, c 41, art 28. Sur l'expansion du champ de compétence de la CRT relativement aux manquements au devoir de représentation syndicale et le « grand nombre » de plaintes en vertu de l'article 47.3 concernant le harcèlement psychologique, voir Pineau, *supra* note 19 à la p 160.

<sup>751</sup> Art 116 al 2 Ct. Voir aussi *Blair c Syndicat des cols bleus regroupés de Montréal (SCFP, section locale 301)*, 2007 QCCRT 0439 au para 27.

<sup>752</sup> Art 114 al 2 Ct. Aucun recours civil contre le syndicat pour manquement au devoir de représentation n'est ouvert. Voir à ce sujet : *Touri c Boileau*, 2008 QCCS 3277; *Bériault c Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier, section locale 143*, 2008 QCCS 5212, [2008] RJDT 1543 (disponible sur Azimut). Par

La proximité dans le temps de ces deux modifications au *Code du travail* – référence spécifique au harcèlement psychologique et expansion générale du recours – fait qu’il est difficile de cerner de façon précise l’impact de la mention explicite du devoir de représentation du syndicat en matière de harcèlement psychologique sur le nombre de recours intentés contre les syndicats. Cela dit, même si l’arrivée du recours en matière de harcèlement psychologique est fondue dans l’expansion générale du recours en cas de manquement du syndicat, il est clair que le devoir de représentation syndicale en matière de harcèlement psychologique a une portée et une intensité qui lui sont propres.

### 3.1.2 La portée et l’intensité du devoir de représentation syndicale en matière de harcèlement psychologique

Compte tenu du caractère individuel, fondamental et d’ordre public du droit à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique, la jurisprudence de la CRT enseigne que le devoir de représentation du syndicat envers la personne qui se croit victime de harcèlement prend une importance accrue<sup>753</sup>. Dans un contexte de plaintes de harcèlement psychologique « croisées », c’est-à-dire déposées de part et d’autre par des collègues, la CRT note qu’à l’instar des mesures disciplinaires, des situations de harcèlement psychologique

ne sont pas à proprement parler des cas d’application de conditions de travail prévues à la convention collective. Elles portent davantage sur des droits individuels, en ce qu’elles peuvent affecter la carrière et la réputation

---

analogie avec le *Code canadien du travail*, LRC 1985, c L-2. Voir aussi *Caron c Société de transport de l’Outaouais*, 2007 QCCA 1283. Par ailleurs, en matière de harcèlement discriminatoire, à une reprise, dans des circonstances particulières, le Tribunal des droits de la personne a fait exception à ce principe en se déclarant compétent pour entendre une action en lien avec une plainte pour harcèlement racial : *Pavilus*, *supra* note 529. Cela étant, la faute extracontractuelle des représentants syndicaux peut donner ouverture à un recours en dommages-intérêts : *Forgues c Syndicat des employés manuels de la Ville de Québec, section locale 1683 (SCFP)*, 2010 QCCS 335 (disponible sur Azimut); *Syndicat des employées et employés de métiers d’Hydro-Québec, section locale 1500 (SCFP-FTQ) c Fontaine*, 2006 QCCA 1642, [2007] RJQ 5. Voir aussi *Gough c Poulin*, 2009 QCCS 6129, [2010] RJQ 569 (disponible sur Azimut).

<sup>753</sup> *Cégep de La Pocatière no 1*, CRT, *supra* note 749 aux para 189-192. Voir aussi *Chhuon c Association des employés du Groupe Holiday*, 2005 QCCRT 115 au para 45 [*Chhuon*]; *Vallières et APTS - Alliance du personnel professionnel et technique de la santé et des services sociaux*, 2008 QCCRT 0544 au para 52 (disponible sur Azimut) [*Vallières*, CRT], requête en révision judiciaire accueillie 2009 QCCS 3839 (disponible sur Azimut), appel accueilli 2011 QCCA 588, [2011] RJDT 389 (CAQ) [*Vallières*, CA]. Sur l’intensité variable du devoir de représentation en général, voir *Noël*, *supra* note 405 au para 53.

des personnes en cause. Elles peuvent toutefois constituer des griefs au sens de la convention collective et être déferés à l'arbitrage. Le recours à l'arbitrage des griefs est l'apanage de l'association accréditée qui représente le salarié. Dans de telles situations, le syndicat doit non seulement concilier droits collectifs et droits individuels, mais aussi des droits individuels qui ne sont pas les mêmes, voire même opposés [notes omises].<sup>754</sup>

Dans la même décision, la CRT rappelle le caractère d'ordre public des dispositions en matière de harcèlement psychologique et elle conclut à un manquement au devoir de représentation du syndicat.

Saisie d'une demande de révision judiciaire d'une décision de la CRT accueillant la plainte contre un syndicat qui n'a pas voulu déposer un grief pour harcèlement psychologique, la Cour supérieure rejette la demande de révision. Le juge souligne

la référence par la commissaire à l'article 81.20 de la Loi sur les normes du travail, qui intègre le régime de protection contre le harcèlement psychologique créé par le législateur en 2002 à toute convention collective et son commentaire à l'effet qu'en ajoutant le harcèlement psychologique aux critères d'ouverture du recours à une plainte à la Commission des relations du travail en vertu de l'article 47.3 du *Code du travail*, le législateur manifeste l'importance qu'il accorde au devoir de représentation du Syndicat dans ce genre de situation. Considérant la façon insidieuse et sournoise dont le harcèlement psychologique peut se manifester et les effets insoupçonnables qu'il peut avoir sur le comportement de la personne qui en est la victime, cette observation de la commissaire est importante.<sup>755</sup>

Dans une autre affaire, le syndicat n'a pas voulu contester une mesure disciplinaire imposée à la suite d'une plainte pour harcèlement psychologique mettant en cause la plaignante. Dans un passage de sa décision cité par la suite avec approbation par la Cour d'appel, la CRT déclare que :

Une plainte de harcèlement psychologique est une affaire sérieuse, importante, tant pour la personne qui se dit victime de harcèlement que pour celle qui est accusée de harceler, à cause des conséquences d'une telle plainte pour l'une et pour l'autre [...] Dans le cas de la plaignante [mise en

<sup>754</sup> *Cégep de La Pocatière no 1*, CRT, *supra* note 749 au para 192.

<sup>755</sup> *Syndicat des fonctionnaires municipaux de Québec (FISA) c Québec (Commission des relations du travail)*, 2011 QCCS 6377 au para 34 (disponible sur Azimut), appel rejeté, 2012 QCCA 1991 (disponible sur Azimut).

cause par une plainte pour harcèlement psychologique], l'Hôpital lui a retiré la responsabilité des stagiaires et la prime qui s'y rattachait, en plus de devoir vivre avec l'étiquette de harceuse.<sup>756</sup>

Le niveau d'intensité plus grand du devoir de représentation du syndicat en matière de harcèlement psychologique est similaire au niveau d'intensité accru du devoir de représentation du syndicat en matière de droits individuels. Depuis quelques années, la jurisprudence de la Cour suprême<sup>757</sup>, et notamment l'affaire *Parry Sound*<sup>758</sup>, a reconnu à l'arbitre de grief une compétence renouvelée qui englobe certains droits individuels comme les droits et libertés de la personne et les droits découlant des lois d'ordre public<sup>759</sup>. La mission des arbitres de griefs s'en trouve transformée<sup>760</sup>. Parallèlement, l'étendue du devoir de représentation du syndicat a été transformée. De plus, selon la CRT, le devoir de représentation en matière de droits individuels et fondamentaux a gagné en intensité<sup>761</sup>.

Ainsi, dans l'affaire *Chhuon c Association des employés du Groupe Holiday*, la CRT évoque le « supplément de sensibilité au cas soulevé par le salarié » dont le syndicat doit faire preuve

---

<sup>756</sup> Vallières, CRT, *supra* note 753 au para 52. Ce passage de la décision a été cité avec approbation par la Cour d'appel : Vallières, CA, *supra* note 753 au para 75. Voir aussi *Dérosema et Syndicat national de l'automobile, de l'aérospatiale, du transport et des autres travailleuses et travailleurs du Canada (TCA-Canada)*, 2009 QCCRT 0051 (disponible sur Azimut).

<sup>757</sup> Voir par ex *Weber c Ontario Hydro*, [1995] 2 RCS 929; *Nouvelle-Écosse (Workers' Compensation Board) c Martin*, [2003] 2 RCS 504.

<sup>758</sup> *Parry Sound (district), Conseil d'administration des services sociaux c SEEFPO, section locale 324*, 2003 CSC 42 au para 28, [2003] 2 RCS 157.

<sup>759</sup> Voir notamment Vallée et Gesualdi-Fecteau, *supra* note 39; Bernier, 2012, *supra* note 395; Veilleux, *supra* note 39.

<sup>760</sup> Bernier, 2012, *supra* note 395; Veilleux, *supra* note 39.

<sup>761</sup> Au sujet de l'intensité plus grande à l'obligation de juste représentation lorsque le grief soulève une question de droits fondamentaux, voir Christian Brunelle, « Le devoir syndical de juste représentation et l'obligation d'accommodement raisonnable : de l'importance de négocier... un virage » dans Roch Laflamme, dir, *Quels accommodements raisonnables en milieu de travail?*, Québec, Presses de l'Université Laval, 2008, 93 à la p 104; Diane Veilleux, « À quelles conditions la décision syndicale s'impose-t-elle aux salariés syndiqués en matière de droit à l'égalité? » dans Roch Laflamme, dir, *Quels accommodements raisonnables en milieu de travail?*, Québec, Presses de l'Université Laval, 2008, 109 aux pp 117, 126. Voir aussi Nadeau, 2012, *supra* note 33; Brunelle, Murray et Hayden, *supra* note 397; Vallée et Gesualdi-Fecteau, *supra* note 39. Voir également en matière de représentation syndicale relative au droit à un accommodement raisonnable, Annick Desjardins « Le rôle des syndicats québécois en matière d'accommodement des personnes handicapées » (2010) 12:1 PISTES 5 <<http://www.pistes.uqam.ca>>; Marie-Josée Legault et Philippe Bergeron, « La promotion des droits de la personne influe-t-elle sur l'évolution des plaintes portant sur le devoir syndical de juste représentation au Québec (1978-2005)? » (2007) 48:1-2 C de D 249.

lorsqu'il s'agit de droits individuels et d'ordre public, et le caractère « particulièrement délicat et contraignant » de son devoir de représentation :

Lorsque les dispositions d'une loi sur les droits de la personne ou d'une loi du travail sont concernées par un conflit opposant un salarié à son employeur, il incombe à l'association d'intervenir, d'être proactive, de déployer des efforts additionnels et d'offrir un supplément de sensibilité au cas soulevé par le salarié qu'il représente.<sup>762</sup>

Conformément à l'orientation de la jurisprudence relative à l'intensité accrue du devoir de représentation en matière de harcèlement, on peut dire que le syndicat doit faire preuve du même « supplément de sensibilité » envers un membre de l'unité de négociation qui se croit harcelé.

De plus, dans la mesure où la personne accusée d'avoir harcelé celle-ci est également membre de l'unité de négociation, le syndicat se retrouve débiteur d'un devoir de représentation particulièrement délicat et contraignant, et ce, à l'égard de deux personnes ayant des intérêts diamétralement opposés. Dans l'affaire *Vallières*, il s'agissait d'une plainte contre un syndicat qui avait décidé de ne pas défendre un membre accusé d'avoir posé des gestes de harcèlement à l'égard d'un autre membre. La Cour d'appel a statué que

le mécanisme d'intervention prévu [par la « Politique visant à contrer le harcèlement et la violence en milieu de travail » adoptée par le syndicat] devrait alors être utilisé avec la plus grande circonspection et la plus grande prudence afin d'éviter toute apparence de préjugé favorable à l'égard de l'un ou l'autre des protagonistes. En vertu du principe qui veut que non seulement justice soit rendue, mais qu'elle doit visiblement avoir été rendue, la demande de dépôt de grief par la salariée doit être alors décidée avec la plus grande objectivité possible.<sup>763</sup>

Selon la Cour d'appel, compte tenu de la gravité des accusations, le syndicat ne devait pas statuer sur le bien-fondé de la plainte pour harcèlement psychologique mais sur les chances de réussite d'un grief contestant la mesure disciplinaire imposée à la salariée mise en cause.

<sup>762</sup> *Chhuon*, *supra* note 753 aux para 45-46.

<sup>763</sup> *Vallières*, *CA*, *supra* note 753 au para 75.

Pour motiver sa décision de rétablir la décision de la CRT d'accueillir la plainte contre le syndicat, le juge Vézina écrit :

le Syndicat a agi non seulement sans intention de nuire, mais dans la recherche d'un objectif louable, soit de faire obstacle au harcèlement psychologique de manière à favoriser l'harmonie au travail parmi ses membres. L'objectif n'est pas facile à atteindre, le harcèlement ne résulte vraisemblablement pas d'une décision patronale. Quel doit être le rôle du Syndicat face à ce nouveau genre de problème? En tentant de relever ce défi, le Syndicat a oublié son rôle traditionnel – je dirais même son rôle premier – de défense d'une de ses membres visée par une sanction patronale. Et ce, d'autant plus que la situation était grave pour elle. Parfois, le mieux est l'ennemi du bien.<sup>764</sup>

Or, d'une part, comme nous venons de voir, il y a à peine dix ans, la Cour suprême a énuméré certaines considérations pour évaluer la conduite syndicale notamment « la nature collective des relations de travail, y compris dans l'administration de la convention collective », la nécessité de rechercher la « meilleure entente globale pour le groupe », le fait que des « intérêts concurrents des autres salariés dans l'unité de négociation constituent un facteur important dans l'évaluation de la conduite syndicale » et l'importance du contexte, car « [l]es intérêts de l'ensemble de l'unité pourront justifier des comportements du syndicat par ailleurs désavantageux pour certains salariés en particulier »<sup>765</sup>. De plus, même en matière de non-rappel au travail, la Cour d'appel du Québec évoquait la nécessité d'« un manquement assez grossier » pour conclure à au bien-fondé d'une plainte à l'égard d'un syndicat<sup>766</sup>.

D'autre part, en 2011, dans un contexte d'allégations de harcèlement psychologique, ces considérations sont absentes du discours de la Cour d'appel lors de l'évaluation de la conduite syndicale, si ce n'est que de souligner que l'objectif poursuivi par le syndicat, soit de « faire obstacle au harcèlement psychologique de manière à favoriser l'harmonie au travail parmi ses membres », aussi louable soit-il, ne devait pas avoir préséance sur l'obligation d'offrir des services de représentation à un membre fautif. En effet, selon

---

<sup>764</sup> *Ibid* aux para 95-97.

<sup>765</sup> Noël, *supra* note 405 au para 55.

<sup>766</sup> TCA, *supra* note 739 au para 56.



l'affaire *Vallières*, le « rôle premier » du syndicat est « la défense d'une de ses membres visée par une sanction patronale »<sup>767</sup>, et ce, peu importe si un autre membre a été victime de harcèlement de la part de la salariée en question. Il semblerait qu'en matière de harcèlement psychologique, le rôle politique et collectiviste du syndicat cède le pas à son rôle de service.

Toujours selon l'affaire *Vallières*, s'il s'agit d'allégations de harcèlement entre membres de l'unité de négociation, tant en ce qui concerne le membre qui est présumé être l'auteur du harcèlement qu'en ce qui concerne celui qui se croit harcelé, le syndicat ne doit pas s'en remettre à l'enquête de l'employeur pour décider des chances d'un grief, sans quoi sa décision sera entachée d'arbitraire<sup>768</sup>. Dans un contexte mettant en cause des intérêts divergents de deux membres de l'unité, le syndicat a une obligation d'égalité de traitement en regard des réclamations formulées par chaque membre<sup>769</sup>. Le syndicat doit adopter une ligne de conduite qui lui permet d'offrir des services de même niveau aux deux personnes en cause. Il doit se distancier de l'enquête patronale au sujet des allégations de harcèlement et s'abstenir de « faire son lit » du côté de l'un de ses membres avant d'avoir effectué une enquête approfondie et indépendante centrée sur la défense des intérêts personnels de chacun d'eux<sup>770</sup>. Étant donné que dans de tels cas, « le syndicat peut, jusqu'à un certain point, être considéré comme en conflit d'intérêts », celui-ci a « un devoir de prudence et d'objectivité plus considérable dans l'exercice de la discrétion que lui confère l'article 47.2 C.t. »<sup>771</sup>.

Dans le cadre de sa propre enquête, le syndicat doit respecter le droit de ses membres d'être entendu avant de prendre une décision à leur égard. En matière de harcèlement

---

<sup>767</sup> *Vallières*, CA, *supra* note 753 au para 97.

<sup>768</sup> *Ibid* au para 52.

<sup>769</sup> *Cégep de La Pocatière no 1*, CRT, *supra* note 749 au para 209 et s. Voir aussi *Boudreault c Syndicat des salariés-es de l'entrepôt D Bertrand et Fils Chicoutimi*, 2006 QCCRT 284; *Vallières*, CA, *supra* note 753 au para 52.

<sup>770</sup> *Cégep de La Pocatière no 1*, CS, *supra* note 749 au para 59; *Cégep de La Pocatière no 1*, CRT, *supra* note 749 au para 212. Dans le même contexte factuel, voir aussi *Cégep de La Pocatière no 2*, *supra* note 749.

<sup>771</sup> *Vallières*, CA, *supra* note 753 au para 12.

psychologique, la question de la crédibilité peut être importante. Dans plusieurs syndicats, la façon de s'assurer du respect des droits de chaque membre impliqué dans une plainte pour harcèlement psychologique – comme plaignant ou comme mis en cause – consiste à nommer un conseiller ou une conseillère pour chacun. Cependant, dans une cause, le fait que le syndicat se penche sur la crédibilité des deux membres impliqués « sans les avoir vues, à partir des "témoignages" des conseillères syndicales qui, chacune, n'a pu que témoigner de la crédibilité de celle qu'elle "représentait" et non de l'autre parce qu'elle ne l'avait pas rencontrée » a amené la CRT à accueillir la plainte<sup>772</sup>. De plus, les déclarations écrites de deux salariés ont été déposées dans le dossier mais celles-ci n'ont jamais été soumises à la plaignante. La CRT a décidé que le syndicat ne peut « décider de la crédibilité de la plaignante et de la probabilité que les faits invoqués [...] se soient produits, en s'appuyant notamment sur des déclarations qu'elle n'a pu contredire ». Par conséquent, la décision du syndicat de ne pas contester la mesure disciplinaire imposée à la plaignante a été considérée comme une décision arbitraire et jugée constituer une violation du devoir de représentation du syndicat<sup>773</sup>.

Dans les décisions en matière de harcèlement psychologique où la plainte contre le syndicat pour manquement au devoir de représentation d'une personne qui se croit victime de harcèlement psychologique a été acceptée, le motif le plus souvent retenu contre le syndicat par la CRT est l'absence d'une enquête indépendante, approfondie et sérieuse<sup>774</sup>. Cela peut être interprété comme le reflet d'une certaine inflation des exigences imposées aux syndicats eu égard à l'enquête devant être menée pour justifier le refus de déposer ou de procéder avec un grief pour harcèlement psychologique<sup>775</sup>.

---

<sup>772</sup> *Ibid* au para 33, citant le paragraphe 49 de la décision de la CRT.

<sup>773</sup> *Ibid*.

<sup>774</sup> Voir à titre d'exemple *St-Amand*, *supra* note 704. Voir aussi : *Boufers*, *supra* note 706; *Beauchamp c Rassemblement des employés techniciens ambulanciers du Québec (CSN)*, 2007 QCCRT 0326 (disponible sur Azimut); *Mailloux et Syndicat des professeures et professeurs de l'Université de Sherbrooke*, 2006 QCCRT 0248, [2006] RJDT 1069 (disponible sur Azimut).

<sup>775</sup> Au sujet des exigences jurisprudentielles à l'égard de l'enquête syndicale en matière de harcèlement psychologique, Pineau écrit : « On est même en droit de se demander si la CRT n'aurait pas développé un standard démesuré comme l'illustrent quelques affaires récentes. » : Pineau, *supra* note 19 à la p 161.

Par contre, la plainte pour manquement au devoir de représentation est considérée comme étant prématurée, et sera donc rejetée, si le plaignant invoque la perte de confiance dans son syndicat mais n'est pas en mesure de prouver le manquement spécifique qui équivaut à de la négligence grave, l'arbitraire, la discrimination ou la mauvaise foi au sens de l'article 47.2 du *Code du travail*<sup>776</sup>. À titre d'exemple, lorsque le harceleur allégué est un membre de l'exécutif ou même le président du syndicat, le plaignant doit attendre que le syndicat ait décidé définitivement d'abandonner son grief avant qu'il ne puisse déposer une plainte contre celui-ci<sup>777</sup>. Des délais dans le cheminement des griefs pouvant atteindre plusieurs années échappent généralement au contrôle du syndicat et ne sont donc pas non plus un motif pouvant amener la CRT à accepter une plainte contre le syndicat<sup>778</sup>. De la même manière, le fait pour le syndicat de négocier le règlement d'un grief pour harcèlement psychologique sans le consentement de la victime, ne constitue pas en soi un manquement à son devoir de représentation<sup>779</sup>, non plus que le fait de s'en désister si, par exemple, le salarié n'est plus à l'emploi<sup>780</sup>, ou refuse sans motif d'accepter un règlement du grief<sup>781</sup>.

Pineau affirme que les « plaintes pour manquement au devoir de représentation syndicale mobilisent les ressources de la CRT de façon démesurée »<sup>782</sup>. Dans les faits, quel impact la

---

<sup>776</sup> Voir par ex *Dionne et Syndicat des chauffeurs d'autobus, opérateurs de métro et employés des services connexes au transport de la STM, section locale 1983*, 2006 QCCRT 0356; *Houde c Syndicat des travailleurs du centre de distribution Multi-Markets Québec*, 2005 QCCRT 0440 [Houde]; *Syndicat des agents de la paix en services correctionnels du Québec c Ghanouchi*, 2007 QCCRT 0407; *Poplawski c Association accréditée du personnel non enseignant de l'Université McGill*, 2007 QCCRT 0509, demande de révision interne rejetée 2008 QCCRT 0506; *Touri c Syndicat international des travailleurs et travailleuses de la boulangerie, confiserie, tabac et meunerie (FAT COI CTC FTQ), section locale 55*, 2007 QCCRT 0614, demande de révision rejetée 2008 QCCRT 0318.

<sup>777</sup> *Houde*, *supra* note 776.

<sup>778</sup> *Gougeon c Syndicat des employés de l'Hôpital général de Montréal (CSN)*, 2007 QCCRT 0117. Voir aussi *Gaborean c Teamsters Québec, local 1999*, 2007 QCCRT 0603, demande de révision interne rejetée 2008 QCCRT 0111, requête en révision judiciaire rejetée 2009 QCCS 263.

<sup>779</sup> *Djahel c Travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce, section locale 501*, 2006 QCCRT 0409; *Dubeau c Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier (CTC), section locale 504*, 2007 QCCRT 0273.

<sup>780</sup> *Gravel c Syndicat des travailleuses des centres de la petite enfance du Saguenay - Lac Saint-Jean - FSSS-CSN*, 2006 QCCRT 0016.

<sup>781</sup> *Langlais c Syndicat de la fonction publique du Québec (Unité fonctionnaires)*, 2007 QCCRT 0483 (plaignante à la retraite); *Charbonneau c Syndicat des professeurs de l'État du Québec*, 2007 QCCRT 0511 (plaignant n'est plus exposé à ses harceleurs).

<sup>782</sup> Pineau, *supra* note 19 à la p 199.

mention explicite du devoir de représentation syndicale en matière de harcèlement psychologique a-t-elle eu sur le nombre de recours intentés contre les syndicats? Pineau rapporte qu'en 2008, dans le cadre de l'expansion générale du recours, les plaintes pour manquement au devoir de représentation ont généré 30 % de l'ensemble des décisions de première instance rendues en vertu du *Code du travail* (incluant les demandes d'accréditation syndicale et les plaintes pour représailles à la suite de l'exercice d'un droit prévu au Code, pour ne nommer que celles-là) par la CRT<sup>783</sup>. Par ailleurs, les plaintes pour manquement au devoir de représentation auraient été rejetées à près de 90 %<sup>784</sup>. Le taux de rejet des plaintes pour manquement au devoir de représentation en lien avec le harcèlement psychologique semble également très élevé<sup>785</sup>.

Tout porte à croire qu'en 2011, le portrait général – un grand nombre de recours dont peu sont jugés fondés – demeure le même en dépit de l'inflation des exigences imposées aux syndicats décrites plus tôt. Par ailleurs, indépendamment du taux d'acceptation des plaintes déposées contre les syndicats pour manquement au devoir de représentation en lien avec des allégations de harcèlement, nul doute que de tels recours contribuent à une judiciarisation des rapports entre les personnes syndiquées et leur syndicat. Il peut être utile de retracer l'intention du législateur lors de l'ajout au *Code du travail* d'une mention explicite du devoir de représentation du syndicat envers la personne qui se croit victime de harcèlement psychologique, car cela nous permettra de mieux cerner si les effets négatifs de cette judiciarisation sont contrebalancés par des effets bénéfiques en lien avec l'objectif poursuivi par le législateur.

---

<sup>783</sup> Ce pourcentage comprend les décisions rendues en révision interne pendant la même période: *Ibid.*

<sup>784</sup> *Ibid.*

<sup>785</sup> *Ibid.* à la p 161; Rachel Cox et Katherine Lippel, « Québec's Legislation on Psychological Harassment : Application in Unionized Workplaces » dans *Book of Abstracts, Conference Work, Stress, and Health 2008 : Health and Safe Work Through Research, Practice, and Partnerships* de l'American Psychological Association, Washington, 6-8 mars 2008.

### 3.1.3 L'historique législatif de l'article 47.3 du *Code du travail*

La référence explicite au devoir de représentation syndicale en matière de harcèlement psychologique a été rajoutée au Projet de loi 143 dans la suite de témoignages devant la Commission parlementaire soulevant des interrogations sur le caractère exclusif de l'arbitrage de grief comme recours des personnes syndiquées harcelées au travail. Il est important de rappeler que la crainte que la reconnaissance du droit à un milieu de travail exempt du harcèlement psychologique ouvre les vannes à un déluge de plaintes était un leitmotiv dans les interventions devant la Commission parlementaire. À l'époque des auditions devant la Commission parlementaire en décembre 2002, en France, le Nouvel Observateur a publié un article qui soulignait « la flambée », voire « l'explosion » des plaintes déposées en réponse à l'adoption de la législation en matière de harcèlement moral en France<sup>786</sup>. Les acteurs du milieu de travail et, plus particulièrement, les membres du Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre, dont le Conseil du patronat du Québec et la Fédération des travailleuses et travailleurs du Québec (FTQ), ont soulevé à tour de rôle une préoccupation relative à la suffisance des ressources de la CRT pour traiter des plaintes pour harcèlement psychologique. En effet, en 2002, la CRT a été créée dans le but notamment de diminuer les longs délais pour trancher les litiges – et spécifiquement, les demandes d'accréditation syndicale – associés à l'ancien Tribunal du travail<sup>787</sup>. À la même époque, la LNT a été modifiée pour que le recours à l'encontre d'un congédiement sans cause juste et suffisante soit ouvert après deux ans de service plutôt que de trois ans. Le témoignage de monsieur Henri Massé, alors président de la FTQ, est éloquent :

Et, à l'heure actuelle, en intégrant toute la question du harcèlement psychologique, on sait que ça va prendre des ressources supplémentaires. Mais, en même temps, on pense que les ressources ne sont pas illimitées. Et c'est là qu'on est un peu mal à l'aise vis-à-vis de ramener les congédiements à une année alors que ça demanderait beaucoup de ressources supplémentaires — qu'on est pas mal convaincus qu'on n'aura pas — qu'on va retarder les autres dossiers qui sont en plan. Peut-être qu'on ne sera pas capables non plus de répondre à ce moment-là de façon intéressante à toute

<sup>786</sup> L'article du Nouvel Observateur a été évoqué par le député Michel Audet : CÉT, *Débats*, *supra* note 464 (6 décembre 2002).

<sup>787</sup> CRT, *Rapport annuel 2007-2008*, *supra* note 606 à la p 7.

la question du harcèlement psychologique, parce que ça va en prendre, des ressources, dans ces cas-là. Si on n'en met pas... Moi, je pense qu'on est en train de décider quelque chose qui ne veut rien dire si on ne met pas des ressources importantes.<sup>788</sup>

Alors, dès sa conception, on voit que le droit à un milieu de travail exempt du harcèlement psychologique « souffre des mêmes difficultés de mise en œuvre que le droit du travail lui-même »<sup>789</sup>.

Témoignant devant la Commission parlementaire, la professeure Katherine Lippel évoque la difficulté potentielle, dans certaines circonstances, pour une personne syndiquée victime du harcèlement à convaincre son syndicat à déposer un grief ou à porter son grief à l'arbitrage. Elle laisse entendre qu'en cas de refus du syndicat de procéder avec un grief pour harcèlement psychologique, la personne syndiquée devrait pouvoir conserver un recours à la CNT et donc, le cas échéant, le droit à une audition de sa plainte devant la CRT :

Et la troisième préoccupation que j'ai, c'est au niveau de l'arimage entre le grief du travailleur [...] Si le travailleur loge un grief et que son syndicat refuse d'aller en arbitrage, par exemple, parce que l'auteur du harcèlement, c'est le président du syndicat, est-ce que le salarié peut toujours retourner exercer son recours auprès de la Commission des normes du travail? J'aimerais que ce soit plus clair parce que c'est vraiment un cas. Et je donne cet exemple, il peut y en avoir d'autres. Même si l'arbitrage échoue, il peut y avoir des cas où ce soit opportun de maintenir le recours du salarié.<sup>790</sup>

En réponse à une proposition de la députée Françoise Gauthier (Jonquière) d'amender le *Code du travail* pour inclure une mention explicite du devoir de représentation du syndicat en matière de harcèlement psychologique, la professeure Lippel insiste davantage sur l'opportunité que la personne syndiquée qui a épuisé son recours au grief puisse conserver un recours individuel à la CNT. Elle souligne les conséquences anti-thérapeutiques pour une

<sup>788</sup> CÉT, *Débats*, *supra* note 464 (4 décembre 2002) (Henri Massé).

<sup>789</sup> Pierre Verge, « Constitutionnalisation du droit du travail : Perte ou salut de son âme » (2007) 48:1-2 C de D 323. Pour une analyse des liens entre le harcèlement psychologique au travail et les relations industrielles, voir Hoel et Beale, *supra* note 231.

<sup>790</sup> CÉT, *Débats*, *supra* note 464 (4 décembre 2002) (Katherine Lippel).

personne victime du harcèlement psychologique de devoir poursuivre son syndicat pour forcer celui-ci à la défendre :

je pense que, dans ce projet ici, il y a une manière de dire que le salarié, une fois qu'il a exercé les recours disponibles, peut toujours s'adresser à la Commission des normes pour évaluer, et la Commission des normes agit comme filtre aussi, alors elle peut évaluer, et, si c'est frivole, c'est déjà prévu. Ce que je souhaiterais éviter [...] Parce que, 47, je le connais un peu — et Mme L'Heureux-Dubé, dans sa dissidence dans Béliveau St-Jacques, l'avait soulevé — le problème, c'est que ça exige du salarié encore une fois de poursuivre encore une autre personne, et, si on veut guérir ces personnes-là, de multiplier l'obligation de poursuivre et d'épuiser les recours, ça va créer plus de problèmes, tandis que, si ça se fait via la Commission des normes et que la salariée syndiquée peut toujours exercer le recours ici une fois qu'elle a tenté d'exercer le recours, je pense que ce serait mieux.<sup>791</sup>

Plus tard, la même députée interroge monsieur Massé sur la question. Pour ce dernier, la possibilité de déposer une plainte contre le syndicat pour manquement au devoir de représentation en vertu de l'article 47.3 du *Code du travail* constitue une garantie suffisante de la bonne conduite des syndicats dans la défense des personnes syndiquées :

Mme Gauthier : [...] Mettons un employé qui est victime de harcèlement et son syndicat ne voudrait pas porter son grief à l'arbitrage, pour toutes sortes de raisons. Et, M. Massé, ça existe. Ça arrive que des fois les syndicats ne veulent pas porter le grief à l'arbitrage. Cependant, votre pouvoir de représentation [...] votre devoir de représentation et le recours en vertu de l'article 47 du Code ne couvrent pas cette condition. Est-ce qu'à ce moment-là on devrait faire en sorte que, nonobstant le fait qu'il y ait un syndiqué, une convention collective, la personne victime de harcèlement pourrait toujours avoir recours, en vertu de la Loi sur les normes, nonobstant le fait qu'il y ait une convention collective?

M. Massé (Henri) : Les nouvelles données sont changées, au niveau de la Commission des relations de travail. Aujourd'hui, le pouvoir [...] un membre d'un syndicat peut se plaindre [...] Auparavant, c'était uniquement si son syndicat... il pensait que son syndicat l'avait mal représenté dans le cas de mesures disciplinaires, et, avec les nouvelles dispositions du Code du travail, c'est dans tous les cas de représentation. Ça fait que... [sic].<sup>792</sup>

---

<sup>791</sup> *Ibid.*

<sup>792</sup> *Ibid.*

En fin de compte, c'est la solution de la mention explicite du devoir de représentation en matière de harcèlement psychologique qui a été retenue par le législateur.

En ajoutant au *Code du travail* une mention explicite du devoir de représentation syndicale en matière de harcèlement psychologique, le législateur avait donc un objectif à deux volets : assurer une défense adéquate du droit des personnes syndiquées à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique, et ce, sans accaparer trop les ressources de la CRT en permettant un recours autre que l'arbitrage de grief. Toutefois, nous verrons que ni l'un, ni l'autre des volets de cet objectif législatif n'a été complètement atteint.

#### 3.1.4 Le double objectif du législateur non atteint

Dans la mesure où l'objectif poursuivi par le législateur au moment de la modification de l'article 47.3 du *Code du travail* pour inclure la mention explicite du devoir de représentation en matière de harcèlement psychologique était, en partie, de répondre aux préoccupations des acteurs du milieu du travail qui craignaient que les ressources de la CRT soient accaparées par les plaintes de harcèlement psychologique dont les plaintes des personnes syndiquées, il y a une certaine ironie dans la suite des choses.

Plus particulièrement, pendant les cinq premières années de la mise en œuvre de la législation en matière de harcèlement psychologique, la CRT a été saisie de plus de plaintes pour manquement au devoir de représentation du syndicat en matière de harcèlement psychologique que les arbitres de grief ont rendu de décisions sur le fond en matière de harcèlement psychologique. De juin 2004 jusqu'en août 2009, la CRT a rendu 80 décisions sur des plaintes pour manquement au devoir de représentation du syndicat en matière de harcèlement psychologique (uniquement ou en combinaison avec un prétendu manquement dans d'autres domaines), alors que les arbitres de grief ont rendu 49 décisions sur des griefs pour harcèlement psychologique (voir la Figure 2.8). Si l'on rajoute les décisions rendues par un banc de trois commissaires de la CRT à la suite des demandes de révision interne, pendant les cinq premières années d'application des dispositions sur le



harcèlement psychologique (juin 2004 - août 2009), les plaintes pour manquement au devoir de représentation syndicale en matière de harcèlement psychologique ont fait l'objet de 90 décisions de la CRT et de la Cour supérieure. À titre indicatif, au cours de la même période, la CRT a tranché seulement 58 plaintes pour harcèlement psychologique déposées par des personnes non syndiquées<sup>793</sup>.

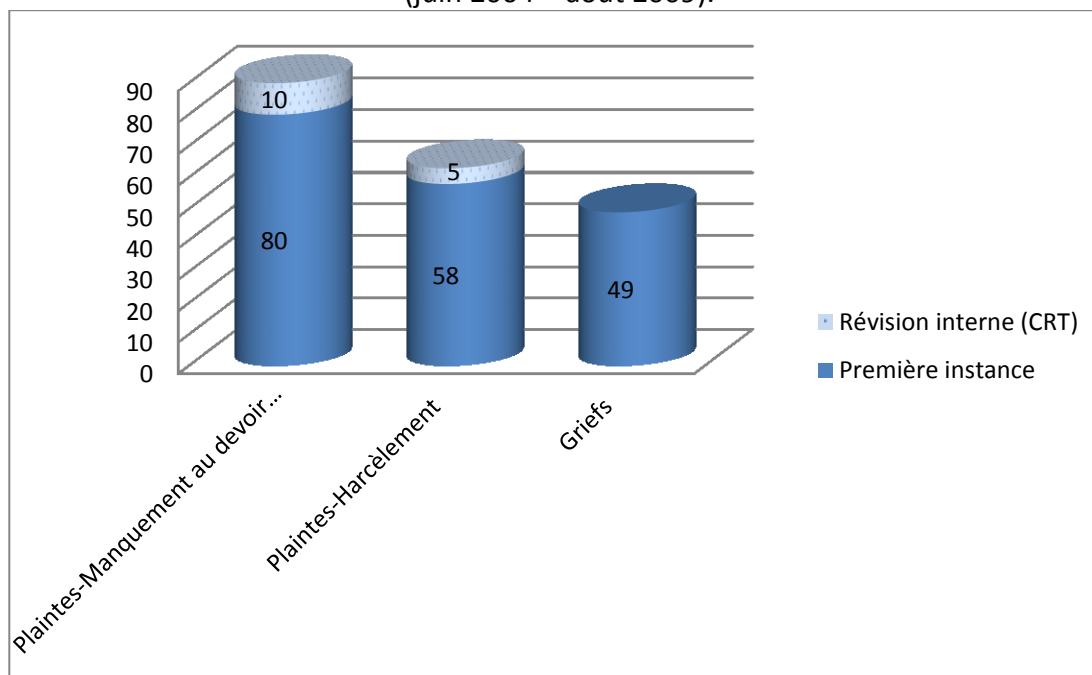
Vu autrement, en 2011, la CRT rapporte que les plaintes pour harcèlement psychologique des personnes non syndiquées représentaient 12 % de l'ensemble des plaintes déposées à la CNT en vertu de la LNT tandis que les plaintes pour manquement au devoir de représentation déposées par les personnes syndiquées en matière de harcèlement psychologique représentaient 7 % de l'ensemble des plaintes<sup>794</sup>.

---

<sup>793</sup> Certes, la pertinence de cette comparaison est relativement limitée. Entre autres, le nombre de jours d'audience requis pour une audience sur le mérite d'une plainte pour harcèlement psychologique dépasse le nombre de jours d'audience requis par l'audition d'une plainte pour manquement au devoir de représentation syndicale. Dans ce dernier cas, généralement, une journée d'audience suffit tandis que la durée moyenne de l'audience d'une plainte pour harcèlement psychologique à la CRT est de 3,6 jours : Giroux et Paquette, *supra* note 5.

<sup>794</sup> *Ibid.*

**Figure 2.8** Le nombre et type de décisions en lien avec le harcèlement psychologique (juin 2004 – août 2009).



Tout porte à croire qu'en octroyant un mandat exclusif aux syndicats en matière de harcèlement psychologique, avec comme seul filet de sécurité pour la personne salariée la possibilité de déposer une plainte pour manquement au devoir de représentation, l'économie du temps et des ressources de la CRT n'a pas été aussi importante qu'espérée.

Si la mention explicite d'un recours contre le syndicat pour manquement au devoir de représentation syndicale en matière de harcèlement psychologique produit des effets peu souhaitables pour les syndicats, est-il au moins garant d'une défense adéquate du droit des personnes syndiquées à un milieu de travail exempt du harcèlement psychologique? La réponse n'est pas évidente, compte tenu du fardeau de preuve qui pèse sur la personne qui allègue un manquement au devoir de représentation de la part de son syndicat. Le taux d'acceptation des plaintes pour manquement au devoir de représentation syndicale ne nous renseigne pas sur le caractère fondé ou non des allégations de harcèlement. Ce que nous savons, par ailleurs, c'est que pour plus d'une personne syndiquée, l'existence d'un recours contre le syndicat pour manquement au devoir de représentation syndicale n'a

point garanti la sanction de son droit à un milieu de travail exempt du harcèlement psychologique.

### 3.1.5 Une garantie insatisfaisante de la sanction du droit à un milieu de travail exempt du harcèlement psychologique des personnes syndiquées

Le cas de monsieur Raymond<sup>795</sup> incarne la possibilité que les divers *fora* auxquels le même cas de harcèlement psychologique peut être référé rende des décisions incongrues sinon carrément contradictoires. Les faits de cette affaire sont éloquents et méritent que nous nous y attardions.

Soudeur, monsieur Raymond était à l'emploi de Prévost Car, une compagnie de manufacture d'autocar. Il faisait de l'embonpoint. Il alléguait que ses collègues l'agaçait et le harcelait, ces derniers ayant conclu qu'il était homosexuel. Il a déposé une plainte selon la procédure interne de l'employeur. L'employeur a effectué une enquête et a conclut qu'il n'y a pas eu d'harcèlement. Monsieur Raymond a donc demandé à son syndicat de déposer un grief. Entretemps, son médecin a diagnostiqué un trouble d'adaptation en lien avec le harcèlement qu'il subissait au travail. Il a cessé de travail et a déposé une réclamation pour lésion professionnelle à la CSST.

Interrogés par les représentants syndicaux, ses collègues ont nié vigoureusement avoir commis quelque tort ou malfeasance à son endroit. Selon ses collègues de travail, tout était parfaitement normal. Tous les travailleurs avaient des « surnoms » comme monsieur Raymond. Ce dernier avait tout simplement de la difficulté à s'intégrer au groupe. À l'instar de l'employeur, le syndicat a conclu à l'absence de toute preuve de harcèlement. En conséquence, le syndicat a décidé de ne pas déposer de grief.

---

<sup>795</sup> *Raymond c Syndicat national de l'automobile, de l'aérospatiale, du transport (TCA-Canada)*, 2005 QCCRT 0578 [Raymond, CRT]; *Raymond et Prévost Car* (3 mars 2006), Québec 256343-31-0503 (CLP) (disponible sur SOQUIJ) [Raymond, CLP].

Au moment où le syndicat a décidé de ne pas déposer de grief, le délai pour le faire (90 jours) était expiré. Cependant, dans sa décision sur le bien-fondé de la plainte contre le syndicat, la CRT a affirmé qu'étant donné sa conclusion que celui-ci avait effectué une « enquête sérieuse et indépendante » laquelle a révélé aucun indice pouvant corroborer les allégations de harcèlement, l'expiration du délai pour déposer un grief n'avait aucune importance. Non plus, de toute façon, se lit la décision de la CRT, pouvait-on conclure à de la négligence « grave ». Nonobstant le fait que pendant des mois, les représentants syndicaux avaient délibérément caché de monsieur Raymond le fait que, contrairement à sa demande, aucun grief n'a été déposé, la CRT arrive à la conclusion que cette cachette était davantage un reflet du désir des représentants de ne pas lui faire de la peine pendant qu'il était un arrêt de travail pour incapacité psychologique que par une quelconque intention malicieuse de leur part. Comme c'est souvent le cas, le syndicat et l'employeur étaient représentés par avocats devant la CRT, tandis que monsieur Raymond se présentait seul<sup>796</sup>. L'histoire se terminerait là, n'eut été d'une décision de la CLP qui trace un tout autre portrait de la situation<sup>797</sup>.

La décision de la CLP au sujet de sa réclamation à la CSST rapporte qu'à l'audition, Prévost Car (l'employeur) prétendait, à l'instar d'un rapport d'expertise psychiatrique, que M. Raymond souffrait d'un « trouble délirant persécutoire ». Or, la CLP rejette catégoriquement ce diagnostic et conclut, au contraire, que la persécution en question était dans les faits une réalité, laquelle a déclenché le trouble d'adaptation et la dépression diagnostiqués chez monsieur Raymond, comme son médecin traitant a attesté dès le début de son invalidité. La preuve révèle que ses collègues le trouvait efféminé et timide, et le taquinait sans relâche comme s'il était homosexuel (ce qu'il démentait lors de l'audition). À titre d'exemple, quand M. Raymond traversait le plancher de l'usine, les autres travailleurs frappaient le mur du bout de leurs bottes de sécurité, criant « laissez-moi sortir du placard ». D'autres collègues lui adressait la parole au féminin, lui disaient « J'ai faim de toi », le traitait de « homo », « hosti de gros fifi » et, de façon sarcastique, lui envoyaient

<sup>796</sup> CRT, *Rapport annuel 2007-2008*, *supra* note 606 à la p 23.

<sup>797</sup> *Raymond*, CLP, *supra* note 795.

des becs et lui faisaient des clins d'œil. Comble de l'ironie, l'employeur dépose en preuve la décision de la CRT rejetant la plainte pour manquement au devoir de représentation syndicale, soulignant le fait que le syndicat n'a pas non plus trouvé de corroboration des allégations de harcèlement pour discréditer encore plus monsieur Raymond.

Après avoir entendu la preuve, la CLP accepte la réclamation de monsieur Raymond, prenant la peine de déplorer à la fin de la décision que celui-ci était obligé de démissionner de son emploi et d'accepter un nouvel emploi moins bien rémunéré et comportant des conditions moins avantageuses. Après une période d'incapacité psychologique découlant du harcèlement psychologique au travail et plusieurs années de litiges l'opposant à son employeur, à son syndicat et à la CSST, la démission de monsieur Raymond incarne le comportement typique d'une victime du harcèlement, soit le retrait stratégique du milieu de travail<sup>798</sup>. Pourtant, la sanction de son droit au maintien dans son emploi – et à de l'aide de la part de son employeur et, à défaut, de son syndicat, pour y arriver – est au cœur de l'objectif de la législation en matière de harcèlement psychologique. Objectif qui, manifestement, n'a pas été atteint dans ce cas.

Le cas de monsieur Raymond est-il un cas isolé? Nous avons pu identifier au moins un autre exemple<sup>799</sup> de litige dans lequel la crédibilité de la personne alléguant être victime de harcèlement psychologique semble avoir été évaluée de façon complètement différente par différents tribunaux. Plus particulièrement, madame Hélène Aylwin-Mailhot alléguait être victime de harcèlement psychologique lors de son retour au travail après un congé de maladie pour une incapacité psychologique d'origine personnelle. Lors de son retour, elle a découvert que son poste permanent a été donné à quelqu'un d'autre. Elle a été affectée à

---

<sup>798</sup> Voir la sous-section 3.4.2 du Titre préliminaire, ci-dessus, sur le maintien en emploi et le retour au travail des victimes. Voir notamment Leclerc, *supra* note 361; Genest, Leclerc et Maranda, *supra* note 315; Niedl, *supra* note 362.

<sup>799</sup> À partir d'un échantillon choisi au hasard parmi les décisions rejetant des plaintes pour manquement au devoir de représentation syndicale en lien avec le harcèlement psychologique et mentionnant une réclamation à la CSST, nous avons interrogé la banque de SOQUIJ, Résumés et textes intégraux de la CLP, à l'aide du nom de famille du plaignant. Cette banque contient des décisions retenues pour publication et non la totalité des décisions rendues par la CLP. De plus, en matière de lésion psychologique, plusieurs décisions sont caviardées.

des tâches moins exigeantes ou encore à la mise à jour de son curriculum vitae en vue d'un transfert éventuel dans un autre ministère, quand elle n'avait carrément rien à faire. Elle a arrêté de travailler de nouveau, cette fois-ci pour une incapacité psychologique en lien avec le travail<sup>800</sup>. Son syndicat a déposé un grief pour harcèlement psychologique, mais étant donné la réclamation de madame Aylwin-Mailhot à la CSST, a suspendu le traitement du grief. Ensuite, le syndicat « ne l'a pas appuyée » et a décidé de ne pas la représenter devant la CLP. Même en se représentant seule, et malgré un passé psychiatrique, la salariée a vu sa réclamation acceptée par la CLP. Selon la CLP,

[i]l est anormal que la travailleuse, de retour d'une absence pour maladie, perde son poste permanent au profit d'un autre qui n'a pas son statut ou son ancienneté dans ce poste. Cela ne relève pas de la perception de la travailleuse, ce sont des faits démontrés. Le mauvais exercice du droit de gérance constitue, en l'espèce, l'événement imprévu et soudain.<sup>801</sup>

C'est à la lecture de la décision de la CLP, laquelle relate entre autres le témoignage de l'employeur confirmant la non-conformité à la convention collective de plusieurs mesures prises à l'égard de la salariée, que madame Aylwin-Mailhot a voulu prendre un recours contre son syndicat pour manquement au devoir de représentation. Cependant, plus de six mois après qu'elle ait formellement appris la décision du syndicat de suspendre le traitement du grief, son recours était prescrit, tandis que la décision du syndicat de ne pas la représenter devant la CLP était considérée comme étant en dehors de la portée du devoir de représentation de celui-ci<sup>802</sup>.

<sup>800</sup> *Aylwin-Mailhot et Québec (Ministère de l'Environnement)*, 2008 QCCLP 5414.

<sup>801</sup> *Ibid* au para 53.

<sup>802</sup> *Aylwin-Mailhot c Syndicat de la fonction publique du Québec (unité fonctionnaires)*, 2009 QCCRT 0165. Le devoir de juste représentation du syndicat édicté par l'article 47.2 du *Code du travail* ne vise pas la représentation d'une personne syndiquée devant la Commission des lésions professionnelles : *Bergeron c Syndicat des agents de la paix en services correctionnels du Québec*, 2008 QCCRT 186 (disponible sur Azimut). Voir généralement à ce sujet Katherine Lippel et Rachel Cox, « Droit de la santé au travail régissant les problèmes de santé mentale : Prévention, indemnisation et réadaptation » dans *JurisClasseur Québec*, Feuilles mobiles, Collection Droit du Travail – Santé et sécurité du travail, fasc 27, LexisNexis Canada. 2010 (mise à jour annuelle) aux para 153-154 [*JurisClasseur*, fasc 27]. À la même époque, une autre salariée, madame Diane Meilleur s'est vue refuser la représentation à la CLP par le même syndicat (nous n'avons pas pu retrouver de décision de la CLP relative à la réclamation de madame Meilleur). Même si celle-ci prétendait être harcelée au travail au point d'en être devenue inapte au travail, son syndicat a décidé de ne pas la représenter à la CLP, prétextant que le dossier médical établissait qu'en même temps, dans la vie personnelle de la salariée, « est survenu un événement traumatisant qu'on ne peut ni nier ni ignorer et ni en amoindrir les effets » : *Meilleur c*

En somme, dans un premier temps, le régime actuel du monopole de représentation syndicale en matière de harcèlement psychologique participe à la judiciarisation des rapports entre les personnes syndiquées et leur syndicat. Dans un deuxième temps, le régime entraîne des obligations onéreuses, notamment au plan des enquêtes à effectuer, pour les syndicats, et ce, relatives à la représentation tant des personnes qui se croient victimes de harcèlement psychologique que des personnes qui sont mises en cause par les plaintes lorsque celles-ci sont aussi membres de l'unité de négociation. Dans un troisième temps, dans les exemples cités ci-haut, la CLP a entendu preuve de gestes de harcèlement psychologique et a constaté que ces gestes ont contribué de façon significative à l'incapacité psychologique des plaignants (donc, des cas assez graves), et ce, alors qu'une plainte dirigée vers le syndicat pour manquement au devoir de représentation a été rejetée par la CRT. Ceci ne fait que confirmer qu'un doute plane sur la capacité du régime actuel de fournir une garantie que les personnes syndiquées bénéficient d'une défense adéquate de leur droit à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique.

Des modèles de rechange au régime actuel de compétence exclusive de l'arbitre de grief, et par conséquent, du rôle exclusif du syndicat dans la mise en œuvre du droit à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique, sont-ils imaginables? Nous en tracerons un portrait sommaire, et ce, dans le but de placer dans son contexte le choix du législateur d'un monopole de représentation syndicale en matière de harcèlement psychologique.

---

*Syndicat de la fonction publique du Québec (unité fonctionnaires)*, 2009 QCCRT 0294 au para 6. En fin de compte, elle se serait représentée seule devant la CLP et n'aurait convoqué aucun témoin. Selon la décision de la CRT rejetant la plainte contre son syndicat : « la Commission constate que le Syndicat a analysé sérieusement la réclamation de madame Meilleur adressée à la CSST. Un conseiller et une avocate l'ont rencontrée pour faire le point sur le dossier. Deux autres conseillers l'ont aussi rencontrée, revu les éléments pertinents et déposé leur recommandation, à la suite de la demande de révision qu'elle a faite. Le Syndicat l'a aussi avisée en temps utile de sa décision de ne pas la représenter devant la CLP, de sa possibilité de se représenter seule et de prévoir les frais afférents, le cas échéant. À partir de ce moment, il revenait à madame Meilleur de prendre sa décision, de préparer sa cause et d'assigner les témoins qu'elle jugeait utiles, ce qu'elle n'a pas fait. » : *Ibid* aux para 18-19. Sans remettre en question le fondement juridique de la décision de la CRT, force nous est de constater que la marche est haute – préparation d'une audition sur sa propre santé mentale en se représentant seule – pour une personne déjà fragilisée.

### 3.1.6 Les modèles de rechange au régime de la compétence exclusive de l'arbitre de grief

Dans d'autres contextes, lorsque des normes du travail ou une autre norme ayant un caractère d'ordre public s'appliquent à des situations où, par définition, les intérêts collectifs sont susceptibles d'être en conflit avec des intérêts individuels, la loi permet aux travailleuses et travailleurs syndiqués soit de déposer des plaintes à la CNT, soit de porter leurs propres griefs en arbitrage<sup>803</sup>.

Pour illustrer, la *Charte de la langue française* contient des dispositions dont certaines sont réputées faire partie de chaque convention collective au Québec<sup>804</sup>. Si une personne syndiquée souhaite exercer son droit de travailler en français mais son syndicat – possiblement dominé par des non-francophones – ne veut pas porter son grief à l'arbitrage, la personne syndiquée peut déposer un grief et, exceptionnellement, le porter à l'arbitrage elle-même<sup>805</sup>.

Autre exemple, aux termes de la LNT, des clauses de disparité de traitement (« clauses orphelins ») — qui stipulent que les personnes embauchées pour effectuer les mêmes tâches que des personnes déjà à l'emploi gagnent un pourcentage moindre du taux horaire habituel — sont considérées illégales<sup>806</sup>. En temps normal, le recours exclusif des personnes syndiquées en cas de violation d'une norme du travail est un grief aux termes de la convention collective<sup>807</sup>. Toutefois, étant donné que les syndicats peuvent avoir des réticences à renier les ententes qu'ils ont eux-mêmes négociées, si une personne syndiquée veut contester une clause de disparité de traitement, elle peut déposer une plainte à titre individuel à la CNT<sup>808</sup>.

<sup>803</sup> Voir généralement Veilleux, *supra* note 39.

<sup>804</sup> *Charte de la langue française*, LRQ, c C-11, art 50.

<sup>805</sup> *Ibid*, art 45(2).

<sup>806</sup> LNT, *supra* note 2, art 87.1.

<sup>807</sup> LNT, *supra* note 2, art 102(1).

<sup>808</sup> LNT, *supra* note 2, art 102(2). Pour les recours ouverts en cas de plainte visant une disparité de traitement en fonction de la date d'embauche (la clause orphelin), voir LNT, *supra* note 2, art 87.1, 102. Aux termes de l'article 102, « un salarié qui croit avoir été victime d'une atteinte à un droit conféré par la présente loi ou un règlement peut adresser, par écrit, une plainte à la Commission [...] Si un salarié est assujéti à une convention collective ou à un décret, le plaignant doit alors démontrer à la Commission qu'il a épuisé les recours



Diane Veilleux, professeure en relations industrielles et arbitre de grief, commente ce modèle de juridiction concurrente entre l'arbitre de grief et la CNT en matière de disparité de traitement. Elle évoque la possibilité d'un modèle dans lequel la CNT puisse, dans certaines circonstances, représenter la personne salariée syndiquée, tout en conservant la juridiction exclusive de l'arbitre de grief. Par ailleurs, elle souligne qu'en matière de clauses de disparité, le modèle retenu par le législateur est plutôt que la CNT filtre les plaintes des personnes syndiquées qui se sont vues refuser la représentation par leur syndicat et ensuite, le cas échéant, qu'elle prenne fait et cause pour celles-ci devant le tribunal judiciaire compétent<sup>809</sup>.

Les commentaires de Veilleux soulèvent les enjeux de financement des différents modèles pour la prise en charge des recours. Si la CNT dispose d'une juridiction concurrente à celle de l'arbitre de grief (la personne syndiquée a le choix) ou d'une juridiction successive à celle-ci (si le syndicat refuse de déposer un grief, la personne syndiquée peut déposer une plainte à la CNT), le filtrage, le traitement, la médiation et le cas échéant, les frais de représentation lors de l'audience d'une plainte sont susceptibles de revenir à la CNT. De plus, les coûts de fonctionnement de l'instance décisionnelle seront assumés par un tribunal bénéficiant d'un financement public.

Le questionnement de Veilleux relatif à l'opportunité de conserver la compétence exclusive de l'arbitre de grief tout en permettant à la CNT, dans certaines circonstances, de représenter la personne syndiquée constitue une autre variation dans les solutions de rechange au modèle de compétence exclusive de l'arbitre de grief : la compétence exclusive de l'arbitre de grief est maintenue, mais le monopole de représentation syndicale est modulée. Dans cette hypothèse, même si la CNT assume la représentation de la personne syndiquée, c'est plutôt un tribunal financé par les parties (employeur et syndicat) qui entendra la plainte de la personne syndiquée.

---

découlant de cette convention ou de ce décret, sauf lorsque la plainte porte sur une condition de travail interdite par l'article 87.1; dans ce dernier cas, le plaignant doit plutôt démontrer à la Commission qu'il n'a pas utilisé ces recours ou que, les ayant utilisés, il s'en est désisté avant qu'une décision finale n'ait été rendue ».

<sup>809</sup> Veilleux, *supra* note 39 aux pp 257-258.

En contraste, au moment de l'adoption du Projet de loi 143, Au bas de l'échelle avait proposé que tant les personnes syndiquées que les personnes non syndiquées puissent déposer une plainte pour harcèlement psychologique à la CNT, à la différence que les personnes syndiquées soient représentées par leur syndicat et non par le contentieux de la CNT<sup>810</sup>. En d'autres termes, le monopole de représentation du syndicat est maintenu mais la compétence exclusive de l'arbitre de grief est délaissée au profit de la CRT. Dans cette hypothèse, même si le syndicat assume la représentation de la personne syndiquée, c'est un tribunal bénéficiant d'un financement public qui entendra la plainte de la personne syndiquée.

Par ailleurs, la différence entre le harcèlement psychologique, d'une part, et d'autre part les clauses de disparité de traitement ou le droit à travailler en français en vertu de la *Charte de la langue française*, en est un d'ordre de grandeur. Le droit à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique est susceptible d'être invoqué beaucoup plus souvent que le droit à ne pas voir son traitement diminué en raison d'une clause de disparité de traitement ou le droit de travailler en français, soit par définition des enjeux circonscrits à certains milieux de travail.

Dans la section 3.2, nous verrons qu'en adoptant un modèle de compétence exclusive de l'arbitre de grief et de monopole de représentation syndicale, des coûts importants occasionnés par la mise en œuvre du droit à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique ont été transférés aux syndicats.

### **3.2 Un transfert ainsi qu'une décentralisation des coûts de la mise en œuvre du droit à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique en milieu syndiqué**

Tel que discuté dans la section précédente, étant donné que le droit à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique fait partie de chaque convention collective au Québec, le recours exclusif en cas de non-respect de ce droit est le dépôt d'un grief. Or, le

---

<sup>810</sup> Au bas de l'échelle, *Commentaires, supra* note 443 à la p 12.

régime d'arbitrage de griefs est financé par les cotisations des personnes syndiquées et par les employeurs.

### 3.2.1 Un grand nombre de plaintes

Dans les milieux de travail syndiqués, le nombre exact de griefs pour harcèlement psychologique déposés depuis l'entrée en vigueur de la loi est inconnu. Dans les milieux de travail non syndiqués, entre le 1<sup>er</sup> juin 2004 et le 31 mars 2012, la CNT a reçu 18 179 plaintes pour harcèlement psychologique, soit en moyenne plus de 2 200 plaintes par année (voir la Figure 2.9)<sup>811</sup>. Même en tenant compte du fait qu'au Québec, les personnes syndiquées représentent 40 % de la main-d'œuvre salariée<sup>812</sup>, tout porte à croire qu'il y a eu au moins autant de plaintes dans les milieux de travail syndiqués que dans les milieux non syndiqués<sup>813</sup>. Il est donc utile de s'arrêter aux coûts du traitement des plaintes des personnes non syndiquées pour avoir une meilleure idée des coûts de traitement des plaintes et griefs pour harcèlement psychologique déposés par les personnes syndiquées, et plus spécifiquement, la part de ces coûts assumée par les syndicats.

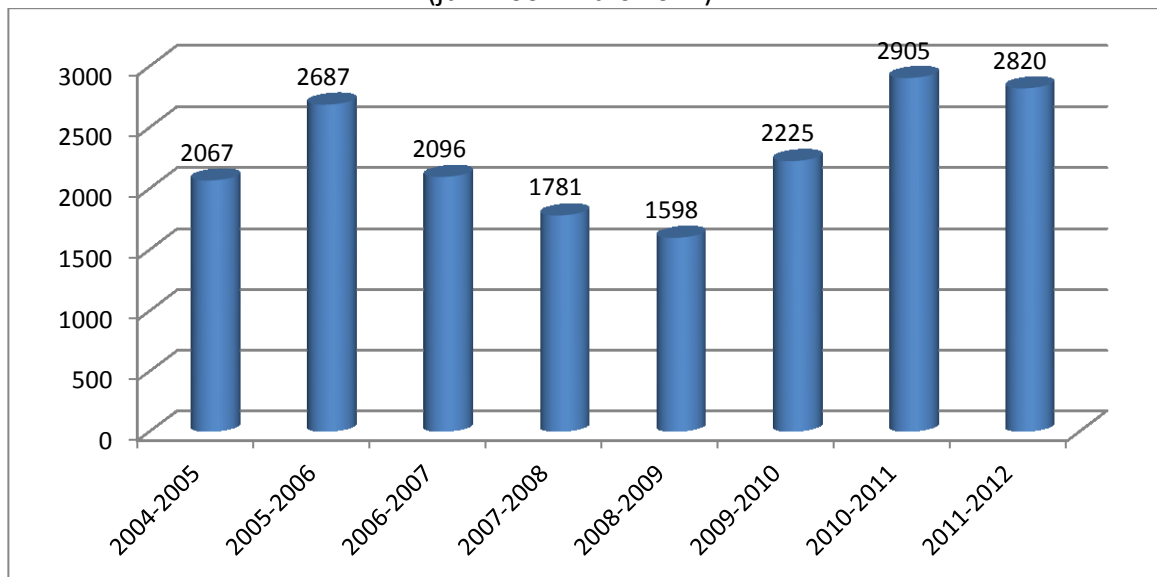
---

<sup>811</sup> Québec, CNT, *Rapport annuel de gestion 2003-2004*, Québec, CNT, 2004 [CNT, *Rapport annuel 2003-2004*]; Commission des normes du travail, *Rapports annuels 2004-2005 à 2010-2011*, *supra* note 4. Pour les années 2009-2010 à 2011-2012, les rapports comptabilisent les demandes de service en lien avec le harcèlement psychologique et ce, peu importe si une plainte est déposée. Pour ces années d'exercice, le nombre de plaintes a été calculé en soustrayant le nombre de « Demandes fermées sans plainte » du total des « Demandes [liées à du harcèlement psychologique] reçues au cours de l'exercice ». Pour l'année 2011-2012, 2820 plaintes additionnelles ont été déposées : CNT, *Rapport annuel 2011-2012*, *supra* note 4.

<sup>812</sup> Ministère du Travail, 2011, *supra* note 16 à la p 6.

<sup>813</sup> Au Québec, 20,8 % des salariés syndiqués se déclarent victime de harcèlement psychologique tandis que 14,2 % des non syndiqués (non cadres) et 10,3 % des cadres (dont certains seraient visés par la définition large de « salarié » à la LNT) déclarent être victime de harcèlement : Katherine Lippel et al, « Violence au travail : Harcèlement psychologique, harcèlement sexuel et violence physique » dans *EQCOTESST*, 2011, *supra* note 24, 325 à la p 335. Les personnes syndiquées qui se disent harcelées au travail rapportent avoir fait appel à leur syndicat dans une proportion de 26 % alors que seulement 6 % des personnes non syndiquées dans la même position déclarent avoir contacté la CNT : *Ibid* à la p 350. De plus, au Québec, le secteur public affiche une présence syndicale s'élevant à plus de 80 % : Ministère du Travail, 2011, *supra* note 16 à la p 10. Plusieurs études indiquent que les taux de harcèlement psychologique rapportés dans le secteur public sont plus élevés que ceux dans le secteur privé : Denise Salin et Helge Hoel, « Organisational Causes of Workplace Bullying » dans Einarsen et al, 2011, *supra* note 22, 227 à la p 235.

**Figure 2.9** Le nombre de plaintes pour harcèlement psychologique déposées à la CNT (juin 2004-mars 2012)<sup>814</sup>.



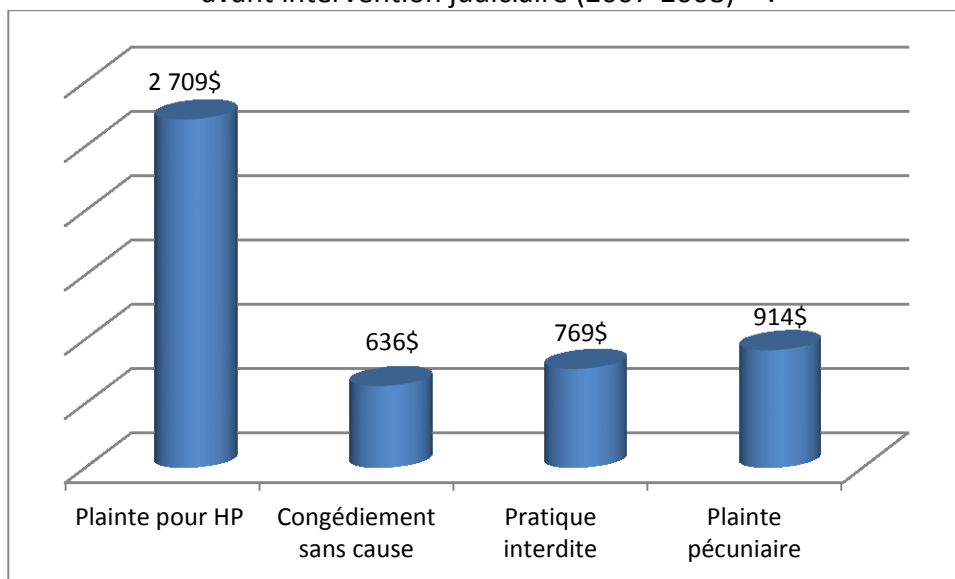
### 3.2.2 Des coûts élevés pour le traitement d'une plainte

Selon le *Rapport annuel* de la CNT pour l'année 2007-2008, le coût moyen par plainte traitée par la CNT avant intervention judiciaire était de 2 709 \$, soit un montant qui dépasse largement le coût moyen même pour une plainte pour congédiement sans cause ou une plainte pécuniaire (voir la Figure 2.10). Un écart important demeure lors de l'exercice 2008-2009<sup>815</sup>.

<sup>814</sup> CNT, *Rapport annuel* 2004-2005 à 2010-2011, *supra* note 4; CNT, *Rapport annuel* 2011-2012, *supra* note 372.

<sup>815</sup> CNT, *Rapport annuel* 2008-2009, *supra* note 4 à la p 53.

**Figure 2.10** Le coût unitaire du traitement d'une plainte à la CNT avant intervention judiciaire (2007-2008)<sup>816</sup>.



En milieu syndiqué, tel que souligné dans la sous-section 2.2.3 du chapitre précédent, les personnes chargées de mettre en œuvre la loi sont soit des bénévoles, soit des personnes qui bénéficient de libérations syndicales négociées dans le contexte général de l'application de la convention collective. En contraste, les plaintes des personnes non syndiquées sont traitées par des fonctionnaires. Dès les premières années de l'entrée en vigueur de la loi, la CNT a affecté plus d'une trentaine de professionnelles et professionnels spécialement formés aux plaintes pour harcèlement psychologique<sup>817</sup>. Entre autres, avant l'entrée en vigueur du Projet de loi 143 en 2004, la CNT a envoyé une mission en Belgique et en France « afin d'orienter la Commission notamment eu égard à la prévention, au profil de compétence des enquêteurs en matière de harcèlement psychologique, aux processus de traitement des plaintes et aux besoins de soutien de la part des salariés qui déposent une plainte »<sup>818</sup>. Dans les milieux de travail syndiqués, le cas échéant, le coût de la formation des personnes responsables des plaintes et des griefs pour harcèlement psychologique a été acquitté par les syndicats.

<sup>816</sup> CNT, *Rapport annuel 2007-2008*, *supra* note 4 à la p 60. À partir de 2010, la façon de la CNT de compiler les données a changé, ce qui rend la comparaison à des données plus récentes problématique.

<sup>817</sup> CNT, *Rapport annuel 2004-2005*, *supra* note 4 aux pp 10, 37.

<sup>818</sup> CNT, *Rapport annuel 2003-2004*, *supra* note 811 à la p 23.

Tel que déjà discuté dans la section 3.1, dans les milieux de travail syndiqués, la représentation de la victime du harcèlement est à la charge des syndicats, tout comme, d'ailleurs, celle du mis en cause, si celui-ci est aussi membre de l'unité de négociation, et à plus forte raison si celui-ci est l'objet d'une mesure disciplinaire en lien avec les gestes de harcèlement. Pour les personnes non syndiquées, dans la mesure où la CNT décide de référer elle-même une plainte à la CRT<sup>819</sup>, la représentation de la personne plaignante devant le tribunal est assurée sans frais par le contentieux de la CNT. Selon le *Rapport annuel* de la CNT pour l'année 2007-2008 (dernier exercice pour lequel ces données sont publiées), le coût moyen par plainte traitée par la CNT « après intervention judiciaire » est de 8 950 \$ par plainte, soit un montant qui dépasse le double du coût moyen pour une plainte pour congédiement sans cause ou une plainte pécuniaire (voir la Figure 2.11)<sup>820</sup>. De plus, dès 2006, la CNT a embauché de nouveaux avocats, entre autres pour fournir des conseils et assurer la représentation juridique des salariés dans les dossiers de harcèlement psychologique auprès de la CRT et d'autres instances judiciaires<sup>821</sup>.

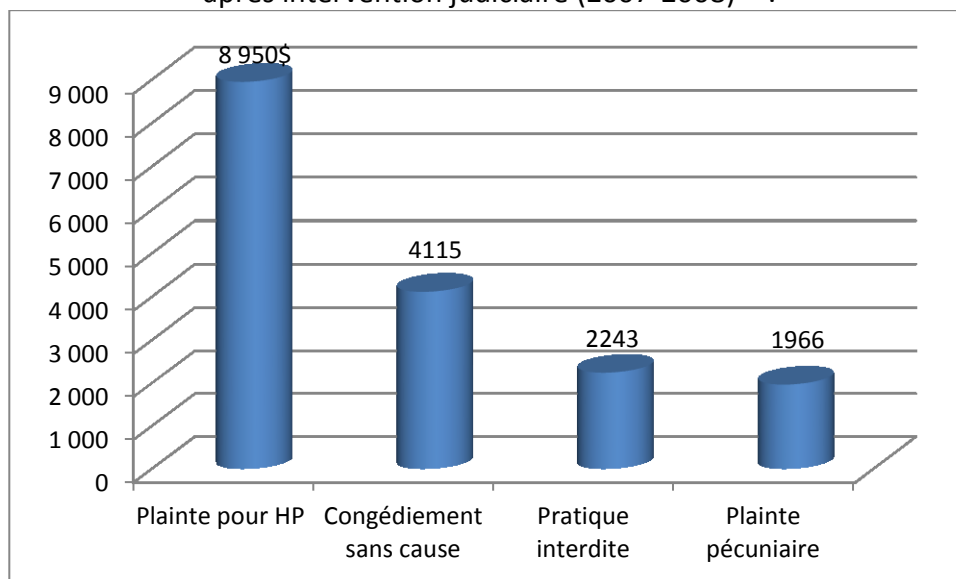
---

<sup>819</sup> Selon la CRT, dans 44 % des plaintes pour harcèlement psychologique, ce n'est pas la CNT qui représente la personne plaignante, soit un pourcentage plus élevé que celui des autres plaintes dont la CRT est saisie (24 %). Par ailleurs, la personne plaignante est non représentée dans 21 % des dossiers de harcèlement psychologique, comparer à 7 % des personnes plaignantes dans d'autres dossiers. Cela laisse entrevoir que dans certains cas, la personne plaignante avait le choix de se faire représenter par le contentieux de la CRT mais a préféré assumer elle-même les frais de représentation par le procureur de son choix : Giroux et Paquette, *supra* note 5.

<sup>820</sup> CNT, *Rapport annuel 2007-2008*, *supra* note 4 à la p 60.

<sup>821</sup> CNT, *Rapport annuel 2006-2007*, *supra* note 4 à la p 39.

**Figure 2.11** Le coût unitaire du traitement d'une plainte à la CNT après intervention judiciaire (2007-2008)<sup>822</sup>.



Les données relatives au coût moyen par plainte traitée par la CNT « après intervention judiciaire » se rapportent à l'année 2007-2008<sup>823</sup>. Depuis, la Commission ne publie plus de données relatives au coût du traitement des plaintes pour harcèlement psychologique après intervention judiciaire.

### 3.2.3 Le coût des audiences

Autre exemple du financement collectif de la mise en œuvre de la loi en milieu non syndiqué, à l'époque de l'entrée en vigueur des dispositions sur le harcèlement psychologique, la CNT a augmenté sa contribution à la CRT, l'instance chargée d'entendre les plaintes, d'un million de dollars<sup>824</sup> (voir la Figure 2.12). En contraste, aujourd'hui, dans

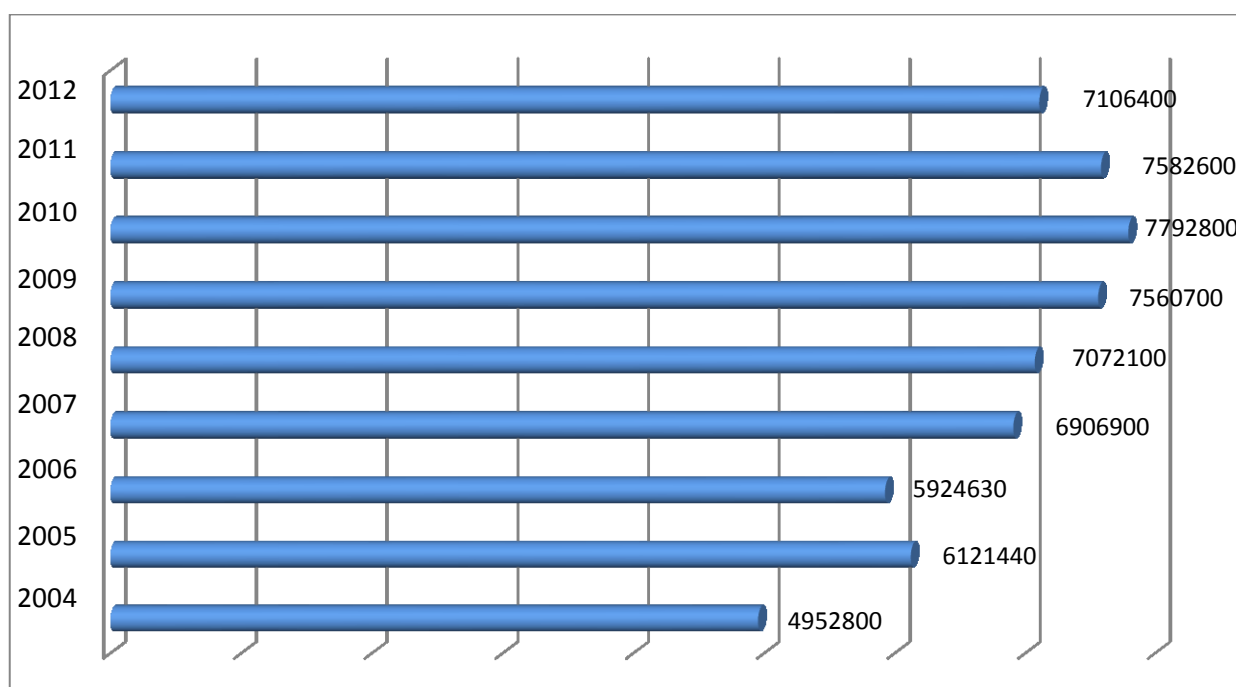
<sup>822</sup> CNT, *Rapport annuel 2007-2008*, *supra* note 4 à la p 60.

<sup>823</sup> En 2009-2010, la Commission a commencé à exclure le coût de la médiation des données relatives au coût unitaire de traitement d'une plainte pour harcèlement psychologique, ce qui fait baisser, en apparence, le coût unitaire de traitement et complique la comparaison des données d'année en année. De plus, en 2009-2010, dans le calcul du coût unitaire, la Commission tient compte non seulement des plaintes déposées, mais aussi de toute demande de service liées au harcèlement psychologique, et ce, sans égard au dépôt d'une plainte. Le coût unitaire du traitement d'une demande a baissé de nouveau. Cela dit, la tendance générale se maintient : le traitement d'une demande liée au harcèlement psychologique coûte cher, plus cher que tout autre type de demande de service auprès de la Commission.

<sup>824</sup> CNT, *Rapport annuel 2004-2005*, *supra* note 4 à la p 66 : aux termes de l'article 28.1 de la LNT, la CNT contribue au fonds de la CRT pour pourvoir aux dépenses encourues par la CRT relativement aux recours

les secteurs de la santé et de l'éducation, la partie qui perd l'arbitrage doit payer les honoraires et débours des arbitres de griefs (c'est la règle « Qui perd, paie »)<sup>825</sup>. Avec des auditions marathons en matière de harcèlement psychologique pouvant atteindre une vingtaine de journées<sup>826</sup>, et parfois l'obligation pour le syndicat de représenter à la fois la personne mise en cause et la personne plaignante, les syndicats doivent investir des sommes considérables pour faire déterminer la portée du droit à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique.

**Figure 2.12** La contribution de la CNT au financement de la CRT (2004-2012)<sup>827</sup>.



instruits devant elle en cas de pratique interdite, harcèlement psychologique et de congédiement fait sans cause juste et suffisante.

<sup>825</sup> *Loi concernant les conditions de travail dans le secteur public*, LRQ 2005, c 43.

<sup>826</sup> Cox, 2010, *supra* note 10 à la p 83.

<sup>827</sup> CNT, *Rapports annuels 2004-2005 à 2010-2011*, *supra* note 4; CNT, *Rapport annuel 2011-2012*, *supra* note 4.



### 3.2.4 Des programmes de prévention ciblés pour les employeurs à risque en milieu de travail non syndiqué

Finalement, dans son plan stratégique 2008-2012, la CNT a décidé de mener un programme ciblé d'intervention préventive en matière de harcèlement psychologique dans les entreprises. Ce programme prévoit des interventions dans des entreprises qui ont fait l'objet d'une plainte ou qui font partie de secteurs ciblés par le programme de surveillance. Il n'est pas possible de chiffrer le coût exact de ce programme. Toutefois, son existence illustre l'investissement important de la CNT visant à assurer la mise en œuvre des dispositions sur le harcèlement psychologique en milieu non syndiqué<sup>828</sup>.

Inversement, en milieu syndiqué, le financement de la mise en œuvre du régime de harcèlement psychologique est décentralisé dans chaque milieu de travail. Les milieux syndiqués qui ont fait l'objet d'une plainte ou qui font partie des secteurs à risque ne bénéficient d'aucune aide financière ni d'aucune initiative de la part d'organisme public comme la CNT pour mettre sur pied des mesures de prévention. Or, l'absence de redistribution des ressources parmi les milieux de travail syndiqués est susceptible d'emporter des conséquences pour l'efficacité du recours contre le harcèlement psychologique.

### 3.2.5 Une décentralisation des coûts et de la responsabilité pour la mise en œuvre de la loi en milieu de travail syndiqué

Les informations que nous venons de présenter constituent autant d'exemples de la centralisation des coûts, considérables d'ailleurs, du traitement et de l'adjudication des plaintes pour harcèlement psychologique des personnes non syndiquées au sein d'un régime public. Tout porte à croire que le traitement et l'adjudication des plaintes pour harcèlement psychologique des personnes syndiquées ont également occasionné des coûts considérables. Toutefois, compte tenu de la décentralisation de ces coûts dans l'ensemble

---

<sup>828</sup> CNT, *Rapport annuel 2010-2011*, *supra* note 4 à la p 35.

des milieux de travail syndiqués du Québec, il est difficile de procéder à une estimation de leur valeur totale.

On peut, par ailleurs, à la lumière des précurseurs organisationnels du harcèlement psychologique, émettre l'hypothèse que le risque de harcèlement est plus élevé dans certains milieux de travail que dans d'autres. Or, le professeur gallois David Walters observe que de façon générale, les facteurs qui contribuent à une prévalence accrue de risques psycho-sociaux – dont le harcèlement psychologique – sont, ironiquement, exactement les mêmes que ceux qui affaiblissent la capacité de représentation des travailleuses et travailleurs face à leur employeur<sup>829</sup>.

Plus particulièrement, selon Walters, les transformations récentes du marché du travail (restructuration, *downsizing*, intensification du travail) remettent en question l'efficacité de la représentation des travailleuses et travailleurs relative à l'ensemble des risques psycho-sociaux. Parallèlement, les transformations des conditions de travail créent un terrain propice au harcèlement psychologique. Cela signifie que, dans les milieux de travail où le risque de harcèlement psychologique est le plus élevé, la capacité du syndicat de défendre ses membres aurait tendance à être la plus faible<sup>830</sup>. Ce sont ces mêmes milieux de travail où la mise en œuvre de la loi risque de coûter le plus cher au syndicat.

Dans la section 3.1, nous avons vu que dans le cas du harcèlement psychologique, c'est principalement en raison de considérations budgétaires que le législateur québécois a

---

<sup>829</sup> Walters, *supra* note 288 à la p 603.

<sup>830</sup> Voir aussi au sujet de cette relation inversement proportionnelle de besoin de représentation – capacité de représentation – Lévesque, Murray et Le Capitaine, *supra* note 381 à la p 20 : « Notre recherche auprès des exécutifs locaux conclut, quant à elle, que de meilleures pratiques de gestion des ressources humaines de la part de l'employeur s'accompagnent de résultats favorables sur le plan de la régulation du travail et de la vie syndicale. Le résultat inverse est également mis en évidence car certaines pratiques de l'employeur peuvent nuire à l'efficacité de l'action collective. Ces résultats se confirment dans les réponses des personnes déléguées puisque les milieux de travail caractérisés par davantage de tensions et de pressions ainsi que par des attitudes conflictuelles de la part des directions d'établissement conduisent à une moindre cohésion syndicale. De surcroît, les personnes déléguées se sentent moins en mesure d'exercer une influence sur la régulation du travail dans un tel contexte ». Comparer, en matière de harcèlement sexuel, « *supportive work cultures, such as those with high worker solidarity and sympathetic supervisors, have been linked to lower incidences of harassment* » : Blackstone, Ugger et McLaughlin, *supra* note 172 à la p 635.

imposé à la personne syndiquée un recours exclusif par voie de grief<sup>831</sup>. On assiste, en ce sens, à un désinvestissement des ressources publiques dans la sanction du droit à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique pour les personnes syndiquées<sup>832</sup>. De plus, la décentralisation de la responsabilité de la mise en œuvre de la loi vers chaque syndicat ou vers chaque fédération syndicale est susceptible de rendre aléatoire ou à tout le moins, inégale, cette mise en œuvre.

\*       \*       \*

Les dispositions sur le harcèlement psychologique ont été adoptées dans le but de prévenir le harcèlement psychologique et de le faire cesser, et ce, avant que des dommages importants ne soient causés aux victimes. Un examen de la jurisprudence des cinq premières années d'application de la loi révèle un taux d'acceptation des plaintes pour harcèlement psychologique déposées par des personnes non syndiquées d'une plainte sur trois<sup>833</sup>. Pour les personnes syndiquées, le taux d'acceptation est encore plus bas, soit d'un grief sur quatre. Dans presque la moitié des griefs, le harcèlement allégué est associé à une incapacité de travailler chez la personne plaignante. Par ailleurs, plusieurs sentences arbitrales laissent entrevoir des violations de l'obligation de l'employeur de prévenir le harcèlement psychologique. En dépit de cela, si un seul élément de la définition du harcèlement psychologique – le plus souvent une conduite considérée vexatoire par le personnage fictif de la « victime raisonnable » – n'est pas prouvé, le grief pour harcèlement psychologique est rejeté. En effet, malgré le libellé explicite de son article 81.19 relatif à l'obligation de l'employeur de prévenir le harcèlement, la LNT ne crée un recours que dans le cas où la personne salariée se croit être déjà victime de harcèlement psychologique et non lorsque la personne se croit à risque de le devenir.

---

<sup>831</sup> Lippel, 2005, *supra* note 259 à la p 9. Voir aussi la section 3.1 de ce Titre, ci-dessus, sur le devoir de représentation syndicale en matière de harcèlement psychologique.

<sup>832</sup> Eric Tucker, « Diverging Trends in Worker Health and Safety Protection and Participation in Canada, 1985-2000 » (2003) 58:3 RI 395.

<sup>833</sup> Voir la Figure 2.1, ci-dessus, sur le sort des plaintes et griefs pour harcèlement psychologique. Par ailleurs, entre juin 2004 et mars 2011, la CRT rapporte un taux d'acceptation des plaintes pour harcèlement psychologique de 22 %, soit 41/189 plaintes. Comparer au taux d'acceptation de 39 % pour les autres plaintes déposées en vertu de la LNT. Bref, avec le temps, le bas taux d'acceptation des plaintes pour harcèlement psychologique se confirme : Giroux et Paquette, *supra* note 5.

Le choix de singulariser le régime de prévention du harcèlement psychologique en l'incorporant dans la LNT plutôt que dans la LSST fait que les syndicats ont été écartés d'un rôle formel au plan de la prévention. Devant l'omission du législateur de mandater explicitement la CSST de prévenir le harcèlement psychologique comme n'importe quel autre risque du travail, les interventions de la CSST dans le domaine ont été pour le moins timides. À certaines occasions, l'absence de langage clair sur le harcèlement psychologique dans la LSST a prêté flanc à des contestations de la légitimité des interventions de la CSST dans le domaine<sup>834</sup>. Plus encore, la CSST fonde sa réponse à des demandes d'intervention en lien avec le harcèlement psychologique uniquement sur l'existence d'une politique de traitement des plaintes, délaissant l'intervention directe pour protéger la santé mentale des travailleuses et travailleurs harcelés et s'abstenant de toute démarche visant à assurer un véritable plan de prévention du harcèlement dans le milieu en question<sup>835</sup>.

En adoptant un modèle de compétence exclusive de l'arbitre de grief en matière de harcèlement psychologique, le législateur a, par le fait même, choisi *de facto* un monopole de représentation syndicale pour les personnes syndiquées. Cela donne un grand pouvoir aux syndicats mais aussi, une lourde responsabilité de procéder à une évaluation cruciale de toute plainte pour harcèlement et plus spécifiquement, des chances de succès de tout grief à ce sujet. En raison du caractère individuel et d'ordre public du droit à un milieu de travail exempt du harcèlement psychologique, le devoir de représentation syndicale est associé à des obligations particulièrement onéreuses pour les syndicats, obligations plus lourdes que celles que les tribunaux ont traditionnellement imposées à la conduite syndicale. En effet, face à des allégations de harcèlement psychologique, le devoir de représentation du syndicat est « particulièrement délicat et contraignant », d'autant plus lorsque la personne mise en cause est également membre de l'unité de négociation. Et malgré tout, la reconnaissance du droit à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique dans chaque convention collective ne fournit pas toujours une garantie de la sanction efficace de ce droit pour les personnes syndiquées.

<sup>834</sup> À titre d'illustration, voir l'argumentation de l'employeur dans *Sobey's*, CLP, *supra* note 669 au para 66 et s.

<sup>835</sup> Benjamin, *supra* note 665; Lippel, Vézina et Cox, *supra* note 658 aux pp 587-588.

\* \* \*

Jusque là, nous avons fait un certain nombre de constats. Entre autres choses, le harcèlement psychologique a un caractère intangible et éminemment subjectif. Il s'agit d'un phénomène complexe : dans les cas de harcèlement impliquant un conflit au travail, il arrive fréquemment que tant la personne qui dépose une plainte que celle mise en cause ait posé des gestes vexatoires. Les syndicats n'ont pas de rôle formel encadré par la loi, ni dans la procédure interne de traitement des plaintes pour harcèlement psychologique établie par l'employeur, ni dans la prévention du harcèlement psychologique, et ce, notamment eu égard aux précurseurs organisationnels de celui-ci lesquels sont souvent en lien avec des forces – intensification du travail, surcharge, insécurité – qui opèrent bien au-delà des milieux de travail québécois.

De plus, lors du recours à l'encontre du harcèlement psychologique, le fardeau de preuve est lourd. La majorité des plaintes pour harcèlement psychologique des personnes non syndiquées se règle, et tout porte à croire qu'il y va de même pour les griefs pour harcèlement psychologique des personnes syndiquées. Par ailleurs, en l'absence d'un règlement à l'amiable, le taux d'acceptation des plaintes et griefs pour harcèlement psychologique est relativement bas, plus bas que pour d'autres types de plaintes. Même si la LNT édicte une obligation explicite de l'employeur de prévenir le harcèlement psychologique, elle ne fournit pas de recours en cas de manquement à cette obligation.

Tout porte à croire que de nombreuses plaintes de harcèlement ont été déposées par les personnes syndiquées. L'étude de la recevabilité et le traitement de ces plaintes coûte cher aux syndicats, et ce, au plan financier et parfois au plan politique aussi. En milieu de travail syndiqué, la responsabilité de la mise en œuvre du droit à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique de même que les coûts qui y sont associés sont déplacés vers les parties à chaque convention collective. Qui plus est, dans les milieux de travail où le risque de harcèlement psychologique est le plus élevé, la littérature suggère que la capacité du syndicat de défendre ses membres est susceptible d'être plus faible. En même temps,

c'est dans ces milieux que la mise en œuvre de la loi est susceptible de coûter le plus cher au syndicat.

Dans ce contexte, on aurait pu craindre que la mise en œuvre des dispositions portant sur le harcèlement psychologique en milieu syndiqué soit un échec retentissant. Pourtant, nous verrons que les données recueillies lors des entrevues avec les représentantes et représentants syndicaux suggèrent une très grande variabilité dans le succès ou l'échec de la mise en œuvre des dispositions portant sur le harcèlement psychologique, à la fois d'un cas à l'autre, et d'un milieu de travail à un autre.

Dans le Titre suivant, nous décrirons la méthodologie employée pour cueillir nos données au sujet du point de vue des représentantes et représentants syndicaux. Ensuite, nous ferons part de notre analyse des dires des personnes ayant participé à notre étude au sujet de la gestion des recours en matière de harcèlement psychologique. Nous constaterons que le cadre juridique du harcèlement psychologique ne raconte qu'une partie de l'histoire...

## **TITRE II : LE POINT DE VUE DES REPRÉSENTANTES ET REPRÉSENTANTS SYNDICAUX**

### **CONCERNANT LES RECOURS LIÉS AU HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE :**

#### **RÉSULTATS D'UNE ENQUÊTE DE TERRAIN**

Les données recueillies lors de nos entretiens auprès de représentantes et représentants syndicaux (RRS) suggèrent une très grande variabilité dans le succès ou l'échec de la mise en œuvre des dispositions portant sur le harcèlement psychologique, à la fois d'un cas à l'autre, et d'un milieu de travail à un autre. Dans certains milieux de travail, la gestion des recours en lien avec le harcèlement psychologique s'est avérée à la fois coûteuse au plan financier et déchirante au plan politique pour le syndicat. Pourtant, à d'autres moments, dans les mêmes milieux de travail, les RRS sont intervenus, soit pour prévenir le harcèlement, soit pour éviter qu'une situation conflictuelle ou de harcèlement se détériore, et ce, en posant des gestes que seules des personnes issues du milieu de travail auraient pu identifier et effectuer en temps utile. Dans un milieu de travail, averti par un collègue, les représentants syndicaux ont pu intervenir au moment critique en se rendant au domicile d'un salarié harcelé sur le point de se suicider. Dans un autre milieu de travail, lors du retour au travail d'un salarié après un long congé en raison d'une incapacité psychologique, un représentant syndical s'est arrangé pour dîner avec le salarié pendant les premières semaines de retour au travail. Aucun représentant des ressources humaines n'aurait pu favoriser aussi efficacement la réintégration du salarié.

De façon globale, les entretiens démontrent que la proximité aux personnes salariées et la connaissance intime des particularités de chaque milieu de travail donnent aux RRS une capacité unique d'agir, entres autres mais non exclusivement au plan informel, pour résoudre des situations conflictuelles dans les milieux de travail. En dépit des frustrations,

des déchirements et de l'inconfort exprimés par plusieurs de nos interlocuteurs, nos résultats de recherche suggèrent que les RRS sont des acteurs importants, voire incontournables dans la mise en œuvre des dispositions sur le harcèlement psychologique en milieux de travail syndiqués, et ce, nonobstant l'absence de structure ou de soutien systémique pour l'action syndicale que nous avons évoquée dans le Titre précédent.

Dans le présent Titre, à partir des paroles des RRS avec qui nous nous sommes entretenue, dans un premier temps, nous brosserons le portrait des facteurs qui conditionnent l'action syndicale en matière de harcèlement psychologique (Chapitre 1). Plus particulièrement, il sera question des observations des RRS au sujet du traitement des plaintes pour harcèlement psychologique par les employeurs (Section 1.1). Ensuite, nous décrirons les perceptions des RRS relativement aux dossiers de « harcèlement psychologique » qu'ils sont appelés à gérer (Section 1.2). Nous rapporterons comment, lors de nos échanges au sujet des dossiers de harcèlement, les RRS se sont exprimés au sujet de la gestion et de l'organisation du travail (Section 1.3). Et puis, nous ferons état des réflexions des RRS sur l'action syndicale en matière de harcèlement psychologique, réflexions qui portent sur l'image du syndicat aux yeux des membres et, en même temps, sur l'image de soi des RRS (Section 1.4).

Dans un second temps, nous traiterons des différentes pratiques et des stratégies syndicales en matière de défense du droit à un milieu de travail exempt du harcèlement psychologique (Chapitre 2). Plus spécifiquement, nous relèverons le fait que les modèles d'implication syndicale dans la gestion des plaintes pour harcèlement psychologique revêtent grande diversité (Section 2.1). Quant aux stratégies syndicales, si certaines d'elles se nomment facilement, d'autres appartiennent au domaine de l'informel (Section 2.2). Finalement, pour compléter notre portrait des différents ordres normatifs en jeu lors de la mise en œuvre du droit à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique, nous présenterons le point de vue des RRS quant au rôle des différents recours juridiques disponibles en lien avec le harcèlement (Section 2.3).



## **CHAPITRE 1 : LES FACTEURS QUI CONDITIONNENT L'ACTION SYNDICALE EN MATIÈRE DE**

### **HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE**

Quatre grands thèmes émergent relativement au contexte particulier dans lequel l'action syndicale en matière de harcèlement psychologique s'insère. Premièrement, de façon constante, les RRS ont décrit une réaction généralisée de déni de la part des employeurs face aux allégations de harcèlement psychologique (Section 1.1). Deuxièmement, même si les RRS sont confrontés à beaucoup de détresse psychologique chez leurs membres, la vaste majorité des situations de harcèlement psychologique décrites par les RRS ne cadrent pas pour autant dans le modèle victime/bourreau (Section 1.2). Troisièmement, dans les faits, des allégations de harcèlement psychologique surviennent couramment dans un contexte de gestion déficiente ou de mauvaise organisation du travail (Section 1.3). Finalement, la gestion syndicale des dossiers de harcèlement psychologique est en partie conditionnée par un contexte plus général, soit la perception générale qu'ont les personnes syndiquées de leur syndicat et de l'action syndicale (Section 1.4).

On pourrait croire que le processus d'enquête sur une plainte pour harcèlement psychologique permettra d'établir les faits et donc, de clarifier la situation pour tous et toutes. Hélas, selon les RRS, il arrive assez fréquemment que le processus d'enquête de l'employeur et les longs délais qui en découlent produisent des effets négatifs sur les parties à une plainte et sur l'ensemble du milieu du travail. Pour bien saisir l'ampleur du défi des RRS qui doivent gérer les recours reliés aux plaintes pour harcèlement psychologique, il faut comprendre que ceux-ci sont presque toujours confrontés à une réaction d'incrédulité sinon de négation de la part des employeurs.

### **1.1 Le déni des employeurs : La perception des représentantes et représentants syndicaux du traitement des plaintes pour harcèlement psychologique par les employeurs**

Les RRS décrivent une résistance chez les employeurs à reconnaître formellement une plainte pour harcèlement psychologique, surtout lorsqu'un représentant de l'employeur est mis en cause par la plainte (Sous-section 1.1.1). Aux dires des RRS, cette résistance prend également la forme d'une banalisation des conflits entre personnes salariées (Sous-section 1.1.2). Le dépôt d'une plainte pour harcèlement psychologique est souvent interprété comme un ultime geste d'agression et à ce titre, annonce un nouveau sommet dans l'escalade dans le conflit qui sévit entre des collègues de travail. Il peut aussi provoquer des gestes de représailles de la part de l'employeur (à tout le moins, c'est la perception qu'ont les personnes syndiquées selon les RRS) (Sous-section 1.1.3). Selon les RRS, il arrive que le traitement des plaintes pour harcèlement psychologique produise des effets négatifs pour la personne plaignante, pour la personne mise en cause aussi, et, couramment, quoiqu'à un degré d'intensité moindre, pour l'ensemble des acteurs du milieu de travail. De plus, rarissimes sont les rapports qui concluent au bien-fondé d'une plainte pour harcèlement psychologique, surtout si la personne mise en cause est un représentant de l'employeur. Si le rapport d'enquête blâme la victime, une situation qui était à la limite relativement anodine initialement peut donner lieu à un grand sentiment d'injustice chez la personne qui se croit victime du harcèlement, rendant ainsi encore plus complexe la gestion de la plainte pour les RRS. Nos données suggèrent que dans plusieurs cas où une personne salariée qui se croit harcelée demande au syndicat de prendre sa cause en charge, la procédure d'enquête de l'employeur a déjà empiré la situation dans son milieu de travail, parfois au point où la personne a dû se retirer de son milieu de travail en raison d'une incapacité psychologique (Sous-section 1.1.4). Finalement, dans les raisons invoquées pour nier les allégations de harcèlement psychologique, une tendance à blâmer la victime se dessine. Lorsqu'elle se manifeste, cette tendance crée aussi des effets anti-thérapeutiques pour les personnes plaignantes (Sous-section 1.1.5).

### 1.1.1 Une résistance à reconnaître formellement le harcèlement psychologique

De façon générale, tant dans les milieux de travail col blanc que col bleu, il semble assez rare qu'une plainte pour harcèlement soit reconnue publiquement comme étant fondée.

Cela est vrai avant l'enquête :

R2 Même si l'employeur ne le reconnaissait pas du tout, du tout, du tout.  
 R1 Parce que l'employeur banalisait énormément. On a eu plusieurs rencontres avant que l'enquête soit faite. Parce qu'il y a eu des semblants d'enquêtes qui ont été faites dès le départ, mais, c'était des niaiseries, là. Le travailleur n'a jamais été vraiment rencontré, personne n'a été le rencontrer.  
 S3-8-H,F

Pendant l'enquête :

Et eh, le collègue fait enquête, si le collègue fait enquête, ben il y a des administrateurs impliqués, et pis ils disent non, il n'y a pas d'harcèlement, vous avez un conflit de personnalités, vous utilisez des mots forts mais il n'y a pas d'harcèlement [...]. S1-1-H

Et à la suite de l'enquête :

Ils vont, ils vont terminer pour dire, "qu'il y a eu peut-être une supervision un peu trop grande, mais il a fait sa job de gestionnaire et de superviseur", c'est tout. Mais, peut-être, il était peut-être trop lourd, on va lui dire de se calmer, mais, moé, ça fait juste me dire qu'on aurait raison, il harcelait la personne, mais ça nous donne rien parce qu'ils ne veulent pas rien nous donner, eh. S3-1-H

Dans un milieu de travail, sur une trentaine de cas, dans une seule instance l'employeur a-t-il reconnu qu'il y a eu du harcèlement :

De toutes les personnes que j'ai accompagnées, la semaine passée, j'ai reçu, eh, il y a une employée qui m'a appelée disant qu'elle avait reçu sa réponse, pis, que oui, effectivement [c'était du harcèlement], mais c'est la première [...]. Je n'avais jamais eu, d'habitude, c'était tout le temps "non". S3-1-F

Selon les RRS, la difficulté pour l'employeur réside dans le fait d'admettre publiquement que ses représentants aient posé des gestes de harcèlement :

quand le présumé ou la présumée harceleur est la direction, c'est beaucoup plus difficile d'aborder la partie patronale. O.K., parce que évidemment, eux, vont protéger jusqu'à la dernière limite la personne concernée et ils ne

veulent pas intervenir, ne veulent même pas faire d'enquête, [...] Donc, on a zéro support patronal, quand c'est un cadre qui est présumé [harceleur]. S3-4-F

Mais dès qu'on touche à un cadre, l'empl..., mais, ça, c'est l'atmosphère à [nom de l'entreprise], là. Quand y décident d'aller en arbitrage, c'est la..., c'est..., c'est la batterie lourde, là. Ils partent, pis, experts, ils refusent de nous donner le rapport d'enquête, ils font venir l'enquêtrice, ils font..., c'est très, très, très long. S3-7-F.

Dans un milieu de travail, lorsqu'il s'agit d'une plainte mettant en cause un représentant de l'employeur, le représentant syndical souligne le doute que soulève un processus d'enquête interne effectué par un autre représentant de l'employeur :

Je ne dis pas qu'ils le font tout de mauvaise façon. Y en a qui font bien leur enquête, j'en suis persuadée, sauf que ça laisse un doute, pis, ça laisse un doute à la personne qui porte plainte aussi, tsé. S3-1-H

Ce qui n'empêche pas les RRS d'observer, dans le secteur public comme dans le secteur privé cas, qu'après que le syndicat ait « sonné l'alarme », l'employeur sévit en privé auprès de ses représentants pour mettre fin au harcèlement. Dans les citations suivantes, il s'agit d'un cadre visé par une plainte pour harcèlement dans des milieux de travail col blanc du secteur public :

R On lui a montré la porte, qu'on pense, O.K. [...] Nous, on a su, comme ça, qu'il n'était pus à l'emploi, pis, tout le monde était content de nous l'annoncer. C'est tout.

Q Ce n'était pas une victoire syndicale ouverte?

R Non, non, ce n'est jamais des victoires syndicales ouvertes, là. C'est jamais, jamais, jamais, d'ailleurs, ils vont nous le dire, comme l'autre monsieur, qui est parti à la pré-retraite de façon hâtive, c'était bon. On ne veut pas de problème dans les milieux, on ne veut pas..., alors on accepte de régler ça comme ça. S1-4-F

Pis, là, ce qui est arrivé au bout du compte, là, ce que moi j'en sais, c'est que le [mis en cause] a refusé de se présenter... pour rencontrer le comité [d'enquête sur la plainte pour harcèlement]. Pis, c'est à partir de ça, ça a déboulé [...] Il est parti. C'est sûr que, quand la direction l'a annoncé, vu de [nom de l'entreprise], c'est pas dit dans ces mots-là, là, c'était ben beau, là, pour montrer que, il quittait, là, pour des raisons personnelles. Mais, nous

autres, on se doute qu'il y avait un bon motif dans ça, c'est que, il a pas voulu, lui, se plier à la politique de [nom de l'entreprise]. S3-5-H

Dans un milieu col bleu du secteur privé, le même phénomène se produit :

Fais que, c'est là, qu'ils ont de la misère. Pis, jamais en aucun cas, eh, quand ils ont tassé quelqu'un, ou ils s'en sont débarrassés carrément, ils nous ont dit clairement, qu'ils l'avaient fait pour cette chose-là. S2-1-H

La résistance de la part des employeurs à reconnaître formellement et publiquement une plainte pour harcèlement psychologique irrite les RRS, qui ont l'impression que leurs efforts pour faire cesser le harcèlement se font à contre-courant. De plus, dans la mesure où les employeurs nient ou minimisent l'existence de harcèlement psychologique, la revendication syndicale que l'employeur fasse de la prévention du harcèlement est souvent laissée pour compte. S'exprimant au sujet de l'absence de prévention du harcèlement psychologique, un représentant syndical observe, ironiquement, que : « Ce qui n'existe pas, on ne peut pas le prévenir » (S3-8-H).

### 1.1.2 La banalisation de la souffrance occasionnée par des conflits et du harcèlement entre collègues de travail

Entre personnes salariées, la souffrance occasionnée par les conflits interpersonnels dans l'équipe de travail est souvent minimisée par l'employeur, qui, typiquement, renvoie la balle aux individus impliqués :

R2 Et en même temps que l'employeur, lui, bon, il a toujours maintenu que c'était des conflits [...] Seulement des conflits [...] ici, il n'y a jamais eu d'harcèlement, en tout cas. S3-8-F

[...] les vieux fonds de chicane, que le collègue s'est toujours dit, pis continue à se dire, il n'y a aucun qui ne le fait pas là, continue à se dire, bah, c'est des problèmes entre professionnels, pis c'est des grands enfants qu'ils règlent ça entre eux, pis moi je me mêle pas de ça. C'est ça qui est la source de nos causes d'harcèlement. S1-1-H

Les conflits non gérés par l'employeur mettent les personnes salariées plus à risque de harcèlement entre eux :

Ça, pis, les conflits sont laissés latents par les supérieurs immédiats, qui ne s'en mêlent pas. Écoute, une travailleuse, qui rentre dans le bureau en pleurant, pis, à dit, "regarde, j'en ai peur de cette personne-là. Je ne veux pas travailler avec lui. Je veux porter plainte". "Regarde, essaie d'aller le voir, pis, jaser avec, o.k.". S3-8-H

Dans l'exemple suivant, la « chef d'équipe » est membre de l'unité de négociation et reçoit une petite prime pour répartir le travail entre les membres de l'équipe :

C'était entre membres, mais une qui était chef d'équipe et l'autre qui était une travailleuse [...] Ils ne s'aimaient pas, pis, la chef d'équipe semblait pas mal dépasser son mandat, là. Menaçait de donner des avis disciplinaires, menaçait de renvoyer, de la faire congédier par le client, oui, menaçait de toutes sortes de choses. Mais, ç'a duré six mois. Ç'a peut-être commencé petit, pis ç'a fini gros. Les filles ont fini par se..., quasiment se battre [...] C'est la chef d'équipe qui a abusé de ses droits, là... l'employeur la protégeait [...] Ç'a dégénéré entre deux personnes qui ne s'entendaient pas, pis que c'est devenu gros, là. S2-3-F

Une situation semblable est décrite dans un autre milieu de travail. Cette fois-ci, l'employeur se sert d'un travailleur temporairement nommé contremaître pour gérer les autres personnes syndiquées :

C'est un chauffeur de camion. Donc, lui, il se r'trouve occasionnellement, assez régulièrement, contremaître de relève. Parce que, son supérieur immédiat il s'aperçoit que lui, il aime ça être patron. Fais qu'il se dégage un peu de ses responsabilités en y mettant un casque occasionnellement s'a tête [...] Ça lui permet de lui faire faire la job sale, tsé [...] Lui, il dit à R., "tu vas me faire faire ça, faire faire ça". C'est pas du travail nécessairement le fun à faire, là. Mais, par contre, il a pas le "guts" d'aller le dire lui-même aux employés. Fais qu'il se sert de R. R., naturellement, aussitôt que tu lui mets un casque blanc s'a tête, les épaules y écartent, pis, il vient à moitié fou. Pis, là, lui, il se croit un boss comme dans les années '60. Vous savez là, dans le temps qu'on fouettait le monde [...]. S2-2-H

Dans les milieux où les personnes salariées sont à risque d'agression de la part de la clientèle, les tensions montent vite, car les conflits entre collègues rendent le travail encore plus dangereux. Les conflits non gérés par l'employeur mettent les personnes salariées plus à risque d'agression de la part de la clientèle, et en même temps, plus à risque de harcèlement de la part de leurs pairs :

C'est tout ton sentiment de sécurité qui [...], qui est mis en cause, quand la personne avec qui tu travailles, tu ne te sens pas en sécurité avec elle. Donc, y a tout ça, pis, l'employeur n'aura jamais tenté de voir qu'est-ce qui pourrait être fait [...], "Parlez-vous. Tsé, quasiment, vous êtes des adultes, là, vous êtes capables de vous parler, tsé. Parlez-vous. Y a rien de mieux de ça". Mais, à un moment donné, les gens, ils ne sont pas capables de se parler. S3-8-H,F

Les employeurs vont tôt considérer les conflits entre personnes salariées comme étant du « niaisage » ou du « méméage » :

la compagnie semble dire souvent, "ah, c'est des pertes de temps, ça c'est une perte de temps". Il reçoit le cas, il lit ça, en, en diagonal, "ah, boff, encore du niaisage", tsé, c'est, jamais du niaisage. S2-1-H

R3 Pis, les employeurs ben, inquiètes-toi donc pas. Ça, c'est un problème qu'ils ont, qu'ils ne veulent pas en entendre parler finalement [...].

R2 C'est toujours du méméage.

R1 Oui, du méméage. Pour un employeur, là! S2-3-F,H,F

Dans un contexte où la souffrance occasionnée par des conflits et du harcèlement entre collègues de travail est banalisée ou minimisée, les RRS doivent travailler fort pour justifier la nécessité d'une intervention visant à corriger ce que sont, pour eux, des problèmes réels et significatifs au sein des équipes de travail.

### 1.1.3 Les effets du dépôt et du traitement d'une plainte

Selon les RRS, il arrive souvent que la procédure enclenchée par le dépôt d'une plainte pour harcèlement psychologique est en soi une nouvelle source de traumatisme pour la personne plaignante. Certes, le traitement d'une plainte comporte nécessairement une période d'incertitude pour la personne plaignante ainsi qu'un certain inconfort chez la personne ou les personnes dont les faits et gestes sont mis en cause par la plainte. Certains effets négatifs du dépôt et du traitement d'une plainte pour harcèlement sont, dans les faits, inévitables, car ultimement, ils résultent du harcèlement lui-même et non du processus de traitement d'une plainte pour harcèlement. Par ailleurs, d'autres conséquences découlent du processus de traitement d'une plainte en tant que tel et, à ce titre, elles ne sont pas inévitables.

Entre autres, dans plusieurs milieux de travail, les RRS ont l'impression que les personnes plaignantes subissent des représailles suite au dépôt de leur plainte. Dans un milieu de travail, la mobilisation syndicale pour dénoncer un gestionnaire tyrannique dans le milieu de la santé a été identifiée à une salariée en particulier. Cette dernière est devenue malade et a dû se retirer du milieu de travail en raison d'une incapacité psychologique :

Sauf que celle, sauf que celle qui répondait, c'est celle qui est partie en [Commission de la santé et de la sécurité au travail (CSST)], parce que c'était celle qui se défendait. Fait que, c'était sur elle, que tout retombait. Et ça été sur elle aussi, qui est r'tombé le fait qu'on ait monté un dossier. Et ça toujours été sur elle, alors, la fille, à un moment donné, regarde, elle a sacré son camp. Elle était en train de se faire crever à cette place-là. Pis, les autres, n'osaient pas parler quand elle intervenait, parce qu'ils se disaient, "regarde, qu'est-ce qu'ils font à elle, tsé, elle va-tu me faire ça à moi aussi, là?" Fait que tu n'oses pas. Tu dis, "moi, je fais ma job". S3-2-F

La dernière citation illustre comment les autres acteurs du milieu de travail observent attentivement les représailles subies par la personne plaignante. Le cas échéant, le sort réservé à cette dernière va influencer leur propre décision de dénoncer, ou de ne pas dénoncer, le harcèlement dont ils sont victimes ou dont ils sont témoins.

Dans l'exemple suivant, il s'agit d'une plainte visant des collègues de travail. Dans ce milieu de travail, les femmes sont minoritaires. L'employeur ne semble pas avoir ni connaissance, ni influence et encore moins de contrôle sur ce qui se passe dans ce milieu de travail.

Pis, si les cas qu'on a eus, où il y a eu plein d'harcèlement, c'est souvent sur des gens, qui ont une influence majeure dans le milieu [...] Donc, la personne, qui se plaint d'harcèlement de par ces gens-là, c'est elle, qui, par tout le groupe, [...] est vraiment mise de côté. Même si les gens ne sont pas au courant de ce qui s'est passé. Juste le fait, qu'elle, pour ces gens-là, s'est attaquée à ces personnes-là, ou cette personne-là en portant plainte, ça ne se fait pas, dans le milieu, ici. [...] Tsé, là, ça devient un [...], quasiment un harcèlement généralisé, où tout le monde dénigre cette personne-là, sans même savoir. S3-8-F



Dans ce milieu de travail, dans un cas, le simple spectre du dépôt éventuel d'une plainte a suffi pour que tout le milieu de travail se soulève contre une salariée qui a cherché l'avis de son syndicat relatif aux difficultés qu'elle vivait au sein de son équipe :

R1 [...] tout le reste de l'équipe, s'est comme liguée contre elle.

R2 Au lieu d'être deux personnes qui disaient des conneries à caractère sexuel, elle s'est retrouvée avec l'équipe au complet. Ses consœurs de travail, ses confrères de travail, pis ses consœurs qui cautionnaient ça, là.

R1 Qui l'ignorait, qui faisait comme si elle n'existait pas.

R2 Qui l'ignorait, c'est ça, et, même pas à mots couverts, là. "Oups, on se tait, on va avoir une plainte". Parce que, la rumeur dans la bâtisse, était partie qu'elle avait porté plainte formellement. S3-8-F, H

Indépendamment de la question à savoir si les appréhensions des personnes salariées sont fondées ou non, il est clair que le fait de porter plainte pour harcèlement psychologique inspire des craintes importantes :

C'est que, les gens souvent, ils ont peur, ils ont la crainte de porter plainte, parce qu'ils se disent, "bon, ben, là, tsé, si je porte plainte, ça va être pire". S2-1-H

R J'ai déposé deux plaintes formelles puis j'étais obligé de les retirer. Les gens ne voulaient pas témoigner [...]. C'était des gens avec 20, 25 ans d'ancienneté, puis ils avaient trop peur de représailles. C'était plusieurs personnes qui étaient harcelées par la même personne [...]

Q. La crainte des gens qui ne veulent pas témoigner, c'était fondée?

R Ah oui. Le harceleur c'est le contremaître. Il leur donne du travail le matin, il leur donne du travail le midi. Il peut les écœurer certain. Il peut leur donner des jobs cochons, des jobs sales là, jouer avec l'horaire. Oui, le connaissant en plus, ils ont raison d'avoir peur. S3-6-H

Dans les petites communautés en région éloignée, les effets perturbateurs du dépôt d'une plainte peuvent même se faire sentir en dehors du milieu de travail :

T'entends parler une histoire, le lendemain, sur l'ouvrage c'est pire dans les régions éloignées. Tout le monde est au courant de ton histoire. Donc, ça, ça vient mettre encore une pression additionnelle sur les membres qui vivent du harcèlement, parce que tout le monde déblatère n'importe quoi sur tout le monde ici. S2-2-H

Tant chez la personne plaignante que chez la personne mise en cause, le début du traitement d'une plainte peut déclencher un mouvement de *lobbying* ou des démarches pour se bâtir une coalition :

La pire affaire que je trouve présentement [...] c'est que, avant que ça soit statué, que, mettons, moi, je dépose une plainte contre toi, pis, je te rencontre tous les matins. C'est pas statué encore, tu le sais que j'ai déposé quelque chose, ça c'est invivable. Je trouve très difficile, les membres entre eux autres, trouvent ça très difficile [...], pis, c'est là, que je te parle du "lobbying" qui se passe, là. Y a plein de monde qui essayent de se mettre des gangs, pis, de dire, "tsé, je vais essayer de faire en sorte que, moi, m'a prouver que c'est moi qui a raison", pis, l'autre bord, ben, elle aussi elle essaye d'aller chercher ses contacts. Ça, c'est [...], tsé, c'est quand même [...], c'est quand même, en tout cas, c'est difficile. S1-3-F

[...] comme les gens me disaient, "j'ai perdu confiance à plein de gens. Je me sens trahie, parce qu'y sont venus me parler, mais finalement, c'est pour essayer de savoir des informations sur l'autre, tsé". S1-3-F

Plusieurs RRS ont expérimenté avec des ententes de confidentialité pour limiter la formation de coalitions autour des parties à une plainte :

Quand on rencontre l'employé, on dit, "on sait que, quand on porte une plainte de harcèlement, eh, les gens sont toujours au courant. Mais à partir du moment où tu rentres ici dans le bureau, pis que la plainte a commencé à être traitée, tout ce qui se dit ici, c'est confidentiel". Pis à partir d'aujourd'hui, on fait signer un, une lettre de confidentialité à l'employé, pis à tous ceux, qui passent dans le comité de harcèlement, comme quoi, "ce qui reste ici, ce qui a été dit ici, reste ici. Pis qu'à partir d'aujourd'hui, tu parles pus du cas, tu n'en parles pus à personne", pis tu dis, "ah, je peux pus parler, j'ai signé la confidentialité, je parle pus de ça". S2-1-H

Il reste que le dépôt d'une plainte pour harcèlement psychologique ne peut pas être gardé confidentiel à l'égard de la personne mise en cause. Il semble y avoir des limites à la confidentialité d'une plainte pour harcèlement psychologique :

Ça beau être confidentiel, mais, ça se sait [...]. S1-3-F

Mais les gens y peuvent toujours finir par le savoir, parce que tout finit toujours par se savoir de toute façon. S2-1-H

De plus, dans un milieu de travail où il y a des tensions en lien avec le dépôt d'une plainte, le passage du temps – la prolongation de la période d'incertitude entre le dépôt d'une plainte et la réponse de l'employeur – augmente l'inconfort et la détresse des personnes impliquées dans la plainte, et alourdit les effets préjudiciables du processus d'enquête.

#### 1.1.4 La détérioration de la situation associée aux délais

Les RRS ont systématiquement identifié les délais comme un obstacle important au traitement efficace et équitable des plaintes pour harcèlement. Selon ces derniers, les délais causent préjudice aux deux parties à une plainte pour harcèlement psychologique :

les deux personnes [...] ils sont dans le même milieu de travail. Ils se rencontrent tous les jours, et des fois, ce qui est arrivé dernièrement, c'est que, étant donné que ç'a pris énormément de temps à dire si c'était même recevable ou non recevable, ou fondé, non fondé, ç'a dégénéré encore plus.  
S1-3-F

Pire encore, les délais cristallisent les parties dans leurs positions et polarisent les autres acteurs du milieu de travail. Selon les RRS, avec le temps, la possibilité de résoudre le problème sans le judiciaire, diminue :

Il faut intervenir tôt. Il ne faut pas qu'ils s'en veulent pour se tuer, là, ça ne marche pas [...] "Si je le vois avec mon char, je le frappe l'astie". Ça, il est peut-être rendu trop tard, pour régler ça [...]. S1-2-H

Si une personne joue un rôle formel dans le traitement des plaintes, comme c'est souvent le cas pour le personnel des Ressources humaines, le cafouillage susceptible de suivre le dépôt d'une plainte à son égard est souvent source de délais encore plus longs :

Donc, eh, elle porte plainte contre [...] la DRH et son adjointe. Alors là, la politique est court-circuitée, parce que normalement c'est la DRH qui est responsable de l'application [...] Là, le collègue ne sait pas trop quoi faire avec ça. Finalement, c'est le DG, qui formellement a la responsabilité. Il doit impliquer un comité, d'après la politique, mais là ça y prend plus d'un mois, ben, on est à la veille des fêtes, ça y prend 1 mois et demi, deux mois à découvrir que son comité n'est pas complet. Et pis, il laisse border, ça pris 3 mois et demi, 4 mois avant qu'on complète le comité. Après ça, ben là il décide que ça va passer dans les mains d'un enquêteur. Mais ça prend un autre deux mois à donner le mandat à l'enquêteur. Et eh, pis l'enquêteur

avant qu'il prenne son, qu'il entre vraiment en fonction, ça pris un autre mois. Alors, les délais ont fait en sorte que, il y a une irritation de tout le monde. S1-1-H

Il est intéressant de noter que même avec des délais de traitement des plaintes qui sont considérablement plus courts que dans d'autres milieux de travail, les RRS continuent à identifier les délais comme étant source d'angoisse et d'aggravation du problème :

La seule chose où j'ai de la misère, [...] quelqu'un qui porte une plainte, selon notre politique interne, là, il devrait être rencontré dans les 24 heures [...] enquête et tout ça dans une période, ce qui est donné, c'est 10 jours ouvrables. Donc, l'équivalent de 2 semaines. Ça, c'est la théorie. Eh, pis, je te dirais que c'est une théorie, qui est minimum, selon moi, là. Je pense que ça devrait normalement être fait dans les 3-4 jours pour, eh, parce que, il y a celui qui porte plainte... Pis y a celui qui est mis en cause [...] pis qu'il est rencontré souvent dans les premières heures ou jours. Pis avant d'avoir une conclusion, le mis en cause, lui, il r'tourne avec son petit bonheur. Pis, là, il sait pas ce qu'on va prendre comme décision. Il faut qu'on rencontre tout le monde, les témoins, patati patata. Pis qu'on se prenne une décision entre nous [...]. Pis là, on se rend que les délais souvent, ça aggrave des situations qui sont anodines [...] Fais que, là, pis là on parle de 10 jours ouvrables. Mais, eh, moé, souvent, j'ai vu un mois, un mois et demi, deux mois avant d'arriver à une conclusion, tsé. S2-1-H

Pendant que les délais de traitement de leur plainte s'éternisent, les personnes plaignantes peuvent tomber malade. Dans un cas, le processus de décision simplement sur la recevabilité d'une plainte a duré un an :

Et là, la personne, a vraiment, comme, même elle est tombée en congé de maladie, est rendue chez elle, ça ne fonctionne pus, elle n'est pus capable de fonctionner. Ça, là, c'est hors game. S1-3-F

Dans un autre milieu de travail, dans le contexte d'un dossier pour harcèlement psychologique qui, au moment de l'entrevue, avait duré depuis deux ans, la plaignante s'est retrouvée en congé de maladie pour incapacité psychologique pendant quatre mois. Ensuite, elle a été placée en assignation temporaire. Elle n'a jamais été capable de retourner dans son poste d'origine. Au moment de l'entrevue, elle venait d'accepter un poste moins qualifié et moins rémunérateur que son poste d'origine :

j'ai vu une fille qui était super revendicatrice tomber à zéro. À zéro, en l'espace de deux ans. À zéro, là. Vraiment, regarde, elle n'était même pas capable de me parler. Elle était obligée de prendre des pilules. Elle était obligée de rester cachée chez eux pendant tout l'été, parce qu'elle n'était pas capable même de sortir de chez eux, tout lui faisait peur. S3-2-F

La même représentante syndicale propose que s'il y avait un temps limite pour l'employeur de réagir à une plainte pour harcèlement, moins de personnes souffriraient d'incapacité psychologique en lien avec leur travail :

moi, ce que j'aimerais faire, ce que j'aimerais le plus dans les gros dossiers dans des choses comme ça, c'est limiter le temps. Il n'y a aucun temps limite [...] si elle avait eu un temps limite, si on y aurait dit, "regarde, le 30 juin, on est rendu le 15 février, le 30 juin au plus tard, faut que ça soit réglé". Ben, peut-être qu'on aurait ben moins de monde qui auraient tombé en maladie, peut-être qu'y aurait ben moins de choses. S3-2-F

Toujours selon la même représentante syndicale :

là, c'est tellement mis sur un long terme [...] Tsé, moi, c'est le plus gros problème que je vois dans cette loi-là [...] Mais, là, on attend que les gens soient à terre, pis, une fois qu'ils sont à terre, ils partent en maladie, ils partent en CSST, y a plein d'autres affaires. Pis, là, des fois, ce n'est pas juste elle, c'est deux autres, trois autres qui partent, parce que, eux autres non plus ils sont pas capables [...] Quand tu vis la situation, quand t'es dedans-là, aye, un an de temps! S3-2-F

Une période d'attente de plusieurs mois pendant laquelle la personne est malade à la maison, sans connaître le sort de sa plainte, ne fait rien pour l'aider à retrouver un équilibre :

Fais que, finalement, ça pris, eh, on parle de mois, là [...] avant d'avoir la réponse. Le monsieur, en attendant, il est toujours chez lui, là [...] C'est ce qui est très néfaste pour quelqu'un. Pis, souvent c'est ça, qui est le plus néfaste, qu'on a le plus de problèmes, c'est le délai de traitement de plaintes. S2-1-H

Plus le congé de maladie s'étire, plus la personne salariée est susceptible d'avoir de la difficulté à réintégrer son milieu de travail :

R Elle aurait dû [recevoir une formation spécialisée], parce que, elle a une bonne expérience au service à la clientèle. Mais, là, elle n'est pas là. Fait

que, elle, si je la ramène dans le milieu de travail, là, elle vient de perdre deux ans de formation, d'expertise.

Q Ça fait deux ans qu'elle est sortie?

R Deux ans [...] Avec la maladie, là.

Q Oui, oui. Mais, c'est une [...], c'est une longue période, je veux dire c'est des conséquences assez importantes?

R Ah, oui, oui, c'est pour ça quand on disait en début d'entrevue que si on pouvait trouver un règlement rapide [...] Les conséquences seront toujours moindres. Parce que, là, ce n'est pas des conséquences de sa plainte, c'est les conséquences du traitement de sa plainte. S3-7-F

Au bout du processus de traitement des plaintes de l'employeur, le fait pour l'employeur d'enfin produire un rapport d'enquête ne représente pas nécessairement un soulagement, surtout à la lumière du très petit nombre de plaintes qui semble être accepté, à tout le moins publiquement, par l'employeur. En effet, les raisons avancées dans le rapport d'enquête ou invoquées pour expliquer le rejet de la plainte rajoutent parfois l'insulte à l'injure. C'est le cas notamment lorsque les caractéristiques personnelles de la personne qui a porté plainte sont invoquées pour justifier le traitement questionnable dont elle a voulu se plaindre. Quand cette situation arrive, les RRS héritent d'une situation où la personne plaignante, déjà en détresse au départ, est blessée et surtout, très méfiante, ce qui ne facilite en rien la prise en charge syndicale du dossier.

#### 1.1.5 La tendance à « blâmer la victime »

Selon les RRS interviewés, les explications offertes par l'employeur pour refuser une plainte reviennent parfois à « blâmer la victime » pour son propre malheur. Ce phénomène mérite d'être souligné parce qu'il ajoute à la complexité de la gestion des plaintes pour harcèlement psychologique par le syndicat, qui est souvent appelé à porter un dossier de harcèlement une fois que l'employeur a décidé de refuser une plainte au terme d'un processus d'enquête interne. Même si la personne plaignante n'est pas, dans les faits, victime de harcèlement psychologique au sens de la loi, le fait d'être considéré comme étant l'auteur de son propre malheur ne fait que rajouter un sentiment d'injustice organisationnelle à sa détresse initiale. Et évidemment, si une personne qui est

véritablement victime de harcèlement psychologique au sens de la loi est considérée par l'employeur comme étant « l'auteur de son propre malheur », elle est doublement victimisée.

La tendance à blâmer la victime dans des dossiers de harcèlement psychologique est ressortie à plusieurs reprises dans notre enquête :

ils vont plus souvent de la part de l'employeur en prétextant une susceptibilité accrue de l'employé était d'être victime d'une autre chose, pas de harcèlement mais de [...] En psychologie, on appelle le principe que t'es une victime naturelle bien que tu vas mourir victime. Fait que, l'employeur s'en sert énormément. S3-1-H

En dernier, elle lui disait, "ben, regarde, [*prénom de la plaignante*], c'est facile, là, pourquoi, t'es toujours ciblée". Elle dit, "regarde, m'a t'expliquer quelque chose qui est bien simple, mettons, que tu vas à l'école, tu es toujours l'enfant qui bouge, qui fait toutes sortes d'affaires, c'est toujours toi qui est ciblée. La journée où on te donne du Ritalin, tu fais juste une petite affaire, pis, c'est encore toi qui est ciblée, parce qu'on est toujours habitué de taper sur toi". C'est l'exemple qu'elle lui a donné. Et ça, (*rire nerveux*), pour moi, je me disais, "ben, voyons donc". S3-2-F

Plus d'une personne interviewée a spontanément fait le lien avec le traitement, dans le passé, des femmes victimes d'agression sexuelle :

Quand on vous parlait de l'enquête qui a été faite [...], de la travailleuse qui s'est plainte de deux travailleurs, ben, de toute l'équipe aussi, dans l'enquête qui a été faite, quand, nous, on a vu ça, on s'est dit, "Mon Dieu". Pis, ç'a été une enquête qui a été faite par trois femmes. Et dans cette enquête-là, on se dit, "on ne peut pas [...], on ne peut pas qualifier de harcèlement la situation qui s'est présentée, parce que la travailleuse a déjà accepté d'aller chez un des travailleurs à la suite d'un quart de travail pour prendre une bière". Donc, je me voyais revenir dans les années '70, la fille qui se fait violer parce qu'elle avait une jupe trop courte, c'était de sa faute [...] Je pensais qu'en 2008, on avait passé ça, ce discours-là. S3-8-F

Au cours des entrevues, une représentante syndicale a noté le même phénomène de blâmer la victime dans les sentences arbitrales<sup>836</sup> portant sur les griefs pour harcèlement psychologique, faisant de nouveau un lien avec le traitement des femmes victimes d'agression sexuelle et la « sévérité » du regard des arbitres sur les personnes plaignantes :

Le regard des arbitres sur les victimes de harcèlement est épouvantable et [...], et [...], et d'une sévérité et c'est le même phénomène, je pense, humblement, que les femmes qui vont arriver, les victimes de viol, là [...] Ah, c'est clair. S1-4-F

Dans une plainte pour harcèlement psychologique déposée par un salarié aux prises avec des problèmes psychologiques importants, un représentant syndical siégeant au sein d'un comité paritaire pour le traitement des plaintes de harcèlement psychologique a réussi à stopper la tentative de l'employeur de blâmer la victime pour son propre malheur. Invoquant le dossier psychiatrique du salarié, le représentant de l'employeur voulait d'abord refuser de reconnaître le harcèlement psychologique dont le salarié a été victime. Au fil des ans, ce salarié, pourtant décrit comme étant très compétent dans son domaine, « s'est fait barouetter, pis mettre sur une tablette » au point où il ne faisait plus confiance à personne. Le témoignage pondéré du représentant syndical – qui n'a pas nié le passé psychiatrique du salarié mais qui a tenu à faire la lumière sur les agissements vexatoires des autres à son égard – illustre à quel point il est facile, en effet, de nier les torts des harceleurs en invoquant le caractère difficile ou névrotique de la personne visée.

De façon générale, si la personne plaignante représente le moins une personne « hors norme » ou qui « dérange », blâmer la victime – invalider l'expérience d'une personne salariée qui se dit harcelée en lui attribuant le problème – permet à l'employeur (et possiblement à d'autres acteurs incluant peut-être certains RRS) de nier sa responsabilité pour les gestes vexatoires posés à son endroit. Dans la citation qui suit, le représentant syndical travaille dans un milieu de travail col bleu :

---

<sup>836</sup> D'ailleurs, lors d'une session de formation offerte par la chercheuse le 20 mai 2010 au sujet de l'analyse des sentences arbitrales en matière de harcèlement psychologique, un autre représentant syndical a spontanément soulevé le fait que les victimes sont blâmées pour les gestes vexatoires dont elles sont l'objet.



R1 Ben souvent aussi, eh, par ceux que j'ai vus, la plupart des contremaîtres disent, "ben, j'ai jamais fait d'harcèlement, moi". Sois, qu'ils savent carrément pas c'est quoi ou ils ne se reconnaissent pas comme harceleurs. Ils ne veulent pas se reconnaître, non plus. Fait que, [...] Ils vont reconnaître plus la personne qu'ils ont harcelée comme étant une personne à problème. Fait qu'ils vont r'tourner, au lieu de dire que, "moé, j'ai un problème? Ben, ce que je vois, c'est ce que c'est lui, qui, en a un esprit de paquet de problèmes. Pis, c'est lui, qui est dérangeant pour le milieu". S3-1-H

Dans le secteur de la santé, lorsque la représentante syndicale invoque les effets sur la santé mentale d'une salariée œuvrant dans un milieu rendu malsain par des gestes de harcèlement, l'employeur renvoie le problème à la situation familiale de celle-ci :

"ah, c'est chez elle, ça n'allait pas bien ça fait un bout de temps. Pis, ah, ça se sent tout le temps victime, elle. Elle pense toujours que le monde lui en veut". S2-3-F

Dans au moins un milieu de travail, les RRS rapportent que mêmes des collègues peuvent adopter un langage qui normalise des gestes de harcèlement et ramène la responsabilité pour le problème aux caractéristiques individuelles de la personne victime, au point où ce n'est que le regard d'une personne de l'externe qui est susceptible de juger de la présence du harcèlement :

"Oui, regarde, là. [...] regarde, il est ben correct avec elle. Il l'aide, mais il a pété sa coche" [...] C'est ça, c'est, "ben, oui, écoute, elle est sensible, elle. Bon, regarde, là". Ils vont même des fois, utiliser le langage patronal que j'appelle, "tsé, ça ne va pas bien chez eux non plus, hein, fais que [...]". Les gens vont vraiment essayer de tasser ça. C'est [...], mener une enquête, ici, là, je pense, que ça soit quelqu'un de l'externe complètement. S3-8-F

Dans la mesure où la personne plaignante sort du processus de traitement de la plainte par l'employeur avec un sentiment d'injustice organisationnelle encore plus fort, sa détresse, sa déception et parfois sa colère sont d'autant plus grands. Dès lors, la gestion syndicale des plaintes pour harcèlement psychologique devient d'autant plus exigeante.

### 1.1.6 Discussion

La résistance chez les employeurs d'admettre publiquement l'existence du harcèlement psychologique, et plus particulièrement l'existence de gestes de harcèlement posés par des gestionnaires, semble assez généralisée. Cette résistance fait que même si le syndicat a « sonné l'alarme » relative à une situation de harcèlement psychologique, les RRS doivent travailler à contre-courant ou dans les coulisses pour le faire cesser. À titre d'illustration, dans le meilleur des mondes, certains RRS semblent pouvoir espérer obtenir la séparation des protagonistes, mais très rarement une reconnaissance formelle que la personne salariée a subi du harcèlement psychologique. L'action syndicale est donc peu visible aux personnes syndiquées : ce ne sont « jamais des victoires syndicales ouvertes ».

Le déni officiel n'empêche pas qu'il peut y avoir, dans certains cas, un dénouement tout à fait acceptable à la situation dénoncée dans une plainte pour harcèlement. Toutefois, la négation du harcèlement psychologique est souvent liée à la tolérance de ce phénomène<sup>837</sup>. Le fait d'occulter l'existence du harcèlement psychologique a un impact important sur la reconnaissance de la part des employeurs de la nécessité de faire de la prévention dans les milieux de travail. En effet, tel que discuté dans la section 4.3 du Titre préliminaire, la prévention du harcèlement psychologique passe par « l'analyse et l'élimination des facteurs organisationnels et des éléments culturels qui sont propices à l'émergence de comportements violents entre membres d'une même organisation de travail »<sup>838</sup>. Or, il est difficile sinon impossible d'entreprendre une telle analyse lorsqu'on nie l'existence même de comportements inacceptables ou violents.

Selon tous les RRS, les employeurs ont tendance à banaliser les conflits entre collègues et à renvoyer la responsabilité de gérer les conflits qui surviennent dans le milieu de travail aux personnes salariées. Encore une fois, la banalisation du harcèlement est l'un des éléments culturels identifiée à la création d'un contexte propice à l'éclosion du harcèlement

---

<sup>837</sup> Vézina et Dussault, *supra* note 25.

<sup>838</sup> *Ibid.* Voir aussi Dejourns, *supra* note 434; Hirigoyen, 2001, *supra* note 272.

psychologique. Face à un conflit entre collègues, l'adoption d'une position de retrait chez les gestionnaires

est propice à l'émergence d'un pouvoir parallèle au sein de l'organisation (la nature ayant horreur du vide) et à la naissance de clans souvent à l'origine d'abus de pouvoir et de situations conflictuelles au sein des équipes de travail sous tension.<sup>839</sup>

Des conflits non gérés ou mal gérés par un gestionnaire éloigné constituent un terreau fertile à l'émergence du harcèlement psychologique au travail<sup>840</sup>. Les cas racontés par les RRS résonnent tout à fait avec cette analyse. Ces derniers expriment à maintes reprises comment un simple conflit est « devenu gros » quand l'employeur n'a pas su ou n'a pas voulu intervenir<sup>841</sup>.

Lorsque l'autorité hiérarchique est faible et un pouvoir parallèle émerge au sein de l'organisation, des normes implicites parallèles sont créées. Le fait de ne pas dénoncer le harcèlement psychologique de ses collègues de travail fait souvent partie de ces normes<sup>842</sup>. Dans le cas raconté où le simple fait de consulter le syndicat au sujet du harcèlement vécu au travail a mené à l'isolement et au dénigrement généralisé de la salariée en question, tout porte à croire que c'est ce genre de norme implicite qui a été transgressée.

La réalité des représailles que peut subir une personne en situation minoritaire dans son milieu de travail qui dépose une plainte est documentée dans la jurisprudence. Dans une décision du Tribunal des droits de la personne du Québec, la plaignante, une agente des

<sup>839</sup> Vézina et Dussault, *supra* note 25.

<sup>840</sup> *Ibid.* Voir aussi Anders Skogstad et al, « The Destructiveness of Laissez-Faire Leadership Behavior » (2007) 18:5 Leadership Quarterly 207 [Skogstad et al].

<sup>841</sup> Lors des sessions de formation qui ont servi à valider les données, plusieurs intervenants ont confirmé au microphone le phénomène du conflit négligé qui prend une ampleur démesurée et finit, à leur désarroi, par le dépôt d'une plainte pour harcèlement psychologique.

<sup>842</sup> La normalisation du harcèlement en lien avec la transgression des normes implicites a été documentée dans une étude menée dans un milieu correctionnel québécois : Nathalie Jauvin et al, « Violence interpersonnelle en milieu de travail : Une analyse du phénomène en milieu correctionnel québécois » (2006) 8:1 PISTES 4 <<http://www.pistes.uqam.ca>> [Jauvin et al]; Renée Bourbonnais et al, « Psychosocial Work Environment, Interpersonal Violence at Work and Mental Health Among Correctional Officers » (2006) 30:4-5 Int'l J L & Psychiatry 355.

services correctionnels, a subi du harcèlement après que des collègues (femmes) aient déposé des plaintes pour harcèlement sexuel<sup>843</sup>. Les représailles exercées à l'égard de la plaignante ont été analysées en tant que manifestation supplémentaire d'un milieu de travail, hostile à l'égard des femmes en partant, et doublement hostile à l'égard des femmes qui osent dénoncer la situation. L'isolement de la victime fait partie intégrante des conditions qui à la fois permettent le harcèlement, et font que sa dénonciation est susceptible d'entraîner des représailles à l'égard de la victime :

La victime les subit [,les gestes de harcèlement,] et les vit dans un rapport de personne à personne et il lui appartient toujours de dénoncer son collègue ou son supérieur pour avoir droit à un environnement de travail exempt de harcèlement. Cette dénonciation ne se fait pas sans heurts ni sans crainte puisque, la majorité du temps, la victime fait face à l'incrédulité naturelle du milieu confronté par l'existence de comportements sociaux inacceptables de la part d'un collègue ou d'un supérieur. C'est trop souvent la crédibilité de la victime qui fait alors l'objet d'une évaluation: on prendra en considération soit sa "trop" grande sensibilité, soit son "adaptation comportementale" au milieu ou même sa "moralité" [notes omises].<sup>844</sup>

Dans ce contexte, la complicité collective voulant qu'on ne dénonce pas le harcèlement et même qu'on y participe – « Au lieu d'être deux personnes qui disaient des conneries à caractère sexuel, elle s'est retrouvée avec l'équipe au complet » – est également documentée dans la littérature :

On comprend que, dans un tel contexte [où la norme implicite veut que l'on ne dénonce pas ses collègues de travail], il soit difficile pour la victime et même pour un témoin de dénoncer son agresseur, de peur notamment des représailles qui pourraient s'ensuivre. Participant tous au jeu de la compétition, tout comme adhérant tous aux mêmes règles implicites du milieu, les employés "témoins" d'actes de violence peuvent en venir à avoir recours à la stratégie des "œillères volontaires", à instaurer une complicité collective à s'adapter à la banalité du mal, à ne plus la dénoncer et même à y participer [notes omises].<sup>845</sup>

---

<sup>843</sup> Lippé, *supra* note 265.

<sup>844</sup> *Ibid* au para 180.

<sup>845</sup> Vézina et Dussault, *supra* note 25.

Lorsque le dépôt d'une plainte par une salariée est mal reçu par l'employeur – « Pis, les autres, [...] ils se disaient, "regarde, qu'est-ce qu'ils font à elle, tsé, elle va-tu me faire ça à moi aussi, là? " [...] Tu dis, "moi, je fais ma job" » –, la position de retrait ou, en d'autres termes, de fuite susceptible d'être adoptée par les témoins du harcèlement psychologique ressort tristement. Le ressac vécu par la personne plaignante suite au dépôt d'une plainte diminue les chances que d'autres dénoncent ou protestent, formellement et informellement, les gestes vexatoires dont ils sont témoins ou victimes (« ils se disent, "bon, ben, là, tsé, si je porte plainte, ça va être pire" »), effritant davantage la solidarité de l'équipe de travail<sup>846</sup>.

Dans des milieux de travail où une personne est harcelée en lien avec un conflit au travail, selon les RRS, le dépôt d'une plainte peut faire en sorte que le conflit s'intensifie au point où les protagonistes ne se parlent plus et ce, même s'ils se côtoient tous les jours en tant que collègues de travail. En référence au modèle d'escalade des conflits de Glasl, le dépôt d'une plainte s'inscrirait donc dans la deuxième phase d'un conflit laquelle est caractérisée d'abord par une préoccupation pour la réputation et la formation de coalition, ensuite par le fait de perdre la face et d'en être outré, et puis, par la dominance de stratégies de menace<sup>847</sup>. Aux dires de nombreux RRS, le dépôt et le traitement d'une plainte ont souvent aussi pour effet de provoquer la formation de coalitions en faveur de l'une ou de l'autre des parties. Selon plusieurs recherches, les enquêtes qui visent spécifiquement à trancher la question à savoir si la responsabilité de l'employeur est engagée ou non par une plainte pour harcèlement psychologique (par opposition à une démarche de résolution de problème) sont souvent associées à ce genre de conséquences néfastes pour le milieu de travail et notamment à :

- l'augmentation de la focalisation du système sur le conflit;
- l'intensification des dynamiques conflictuelles dans le milieu;
- la création d'un climat social de suspicion ou de délation;

<sup>846</sup> *Ibid*; Jauvin et al, *supra* note 842. Au sujet de l'expansion de la violence interpersonnelle devant l'effritement de la solidarité de l'équipe de travail, voir généralement Dejours, *supra* note 434.

<sup>847</sup> Voir la section 3.2 du Titre préliminaire, ci-dessus.

- la stigmatisation des victimes et auteurs présumés;
- l'impossibilité pour les parties de continuer à travailler ensemble par la suite<sup>848</sup>.

De surcroît, les délais considérables qui peuvent s'accumuler cristallisent le conflit et polarisent davantage l'équipe de travail, réduisant la possibilité d'une résolution du problème<sup>849</sup>.

Le tout n'améliore en rien les tensions dans un milieu de travail déjà tendu. En effet, à en croire les RRS, les personnes plaignantes en souffrent (« moi, je dépose une plainte contre toi, pis, je te rencontre tous les matins [...] c'est invivable »), tout comme les personnes mises en cause (« Pis avant d'avoir une conclusion, le mis en cause lui y r'tourne avec son petit bonheur »), sans compter les autres acteurs du milieu de travail. Rappelons de plus que si l'enquête de l'employeur conclut qu'il n'y a pas eu de harcèlement psychologique au sens de la loi, comme nous avons expliqué dans la section 3.1 du Titre I, le syndicat est obligé, à son tour, d'effectuer une seconde enquête sérieuse, approfondie et indépendante, sollicitant les mêmes témoins et intensifiant encore plus les conséquences néfastes précitées.

La tendance à blâmer la victime relevée par de nombreux RRS évoque éloquemment la psychologisation des rapports de travail décrite précédemment<sup>850</sup>. La tendance à blâmer la victime est également proche parent avec le phénomène de « l'erreur d'attribution fondamentale » qui fait que les collègues et ensuite les gestionnaires viennent à croire sincèrement que ce sont les caractéristiques personnelles des victimes qui expliquent en grande partie le harcèlement (voir la section 3.3.4 du Titre préliminaire)<sup>851</sup>. Plus

---

<sup>848</sup> Belgique, *Vademecum*, *supra* note 375 aux pp 14, 21.

<sup>849</sup> Belgique, *Agir sur les souffrances*, *supra* note 240 aux pp 12, 125-126.

<sup>850</sup> Voir la section 4.3 du Titre préliminaire, ci-dessus.

<sup>851</sup> Plus précisément, pour les témoins du harcèlement psychologique ainsi que d'autres tiers, la tendance à « croire dans un monde juste » (« *Belief in a just world* ») est à l'oeuvre, soit « *a mental set that entails evaluating people as unworthy simply because their circumstances are bad* » [notes omises] : Lippel, 2007, « Workers describe the effects », *supra* note 202 à la p 439. Lippel explique que cette tendance à « croire dans un monde juste » permet aux individus soit de « se soustraire à la dissonance et de rétablir l'équilibre cognitif » [notre traduction] en jugeant que la situation d'une victime n'est pas si pire, soit de conclure que la victime est en quelque sorte l'auteur de son propre malheur : *Ibid* à la p 439.

spécifiquement, chez les gestionnaires, la tendance à blâmer la victime serait « une stratégie défensive pour ne pas porter l'odieux de l'inaction ou encore pour la justifier »<sup>852</sup>. Chez les témoins, le phénomène de la normalisation – la tendance « à considérer normal et naturel ce qui devrait soulever l'indignation » – et le phénomène de la psychologisation, une stratégie de retrait qui consiste « à invalider l'expérience d'une personne en lui attribuant le problème et, plus spécifiquement, en lui attribuant des traits de personnalité qui expliqueraient qu'elle est la cible du harcèlement » sont bien documentés dans la littérature scientifique<sup>853</sup>.

Par ailleurs, les auteurs affirment que lorsqu'en cours de traitement d'une plainte, on soulève la question des traits de personnalité ou de la santé mentale de la victime, il s'agit d'une agression supplémentaire (« *secondary victimization* »)<sup>854</sup>. En ce sens, on peut dire qu'au-delà des effets néfastes du harcèlement en tant que tel, selon les RRS, le traitement d'une plainte pour harcèlement psychologique est susceptible de produire des effets anti-thérapeutiques pour la plaignante, souvent pour la personne mise en cause aussi, ainsi que pour l'ensemble des acteurs du milieu de travail. En effet, la consternation des RRS face au traitement des plaintes pour harcèlement psychologique résulte du caractère souvent inadapté du processus de traitement de ces plaintes lequel vient causer des dommages « collatéraux » à ceux occasionnés par le harcèlement – ou la situation problématique ou le conflit, selon le cas – lui-même.

Dans le chapitre 1 du Titre préliminaire, nous avons évoqué la proposition des chercheurs scandinaves voulant que la procédure de traitement des plaintes pour harcèlement psychologique ait le potentiel de réparer les torts causés par des interactions problématiques au travail, car « *procedural fairness may be used to restore interactional injustices* »<sup>855</sup>. Malheureusement, nos données suggèrent que l'inverse est aussi vrai : la

---

<sup>852</sup> Vézina et Dussault, *supra* note 25.

<sup>853</sup> Genest, Leclerc et Maranda, *supra* note 315.

<sup>854</sup> Le phénomène est reconnu dans *Collège A*, TA (sur la prescription), *supra* note 552 aux para 121-122. Voir aussi Hirigoyen, 2001, *supra* note 272 aux pp 50-51.

<sup>855</sup> Pedersen et Einarsen, *supra* note 126.

procédure de traitement des plaintes a également le potentiel d'aggraver les torts causés par des interactions problématiques au travail ayant donné lieu à la plainte pour harcèlement psychologique, et à ce titre, d'intensifier le sentiment d'injustice de la personne qui se disait victime de harcèlement. Voire, la détérioration du climat de travail en lien notamment avec l'intensification des dynamiques conflictuelles entraînée par le dépôt d'une plainte est décrite par plus d'un RRS comme étant l'élément déclencheur du départ en invalidité de la personne qui a porté plainte.

L'objectif de l'adoption des dispositions sur le harcèlement psychologique était, ultimement, la prévention, entre autres des incapacités associées au harcèlement psychologique au travail (voir le chapitre 1 du Titre I). Nos résultats démontrent que les lacunes du processus de traitement des plaintes ainsi que les longs délais qui y sont associés peuvent empêcher la loi d'atteindre cet objectif. Bref, même si le harcèlement est dénoncé avant que la victime n'en devienne malade, le recours est souvent tellement long et ardu qu'il ne permet pas de faire cesser le harcèlement à temps pour protéger la santé de la victime.

Cela dit, même si les RRS sont critiques à l'égard du traitement des plaintes pour harcèlement psychologique par l'employeur, ils reconnaissent volontiers qu'il s'agit de dossiers complexes. Dans la section suivante, il sera question des perceptions des RRS face aux situations de harcèlement psychologique.

## **1.2 Constat et désillusion : La perception des représentantes et représentants syndicaux relativement aux situations de « harcèlement psychologique »**

Dans leur ensemble, les entrevues laissent transparaître un certain paradoxe. D'une part, dans l'abstrait, le concept de harcèlement psychologique en tant que tel est extrêmement chargé au plan émotif : il est porteur de blâme vis-à-vis le harceleur et évocateur de sympathie envers la « victime » du harcèlement (Sous-section 1.2.1). Mais d'autre part, la vaste majorité des cas de harcèlement psychologique rapportés par les RRS ne cadrent pas



dans un modèle de victime/bourreau. La victime est souvent perçue comme étant « pas toujours facile » et le bourreau est parfois perçu comme étant, lui aussi, « victime » (Sous-section 1.2.2). La complexité des situations réelles dans lesquelles les allégations de harcèlement psychologique surviennent accroche continuellement avec la condamnation morale associée à la notion de harcèlement psychologique (Sous-section 1.2.3).

Selon les RRS, la création d'un recours spécifique à l'encontre du harcèlement psychologique a eu pour effet de canaliser l'ensemble des conflits qui surviennent depuis toujours dans la voie du « harcèlement psychologique » (Sous-section 1.2.4). En effet, au moment des entrevues, une certaine confusion régnait dans les milieux de travail relativement à la notion de harcèlement psychologique. Il semblerait que plusieurs personnes salariées ont invoqué le droit à un milieu de travail exempt du harcèlement psychologique pour exprimer toute une gamme de souffrances lesquelles ne constituent pas nécessairement du harcèlement psychologique (Sous-section 1.2.5).

Sur ce fond de dissonance entre les idées préconçues du harcèlement psychologique et la complexité des situations réelles dans lesquelles les allégations de harcèlement psychologique surviennent, presque tous les RRS invoquent un essoufflement, un sentiment d'impuissance ou de frustration, voire même une certaine désillusion par rapport aux recours en lien avec le harcèlement psychologique (Sous-section 1.1.6).

#### 1.2.1 Le terme « harcèlement psychologique » : Des mots chargés

Selon les résultats de notre étude, le mot « harcèlement » est un mot chargé au plan émotif : il est porteur de blâme et de désapprobation sociale forte vis-à-vis le harceleur et évocateur de sympathie envers la « victime » du harcèlement. Le phénomène harcèlement psychologique est par définition associé à une certaine indignation ou jugement moral. Entre autres, le fait de faire l'objet d'une plainte pour harcèlement psychologique est très stigmatisant :

Tsé, ils veulent se défendre de tous bords, de tous côtés quand ça t'arrive, c'est la Tour Eiffel qui vient de tomber par terre, là, pour eux autres, c'est, comme un drame. Pis, c'est vrai, que c'est un drame, là. S1-3-F

Les personnes mises en cause par une plainte pour harcèlement sont sur la défensive :

Ils sont comme, un sentiment pas nécessairement de culpabilité, mais de honte, ces gens-là, ils filent doux dans les corridors [...]. S1-1-H

Être visé par une plainte pour harcèlement psychologique dépasse les gestes qu'une personne a posés ou les paroles qu'elle a prononcées, cela touche une personne dans ce qu'elle est :

Pis, d'avoir un dossier ouvert, qui s'appelle harcèlement, ça, c'est un mot, qui fait ben peur à tout le monde. Harcèlement. Ah, c'est, c'est incroyable. C'est un mot, qui est très puissant, là, parce que, l'harcèlement, c'est, "wô, aye, moé, j'sus un harceleur, tsé, wô". S2-1-H

Pourtant, et il y a là un certain paradoxe, la vaste majorité de cas de harcèlement psychologique rapportés par les RRS ne cadrent pas du tout dans un modèle de victime/bourreau.

### 1.2.2 La victime perçue comme étant « pas toujours facile »... et le bourreau parfois lui aussi victime

Selon les descriptions avancées par les RRS, les personnes qui se disent harcelées ne répondent pas toujours à l'image que l'on peut avoir de « belles victimes pures », celles qui « n'ont rien fait, pis, il y a quelqu'un qui a décidé de leur tomber dessus » :

Mais, ça, il y a des gens qui sont obsédés, là, aussi. Il y a beaucoup de monde, là, quand ils viennent trop victimes, là, ils viennent [...] Tsé, il y a des victimes pures, là, tsé, le méchant qui harcèle, mais il y a aussi les victimes mixtes que j'appelle au lieu [...] Ils sont dans des milieux, pis, ils participent aussi à un climat malsain, donc, qui, sans le savoir font aussi du harcèlement souvent là. Fait que, ça [...]

Q      Là, tu parles des victimes, là?

R      Oui, les victimes, là, moi, j'appelle ça des victimes, des belles victimes pures, là. Eux autres, ils n'ont rien fait, pis, y a quelqu'un qui a décidé de leur tomber dessus. Mais, dans beaucoup de milieux, c'est..., c'est gris, là. Ça

démarre dans un milieu difficile, il y a beaucoup d'éléments, et souvent, y a des attitudes inacceptables des deux côtés [...] Pis, tout d'un coup, il y a une attitude d'harcèlement qui..., avant c'était inacceptable, mais ce n'était pas nécessairement du harcèlement. Pis, là, le harcèlement arrive, mais, il n'arrive pas de nulle part, il arrive dans..., tsé, d'un milieu qui est difficile. S3-7-F

Pour plusieurs RRS, à un moment donné, le constat qu'une plainte pour harcèlement psychologique était non fondée a rendu plus prudente leur approche auprès des personnes se disant victime de harcèlement :

Des fois, on veut jouer au sauveur, mais... Mais moé, pus asteure, mais au début, oui. Tu dis, "ah, oui, tsé, c'est vrai que c'est ça", pis tout ça... Mais, quand on fait l'enquête, on regarde ça, pis l'on dit, " voyons, elle a garroché de l'eau ". Elle travaille dans le milieu où il y a de l'eau qui r'vole, tsé [...]. S3-3-H

Mais, moi, je considérais qu'il n'y en avait pas. Pis, moi, je suis assez... assez sévère. Dans le sens, tsé, je suis plutôt pro-victime. Fait que, tsé, je vais être assez sensible, pis, je trouve qu'il n'y en avait pas, fait que [...]. S3-7-F

Les représentants syndicaux (hommes) avaient davantage tendance à décrire les caractéristiques des personnes plaignantes, vraisemblablement pour que la chercheure comprenne la dynamique du traitement de la plainte et les réactions des collègues de travail et de l'employeur. Les représentantes syndicales (femmes) s'abstenaient de ce genre de commentaire ou tenaient des propos un peu plus nuancés (voir le Tableau 1).

**Tableau 1** La description des caractéristiques des personnes plaignantes.

| <b>Représentants syndicaux (Total = 12)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>Représentantes syndicales (Total = 10)</b>                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>« malcommode » (S1-2-H)</p> <p>« pas facile » (S1-2-H)</p> <p>« pas toujours blanche » (S3-4-H)</p> <p>« ne collabore pas parfaitement » (S1-1-H)</p> <p>« quelqu'un de pas agréable » (S1-2-H)</p> <p>« des personnalités fortes ou désagréables » (S1-2-H)</p> <p>« quelqu'un qui n'a pas d'écoute » (S1-2-H)</p> <p>« difficile de discuter avec » (S2-2-H)</p> <p>« extrêmement paranoïaques, qui se méfient de tout le monde » (S2-3-H)</p> <p>« n'avaient pas une bonne crédibilité [...] au niveau du mémérage, pis toutes ces affaires-là » (S3-4-H)</p> <p>« quelqu'un qui a quand même confiance en elle »</p> <p>« un tempérament plus de travailler tout seule » (S3-5-H)</p> <p>« assez brusque » (S3-2-H)</p> <p>« un comportement de rejet » (S2-3-H)</p> <p>« ne lâche jamais » (S1-2-H)</p> <p>« positionnées et bornées » (S3-4-H)</p> | <p>« spéciale » (S3-3-F)</p> <p>« un petit peu chef » (S3-7-F)</p> <p>« quelqu'un qui ne lâche jamais prise » (S3-7-F)</p> <p>« super revendicatrice » (S3-3-F)</p> |

Qu'ils soient homme ou femme, selon plusieurs RRS, il peut aussi s'agir d'individus qui sont « atteints psychologiquement » (S3-7-F) ou encore quelqu'un « qui ne parle pas beaucoup », de « très, très fragile psychologiquement », et ce, même si « c'est bien fait ses affaires », quelqu'un qui en bout de ligne « était rendu quasiment sur le bord, pis qu'il

disait, "qu'il allait entrer avec un 12, lui, en dedans" » (S2-1-H). En effet, dans certains cas, on parle de personnes dont la santé mentale est fragile – « suivi en psychiatrie [...] qui a des problèmes » (S2-1-H) – ou carrément compromise :

On a beaucoup de cas, chez nous, qui, nos membres sont des diagnostiqués, on le sait, au niveau maniaco-dépressive, au niveau de la santé mentale, avec d'autres problèmes que le milieu de travail. Je ne rapporte pas tout ça sur leur maladie, mais, ça fait en sorte que, ils sont un petit peu plus fragiles au niveau de..., de comment on perçoit une parole par rapport à l'autre. S1-3-F

Dans certains cas, les exigences et la dépendance de la personne plaignante exaspèrent le représentant syndical. Pour la personne responsable de l'application de la convention collective, les cas de harcèlement psychologique sont « les pire cas » (S2-3-H, F). À plusieurs reprises, les RRS ont même exprimé le sentiment d'être harcelés par les personnes qui ont porté plainte pour harcèlement :

R3 Ils sont..., peut-être ils sont harcelés, mais qui sont..., ils suscitent ça à un moment donné.

R2 Ils sont dans le passé.

R3 Ils sont..., ils sont comme harceleurs eux-mêmes.

R2 Oui. (S2-3-H, F)

Puis c'est le téléphone. Ils nous tiennent au téléphone. Ils vont appeler un jour, puis tu leur expliques quelque chose, tu leur expliques la solution. Puis le lendemain, ils rappellent, ils ont tout oublié puis il faut que tu recommences. Ils deviennent... ils deviennent harcelants puis c'est carrément ça. S3-6-H

Cela dit, le fait que les personnes qui portent plainte pour harcèlement psychologique ne soient pas toujours faciles n'empêche pas les RRS de défendre les droits de ces individus :

On a un dossier, là. Un autre dossier qui est un bel exemple de ça. Encore une fois, eh, c'est entre pairs, o.k. Eh, puis notre plaignant, pour qui on prend toujours cause, on peut se dire entre nous, qu'il n'est pas nécessairement facile, non plus. Je ne dis pas, qu'il a tort de porter plainte pour harcèlement mais... Il n'est pas nécessairement facile. S1-1-H

Ni de condamner le corporatisme des patrons qui n'ont pas de place pour des individus hors norme :

D'ailleurs, je vous dirais, à une table de négo, j'ai déjà entendu un haut dirigeant dire, "90 % de nos énergies vont à 10 %, vont au 10 % des, eh, membres. On peut-tu changer ça?". En voulant dire, on peut-tu se débarrasser des pommes pourrites, pour qu'on puisse enfin diriger, pis faire nos opérations comme du monde, sans toutes mettre nos énergies à régler des problèmes? S2-1-H

Par ailleurs, tout comme les personnes ciblées par du harcèlement ne sont pas toujours des victimes parfaites, les personnes mises en cause par une plainte pour harcèlement sont rarement de parfaits bourreaux, ni des « pervers narcissiques » :

Quand je disais, tantôt, là, c'est difficile. Parce que, tsé, les gens qui ont vraiment fait ça avec volonté, pis, faire mal vraiment, à date, je te dirais, qu'on n'en a pas vécu [...]. S1-3-F

[...] y a toujours une grosse, grosse, grosse blessure là-dedans. Y a toujours, que ça soit d'une part ou de l'autre. Même l'accusé, qui s'est fait dire, qu'il ne fallait pas faire ça. Oui, je pense, qu'il est conscient de ne plus faire ça, mais, souvent, l'accusé dit, "j'ai jamais voulu faire ça". S1-3-F

Il arrive qu'au cours du traitement d'une plainte, la personne mise en cause finit par déposer elle-même une plainte pour harcèlement psychologique, soit contre la personne plaignante initiale, soit contre les membres de la direction, soit contre les deux :

quelqu'un de l'autre gang a fini par en faire une [plainte], deux ans plus tard, ils ne supportent plus [*le plaignant*]. [*Le plaignant*] a même associé son nom sur un site internet où l'on voit de la publicité à caractère sexuel... Fait que là, [*le mis en cause*] n'est pas content, pis lui aussi vient de faire une plainte. S1-2-H

Et là, moi, en appelant ma "harceleuse" – supposément – en disant, "c'est-tu vrai, ça s'est passé? Y as-tu de quoi qui s'est passé?" Elle dit [...] : "y s'est rien passé". [...] Ben, là, elle dit, "je veux confronter, ou c'est moi, qui va envoyer un grief d'harcèlement". J'ai dit, c'est une fille que je connais quand même bien, j'ai dit, "regarde, tu peux-tu me donner une chance...". Elle dit, "parce que c'est toé qui me le demande, là, parce que là je suis écoeurée de me faire écoeurer". Pis, elle a dit, "si l'employeur me demande", elle dit, "c'est sûr que tu me vois au bureau", pis elle dit, "c'est sûr que je mets un dossier d'harcèlement" [...]. S3-4-H

Des plaintes « croisées » – deux personnes se disent toutes les deux victimes de harcèlement de la part de l'autre – ne sont pas rares (S1-4-F; S3-3-F; S3-7-F; S2-1-H; S1-1-H). Il arrive même que ce soit le harceleur qui dépose une plainte dans laquelle il se dit lui-même victime alors que la personne qui s'avère être la véritable victime n'en a pas déposé :

eh, et la conclusion [de l'enquêteur] nous a beaucoup étonnés. C'était au début, ça aussi. La madame, les trois filles, qui avaient porté d'harcèlement contre une de leurs collègues. Il nous a dit, "c'est pas elles, les victimes, ce sont les harceleuses" [...]. S1-2-H

Avec l'expérience, certains RRS apprennent à dépister plus rapidement la véritable dynamique en jeu :

Eh, y a eu aussi beaucoup de cas de, qui va tirer le premier sur la gâchette. C'est-à-dire eh, si je porte plainte le premier, c'est moé, qui va gagner. Mais souvent, on se rendait compte que, celui qui avait porté plainte en premier, souvent, c'était pour se défendre... de quelque chose que, tsé, il se sentait pas ben. Pis que, là, parce qu'une situation avait dégénéré, parce que l'autre avait réagi fortement, ben là, celui qui était, finalement, le harceleur, a porté plainte en premier. Pis en faisant l'enquête, on a découvert que c'était lui, qui avait un problème, tsé... Mais eh, ça arrivait plus souvent au début, là. S2-1-H

Au début, moi-même, j'ai tombé dans le panneau, là, souvent, de prendre l'histoire, qui nous est racontée. La personne arrive, à nous raconte son histoire, "ah, mon Dieu Seigneur, c'est épouvantable, attends". Pis, là, on attend juste de voir le, le, le soi-disant harceleur, qui rentre dans la pièce, dire. Là, t'as déjà un parti pris, tu dis, "ciboire, l'estie, aye, attends une minute, toé, lui, lui, j'ai des questions à y poser". Pis, là, l'autre personne à nous raconte son histoire, pis, là, oups, t'as l'autre côté de la médaille. Parce qu'y a toujours deux côtés à une médaille... Pis, ça, y faut faire attention. S2-1-H

La charge émotive de la notion de harcèlement psychologique n'est pas étrangère à ce phénomène. La réalité de la situation n'émerge que lentement ou partiellement au fil de l'enquête. Les apparences sont souvent trompeuses. L'équité des processus de traitement de plaintes est mise à rude épreuve :

C'est très inconfortable. Même si, y a pas de, de, de réels cas. Y en a une, qu'on a fait, y a pas longtemps. Eh, la madame, ça pris un mois et demi avant qu'on l'a rencontre, pour y dire, "finalement, ce que t'as fait, c'est pas du

harcèlement, eh, y a pas de problème-là". Elle est partie à brailler dans le bureau. Elle dit, "là". Elle était démolie, là. Elle avait, avait trouvé ça long. Pis, je dis, "je comprends ça", eh, tsé. S2-1-H

### 1.2.3 La complexité des situations où surviennent des allégations de harcèlement psychologique

Il est rare que les RRS prennent une position purement moralisatrice face à la personne mise en cause, surtout lorsque celle-ci est une personne salariée. Au contraire, ils sont assez déchirés quant au rôle syndical de défendre une plainte pour harcèlement psychologique sans nécessairement être complètement convaincu de la justesse des allégations. Ils ont l'habitude de se mobiliser face à une perception d'injustice. Or, le harcèlement psychologique est un domaine hautement subjectif où parfois chaque personne peut avoir « sa » vérité :

Pas facile, pis, d'essayer de trouver une certaine vérité, une certaine franchise, des fois, c'est pas facile. Pis, des fois, on a affaires souvent à des niveaux de perception [...] C'est quelque chose, qui, surtout avec deux membres, là, en tout cas, moi, c'est, c'est, c'est les dossiers les plus durs à traiter en CSST. Peut-être, parce que, j'ai peu d'expérience là-dedans. Mais, moi, je reste convaincu que ça va être toujours difficile. S3-4-H

On intervient, l'employeur intervient, on ne peut pas vraiment dire que c'est réglé. On rencontre l'une qui a sa version, on rencontre l'autre, qui a une autre version. À qui la faute? Qui croire? On vient qu'on sait plus qui croire [...]. S3-6-H

[...] c'est des dossiers difficiles, eh, parfois, qui peuvent être déchirants aussi. Déchirants, parce que, tu ne sais pas... C'est pas toujours évident à trancher... Je pense que ça va être dur à faire reconnaître dans bien des situations. Les gens vont être déçus souvent. S3-4-H

Une mauvaise communication et des perceptions différentes des mêmes événements peuvent donner lieu à une plainte pour harcèlement psychologique. Plusieurs RRS ont appris à tenter de désamorcer la situation en encourageant les personnes salariées en question à se parler. La citation suivante provient du représentant syndical au sein d'un comité paritaire dédié aux plaintes pour harcèlement, soit un mécanisme mis sur pied dans



seulement deux des milieux de travail dans lesquels travaillent les RRS interviewés. Elle illustre comment des malentendus et une mauvaise communication peuvent se traduire par des plaintes pour harcèlement psychologique et de la même façon, comment le fait de rétablir la communication peut résoudre certaines plaintes entre personnes salariées et améliorer le climat de travail :

Mais, peut-être, que la personne ce qu'elle fait là, avec toé, peut-être qu'elle s'en rend même pas compte, elle sait même pas... C'est peut-être une *joke*, peut-être que lui y prend ça. Pis, souvent, ça, ça, ça, c'est quelque chose qu'on s'est aperçue, là, qui est vraiment une ligne de conduite, souvent, c'est la perception des gens. Tsé, quand on dit, que l'harcèlement, les gens disent, "oui, mais c'est pas ça que j'ai voulu faire". Mais, c'est pas, c'est pas recevable de dire, que c'est pas ça que t'as voulu faire. C'est ça, c'est les résultats qui comptent. Mais, souvent, c'est un problème de perception entre les individus qui fait, que c'est du harcèlement. C'est-à-dire que, moé, je suis dans un état d'esprit X. Pis, là, ce que je perçois de mon interlocuteur, c'est ce que je veux ben percevoir. C'est ça, là, je perçois, ça. Pis, l'autre, c'est pas, ça, pantoute qu'il veut véhiculer comme information, là. Lui, l'autre personne, il est dans son monde, il est dans sa bulle, il, il, il est comme ça. Pis, eh, mais, c'est juste la perception qui fait que. Pis, là, nous, on dit, "ben, là, c'est de s'assurer que la perception est bonne. Tsé, parlez-vous". Pis, eh, à partir du moment où les gens sont capables de se parler, mais, là, on, on, on peut savoir. Oups, ben, voyons, "j'avais pas la bonne perception, là, finalement, il est pas si pire que ça, lui". S2-1-H

Parfois, les personnes syndiquées semblent avoir eu des attentes d'entretenir des relations professionnelles plus significatives avec leurs collègues que celles qu'elles arrivent à avoir dans la réalité. Les RRS interviennent pour les recentrer sur les compétences professionnelles et non sur les qualités personnelles de leurs collègues.

#### 1.2.4 L'effet canalisateur de la législation en matière de harcèlement psychologique

L'adoption et l'entrée en vigueur de la loi ont créé de nouvelles attentes :

Oui, ça [, la loi,] a changé beaucoup de choses, [...] les gens généralement, je pense, qu'ils entendent plus parler de harcèlement dans le milieu de travail. Il y a beaucoup de gens qui savent qu'il y a une nouvelle Loi qui est sortie depuis 2004 et ce qu'on..., en tout cas, ça l'a, comme résultat, ça l'a comme résultat que, on a des plaintes. S3-4-H

Ça fait, moi, ça fait 25 ans que je..., que je travaille à [nom de l'employeur]. Quand même, une vingtaine d'années que syndicalement que je rôde pas mal. Y a eu des plaintes, des fois, des gens venaient nous voir, "aye, je ne m'entends pas bien avec un tel ou avec mon supérieur immédiat". Ça se réglait. On dirait qu'avec l'événement de la Loi, l'arrivée de la Loi, ça l'a éclaté... Maintenant, j'ai un droit. Donc, la personne, qui va se faire rencontrer pour une cause qui est reliée au travail, "bon, écoute, là, ça serait le fun que tu améiores tel point". Immédiatement, c'est du harcèlement [...]. S3-8-H

Même dans les milieux de travail où la convention collective contenait déjà des dispositions sur le harcèlement psychologique, l'arrivée de la Loi a changé la donne :

Q O.K., est-ce que tu trouves que depuis l'adoption de la Loi qu'il y a eu plus de dossiers de harcèlement [...]?

R Je pense que oui, mon *feeling* à moi, c'est que, oui. Que l'avènement de la Loi a fait que publiquement, avec les annonces publiques, la notoriété que ça pris, les gens ont pris conscience qu'ils avaient des outils, qu'en fait qu'ils avaient déjà dans les conventions collectives, mais ça l'a facilité, je pense que oui, il y en a plus. S3-7-F

Plusieurs RRS constatent que des problèmes au travail qui existent depuis toujours sont, depuis l'adoption de la loi, dorénavant caractérisés comme étant du harcèlement psychologique.

Cette souffrance-là, maintenant, parce qu'on cherche un nom, on doit, c'est important de nommer les choses..., et on n'avait pas de nom, je crois, pour ça ces phénomènes-là, là. Et tout à coup arrive la Loi. Arrive, oh, harcèlement, et là, on a sauté là-dessus, ouf, harcèlement, voilà, on a trouvé, c'est comme ça. S1-4-F

[...] il y en a qu'il le vivait, pis, qu'ils ne savaient pas qu'il en vivait. Fait que, en attendant parler le mot, pis, y en a d'autres, ben, tout est relié à ça aussi, tsé. Ce n'est pas tout le temps le cas, là [...]. S3-1-H

Pour un représentant syndical, le harcèlement serait, aux yeux des personnes salariées, un mot « magique » :

[P]lusieurs situations qui autrefois n'auraient jamais été amenées au syndicat ont été amenées au syndicat, parce qu'il y avait des situations [...], qu'on aurait identifiées jusque là comme des simples situations de conflits, des gangs dans les départements, il y en a toujours eues, sinon ou presque. Eh,

des gens, des équipes divisés en deux ou en trois pis qui s'affrontent plus ou moins sur des philosophies, sur des manières de faire, ça a rien de nouveau, [...] mais là on a un outil pour corriger la situation, on a la possibilité de faire une plainte pour harcèlement, pis là le boss est obligé d'intervenir pis de corriger la situation. C'est magique ça. S1-1-H

Sur la toile de fond des attentes créées par l'adoption de la loi et de la conscience accrue chez les travailleuses et travailleurs de leur droit à un milieu de travail exempt du harcèlement psychologique, les RRS décrivent une certaine confusion quant à la vraie portée du terme, « harcèlement psychologique ».

#### 1.2.5 La confusion entourant le terme « harcèlement psychologique » : Quand la souffrance et le mal-être au travail sont traduits comme du « harcèlement »

Des rapports interpersonnels conflictuels au travail peuvent être source de beaucoup de souffrance pour les personnes impliquées. Selon les RRS, il arrive que ce genre de conflit soit à l'origine d'allégations de harcèlement psychologique :

Pis, eh, eh, ou quand c'est des prises de bec. Tsé, je veux dire, c'est pas nécessairement du harcèlement, ça peut en être, mais pas nécessairement. C'est juste un conflit entre deux individus, mais, c'est juste qu'ils sont pas capables de se parler, pis, de, de, de dire vraiment ce qu'ils ont à se dire. S2-1-H

Et c'est beaucoup, beaucoup des chicanes entre des collègues. Des collègues qui soient, sont soient entre deux professionnels ou entre..., beaucoup entre enseignants-professionnels, beaucoup, beaucoup. Et quelques fois, soutien, quelques fois avec des cadres. Et c'est dans la majorité des cas, je te dirais, ce que je viens à bout d'identifier c'est qu'il y a de la confusion dans les rôles. Les gens font le travail que l'autre qualifie qu'il lui appartient. Et là, on est mécontent. Et tranquillement la chicane prend dans le milieu et ça de part et d'autre ça augmente. S1-4-F

Une surveillance constante ou contrôlante au travail peut aussi être source de souffrance et de mal-être pour la personne salariée visée :

La personne a la perception d'être harcelée, mais quand on lui dit, "non, c'en n'est pas, c'est un droit de gérance de te faire surveiller de même, parce qu'il est payé pour ça, le gérant, là ". Fait que là, sa balloune y déssouffle vite. S2-3-H

R1 [...] ils sont souvent évalués. Je ne sais pas si c'est une fois par semaine, ça dépend des compagnies. Pour eux si, à toutes les semaines, l'employeur lui dit "ben, écoute, c'est parce que tu n'as pas lavé ça, t'as pas fait ça, t'as pas fait ça".

R3 C'est du harcèlement.

R2 Du harcèlement. S2-3-F,H

Dans tous les cas, faute d'autres noms, la détresse au travail peut facilement se nommer « harcèlement psychologique » :

Est-ce que les relations sont bonnes ou pas bonnes? Et tout s'ensuit là, tout s'ensuit et voilà. [...] Mais, comme le phénomène, on vient de dire qu'ils ont nommé la détresse, harcèlement, va falloir apprendre à gérer cette détresse-là, pis l'appeler autrement. S1-4-F

Au moment des entrevues (2008-2009), une certaine confusion entourait toujours la notion de harcèlement psychologique :

(*Rire*) Tsé, il y a de la confusion encore, chez les gens, c'est quoi le harcèlement. Je pense, qu'il va falloir aussi en tant qu'équipe syndicale de dire, "Bon, c'est ça du harcèlement. Ça, on ne peut pas embarquer là-dedans". Y a ben des gens qui vont, qui vont avoir des mauvaises surprises [...]. [nos italiques] S3-4-H

Reconnaissant que, même pour eux, la plupart des plaintes pour harcèlement psychologique qu'ils doivent traiter se situent dans une zone grise si elles ne sont pas carrément non fondées, les représentantes et représentants syndicaux sentent le besoin de distinguer les « vrais cas » (S1-4), « de réels cas » (S2-1), les cas « purs et durs » (S1-3), « quelqu'un qui a quelque chose de réel » (S-2-3-H), des allégations de harcèlement psychologique en général :

Du pur et dur, je te dirais, là, quand je le dis, pis, je reprends encore mes exemples, qui sont beaucoup plus flagrants dans la limite, c'est professeurs-étudiants. S1-3-F

[...] du harcèlement psychologique en tant que tel, il n'y en a pas des tonnes. Il y a beaucoup de conflits interpersonnels. S3-1-H,F

Cela dit, beaucoup de plaintes sont révélatrices de différentes formes de souffrance au travail, sans nécessairement constituer du harcèlement psychologique au sens de la loi :

y a, des, tsé, des plaintes qui ne sont pas du harcèlement, qui sont des problématiques, là, intenses, mais, qu'on ne peut pas dire hors de tout doute que c'est du harcèlement. S2-1-H

#### 1.2.6 L'essoufflement et le sentiment d'impuissance des représentantes et représentants syndicaux

À l'instar de l'ensemble des acteurs dans les milieux de travail, les RRS éprouvent une certaine hantise face au traitement des plaintes pour harcèlement psychologique. Ce constat a été exprimé par plusieurs personnes interviewées, soit lors des échanges préliminaires pour vérifier l'éligibilité à participer à l'étude, soit lors de l'entrevue... mais une fois l'enregistreuse fermée. La citation suivante provient d'une des rares personnes qui a voulu articuler le sentiment généralisé – quoique avec plus de mots et moins de d'explétifs et jurons que la plupart des autres – dans le cadre de l'entrevue :

C'est, c'est, pis, je me rends que c'est quelque chose que, personne aime faire. Personne veut, veut "dealer" les cas d'harcèlement. Les gens ont peur de ça. Les harceleurs, les gens ont peur d'eux autres. Eh, tsé, je veux dire, eh, "qu'est-cé, tsé, qu'est-cé qu'on va y dire". Tsé, en sachant l'histoire, là. [...] parce que c'est, c'est intrusif un peu, hein, t'es, on dirait, "de quel droit, toé, tu viens me poser ces questions-là". Ben, "j'ai reçu une plainte". C'est, c'est personnel souvent, hein [...] C'est du harcèlement, c'est donc, c'est des conflits bien proches, eh, intimes entre deux personnes. Pis, toé, tu vas gratter là-dedans, là Fais que, c'est, c'est pas eh, c'est "*touchy*", là, un peu, mais, ça, ça se fait. S2-1-H

Ce malaise est présent autant chez les RRS sur le terrain que chez les membres des comités exécutifs :

bon, disons que l'exécutif y prend conscience que c'est, c'est pas évident. C'est une patate chaude un petit peu. Pis, qu'on a besoin de formation. Pis, qu'on..., y a un inconfort... Ben, je pourrais dire, qu'il y a une espèce d'inconfort au niveau de la stratégie, qu'est-ce qu'on va faire? Comment qu'on doit s'aligner? S3-4-H

L'essoufflement des RRS sur le terrain est palpable, surtout dans des syndicats qui ont connu des plaintes pour harcèlement psychologique mettant en cause leurs propres membres :

Je ne sais pas comment on va s'en sortir, là. J'espère qu'il n'y en a plus, qu'il n'y en aura pas trop d'autres. S3-8-F

Chez plusieurs RRS, le sentiment d'être dépassé par les exigences des dossiers de harcèlement psychologique prédomine :

Mais, moi, je ne peux pas dire, s'il y a eu oui ou non du harcèlement. Je suis qui, moi, [*nom au complet*], [*profession*], représentante du syndicat en santé et sécurité, pour dire si oui ou non, y a eu du harcèlement [...]. S3-8-F

Devant la détresse et la vulnérabilité des personnes qui les sollicitent parce qu'elles se croient harcelées, plus d'un RRS se sent désemparé :

R On travaille avec des gens blessés souvent, là, dans..., blessés dans leur estime... Ou trop rigides ou blessés, ou c'est, eh [...]

Q Ou les deux?

R Ou les deux. Non, c'est..., c'est très..., très difficile, franchement. S3-7-F

Cette personne-là a une, une arme de poing. Ça fait des années qu'il l'a. C'est un gars, qui est très équilibré à temps normal, tout ça. Mais, dans cette période-là, il m'a avoué, lui-même, qui était prêt à, à "checker" l'autre [...] Là, là, je n'étais même pas certain si fallait j'appelle la Sûreté du Québec. Parce que, je le connais bien la personne, pis, là, j'étais rendu que je ne le reconnaissais pas. S2-2-H

Les personnes qui sont rendues à faire des allégations de harcèlement psychologique vivent souvent une détresse importante au travail, détresse qui se traduit parfois par des demandes soutenues auprès de leur syndicat. Les longs délais associés au processus de traitement des plaintes ne facilitent pas la vie des RRS :

Elle [*la plaignante*] tient, je la tiens, je fais beaucoup de..., elle est tannée, elle trouve ça difficile, qu'est-ce qu'on attend? Pourquoi c'est si long? Elle m'appelle. Et à chaque fois que je vais là-bas, je passe à peu près une heure ou deux à lui dire que c'est pas parce que c'est elle, c'est le processus [...]. S3-7-F

Le risque pour la santé mentale des RRS semble très réel. Au cours de notre enquête, deux intervenants nous ont raconté que le fait d'être responsable d'un dossier de harcèlement psychologique particulièrement épineux a contribué à une incapacité psychologique pour la personne au syndicat chargée du dossier<sup>856</sup>. Dans ce contexte, plusieurs RRS ont dû développer différentes stratégies pour protéger leur propre santé mentale :

Parce que, même si elle en larmes, et tout ça, elle peut te ramasser à vouloir partir avec toi, là, tsé, pis, c'est le vendredi. Fait que, oui, moi, je dis, même à notre présidente, là, que, "moi, j'ai eu, j'ai eu toute cette formation-là. Mais il faut avoir un plan de relève et il faut avoir ces connaissances-là, parce que sinon tu ne passeras pas au travers, là. Même en tant que personne-ressource et en tant que personne, tu vas te faire bouffer complètement" [...]. S1-3-F

[...] je pense avoir une façon d'aborder. Mais, on se fait, comment je dirais ça, une certaine carapace, mais carapace, être capable de, de, de gérer ça. Pis, de..., c'est sûr, que c'est un stress, là. Des fois, tu peux avoir un peu de difficulté à dormir, mais, ce n'est pas rattaché nécessairement à toi, là [...]. S3-5-H

Si la grande détresse et les exigences des personnes qui se croient harcelées affectent les RRS, cela contribue également au fait que la relève se fait rare en matière de postes syndicaux responsables du traitement des plaintes pour harcèlement. En parlant du taux de roulement élevé chez les responsables des comités d'enquête sur des plaintes pour harcèlement psychologique, une représentante explique les attentes élevées des personnes plaignantes :

Ça va les chercher, parce que, comme ils nous ont dit, on rencontre nos collègues de travail, on rencontre des gens qui sont un peu..., on est un peu leur bouée de sauvetage, ils viennent nous donner ça comme information, et ils s'attendent à ce qu'on fasse des miracles, là. S1-3-F

D'autres personnes plaignantes victimes d'un ou deux commentaires isolés – décidemment disgracieux, par ailleurs – de la part d'une collègue cherchaient non seulement la cessation de la conduite inacceptable et la sanction de la personne mise en cause mais aussi une

---

<sup>856</sup> De plus, lors d'une session de formation, un participant a confié avoir été en incapacité psychologique pendant neuf mois « à cause d'un dossier de harcèlement psychologique ». Il était de retour au travail à la condition qu'il ne s'occupe plus de dossiers de harcèlement psychologique.

indemnisation significative. Insatisfaites d'un projet de règlement négocié par les agentes syndicales, ces personnes ont même adopté une conduite vexatoire à l'endroit de celles-ci, à en croire le témoignage d'un représentant syndical :

"Vous êtes une gang d'incompétentes, pis c'est ci, pis c'est ça. Pis, je le savais qu'on n'avait pas d'affaires à vous autres. Pis, christ, on paie du syndicat, vous êtes une gang de trou de cul". Pis, on aurait pu leur en donner un dossier d'harcèlement nous autres, là... et ça, ça a démolé mes deux agentes d'assignation. Et là, mes deux agentes y disaient, "on n'a pas de pogne, on n'a rien". S3-4-H

Le discours de certaines personnes salariées voulant que le syndicat leur doive un service de représentation sans condition, du genre « mon maudit syndicat c'est une gang de fous, mais je paye des cotisations, pis vous allez me défendre à tout prix » est revenu seulement une autre fois dans les entrevues, et ce, à titre de caricature d'un certain type de membre. Par ailleurs, ce qui traversait les témoignages des RRS était le sentiment que l'action syndicale – leurs interventions – en matière de harcèlement psychologique était souvent incapable de répondre pleinement aux attentes de leurs membres. Chez les RRS, cette perception qu'ils déçoivent leurs membres minent leur moral.

### 1.2.7 Discussion

Une revue de la littérature confirme que la notion de harcèlement psychologique en tant que telle est extrêmement chargée au plan émotif. Plusieurs théories caractérisent le harceleur comme étant un psychopathe<sup>857</sup>, ou un narcissiste pervers<sup>858</sup>, et le harcèlement est donc un acte de délinquance et de déviance<sup>859</sup>. D'autres conceptualisent le rapport entre la victime du harcèlement psychologique et son harceleur comme en étant une

---

<sup>857</sup> Voir par ex Paul Babiak et Robert Hare, *Snakes in Suits : When Psychopaths Go to Work*, Toronto, Harper Collins, 2006.

<sup>858</sup> Hirigoyen, 1998, *supra* note 468; Hirigoyen, 2001, *supra* note 272; Ariane Bilheran, *Harcèlement*, Paris, Armand Colin, 2009.

<sup>859</sup> Pour une critique de la caractérisation des personnes qui ont posé des gestes de harcèlement comme étant des psychopathes, voir Carlo Caponecchia et Anne Wyatt, « Naming and Blaming : Implications of the "Workplace Psychopaths" Approach to Workplace Bullying » dans *Conference Abstracts, 7th International Workplace Bullying and Harassment Conference, Cardiff (R-U)*, 4 juin 2010, 14 [Caponecchia et Wyatt].



relation de « proie-prédateur »<sup>860</sup>. Le harcèlement psychologique se présente donc comme étant nécessairement associé à une certaine indignation morale. Pourtant, chez les RRS, cette indignation morale est vite laissée en plan, car la vaste majorité des cas qu'ils ont à traiter ne cadrent pas dans un modèle de victime/bourreau. Cela concorde notamment avec les données rapportées dans la sous-section 3.3.4 du Titre préliminaire : lorsque le harcèlement survient en lien avec un conflit au travail, dans la plupart des cas, les deux parties se livrent, à un moment donné, à des gestes de harcèlement<sup>861</sup>.

Le fait de caractériser les harceleurs – ou pire encore, les personnes simplement mises en cause par une plainte pour harcèlement – comme étant des bourreaux ou des psychopathes soulève des préoccupations à plusieurs niveaux. Cela peut endommager la réputation de la personne mise en cause et lui occasionner un stress important. Elle incite à la stigmatisation de la personne, ce qui a tendance à la placer à son tour dans un rôle de victime<sup>862</sup>.

Dans un deuxième temps, une approche moralisatrice et accusatrice occulte les véritables causes organisationnelles du harcèlement psychologique. Comme l'expliquent les

---

<sup>860</sup> Hirigoyen, 2001, *supra* note 272.

<sup>861</sup> Ståle Einarsen et al, « The Concept of Bullying and Harassment at Work : The European Tradition » dans Einarsen et al, 2011, *supra* note 22, 3 à la p 28.

<sup>862</sup> La jurisprudence de la Commission des relations du travail (CRT) fournit un exemple éloquent de ce phénomène. Plus spécifiquement, l'affaire *Cégep de La Pocatière* illustre également comment le traitement d'une plainte pour harcèlement psychologique peut, en soi, être l'occasion pour que des gestes de harcèlement surviennent à l'égard d'autres travailleuses et ce, tant pour celle mise en cause que pour des témoins : *supra* note 749. Voir aussi Caponecchia et Wyatt, *supra* note 859 à la p 142; *JurisClasseur*, fasc 27, *supra* note 802 au para 74 (« Lésions psychologiques attribuables aux événements entourant une accusation de harcèlement »). Pour une décision arbitrale où des personnes ayant reçu elles-mêmes des mesures disciplinaires pour avoir posé des gestes de harcèlement deviennent à leur tour victimes de harcèlement lié au même phénomène, voir *Centre de Santé et de Services Sociaux du Sud-Ouest – Verdun (Résidence Yvon-Brunet) et Syndicat des employés de la Résidence Yvon-Brunet (CSN)*, 2008 RJDT 346 (TA) (disponible sur Azimut). Voir aussi la jurisprudence de la Commission des lésions professionnelles (CLP) reconnaissant que la personne visée par une enquête bâclée en matière de harcèlement psychologique peut en devenir malade, ou même tenté de se suicider, à son tour : *Beaulieu et Commission scolaire des phares*, (2002), AZ-01306501 (Azimut) (CLP), requête en révision accueillie (2004), AZ-50273385 (Azimut) (CLP), requête en révision accueillie, (2006), AZ-50359711 (Azimut) (CLP), requête en révision judiciaire rejetée, 2007 QQCS 1875 (disponible sur Azimut); *CHSLD - CLSC d'Autray*, (2003), AZ-50208634 (Azimut) (CLP); *Bouthillier et Québec (Ministère de l'Environnement)*, (2004), AZ-50268287 (Azimut) (CLP).

chercheurs australiens Carlo Caponecchia et Anne Wyatt, plutôt que de blâmer des individus, en matière de harcèlement au travail, une approche plus systémique s'impose :

*anyone has the potential to display bullying behaviour. This is not because people are fundamentally nasty, but because the complex work environments in which we work, and the complex interactions of people with whom we work, can influence our behaviour in both positive and negative directions. Attempting to deal with bullying through a small sector that truly are "psychopaths" ignores the more common experience, and this is not appropriate for an issue that is already a silent epidemic. [...] Rather than blaming individuals, a more systemic approach is required. The risk management framework of identification, assessment and control is a useful one for managing and preventing bullying [...] The risk management approach is proactive, consultative and continually improving. It is in contrast to the workplace psychopaths approach, which is negative, divisive and can result in poor outcomes for individuals and organisations.*<sup>863</sup>

Le modèle victime-bourreau ne convient pas non plus au profil habituel des victimes auxquelles sont souvent confrontées les RRS. En effet, pour ces derniers, les personnes plaignantes incarnent rarement la victime « parfaite ». Chercheur australien Paul McCarthy commente la nature polarisée des perspectives habituelles sur les protagonistes dans un contexte d'allégations de harcèlement (ou de *bullying*):

*Given the emotionalities projected into "bullying", difficulties in balanced negotiation of the extremes of "victim-blaming" and "bully-bashing" are of ongoing concern. Bullies can be depicted as sadists, psychopaths and sociopaths at one end of a continuum, and as authoritarian, greedy, manipulative, lacking people skills, or just unaware they are bullying, towards the other. Victims can also be constructed more or less positively or negatively across a variety of positions in the discourse, for example as: being "in the wrong place or the wrong time"; "targets"; experiencing post-traumatic stress; displaying personality, cultural or skills characteristics that somehow render them more vulnerable to bullying; or lacking coping skills or resilience.*<sup>864</sup>

<sup>863</sup> Caponecchia et Wyatt, *supra* note 859 aux pp 143-144.

<sup>864</sup> Paul McCarthy, « Bullying at Work : A Postmodern Experience » dans Einarsen et al 2003, *supra* note 283, 231 à la p 232. McCarthy se fait provocateur en avançant que des victimes de harcèlement sont peut-être « *not ethically superior to their victimisers* », et en soulevant la possibilité que ce soit plutôt « *their lack of power [that] gives them less opportunity to commit cruelty* » : *Ibid.*

De plus, peu importe le caractère habituel de la personne qui se dit harcelée psychologiquement au travail, au moment de déposer une plainte auprès de son syndicat, cette personne est en état de détresse et souvent très exigeante au plan émotif. Les RRS expriment fréquemment une certaine exaspération avec les « victimes » au cours du traitement des plaintes.

Or, cette exaspération correspond en tous points à un phénomène documenté dans la littérature psychologique. Plus particulièrement, pour ajouter à l'embrouillement typique entre les causes et les résultats du harcèlement, les victimes de harcèlement psychologique ont tendance à adopter des comportements obsessifs par rapport à leur plainte<sup>865</sup>, comportements qui ont tendance à conforter les personnes chargées du traitement de la plainte dans leur perception que ce sont les caractéristiques des victimes qui sont responsables de leurs malheurs.

Michel Vézina, médecin de santé publique, et Julie Dussault ont souligné la nécessité d'aller au-delà de l'identification du harceleur pervers pour identifier « l'organisation perversie, celle qui constitue un terrain propice au développement de comportements pervers »<sup>866</sup>.

Selon eux, il faut :

dans l'analyse d'une situation de harcèlement psychologique, pousser notre réflexion au-delà des causes qui semblent les plus évidentes et qui sont souvent réduites à un simple conflit de personnalités ou à la présence malheureuse d'un pervers narcissique dans le milieu. Le cadre d'analyse doit donc viser à inclure les causes plus indirectes du phénomène, soit les lacunes dans le système de gestion.<sup>867</sup>

---

<sup>865</sup> Di Martino, Hoel et Cooper, *supra* note 22 à la p 62.

<sup>866</sup> Vézina et Dussault, *supra* note 25. Comme nous verrons à la section 1.3 du présent Titre (« Les vrais coupables : les critiques des représentantes et représentants syndicaux relativement à la gestion et à l'organisation du travail »), ci-dessous, notre étude confirme en tous points la nécessité d'aller au-delà du modèle « bourreau-victime » pour identifier véritablement le harcèlement psychologique au travail « par l'analyse et l'élimination des facteurs organisationnels et des éléments culturels qui sont propices à l'émergence de comportements violents entre membres d'une même organisation de travail » : *Ibid.*

<sup>867</sup> *Ibid.*

De plus, il arrive assez fréquemment que le droit à un milieu de travail exempt du harcèlement psychologique soit invoqué pour exprimer une souffrance ou un simple ras-le-bol dans le contexte de relations interpersonnelles conflictuelles au travail. Ce phénomène arrive dans un contexte où, à la suite de l'adoption de la loi, pour la première fois, les personnes syndiquées bénéficient d'un recours pour dénoncer le caractère pénible de leurs conditions de travail au plan psychologique, sauf que le recours leur est ouvert uniquement en cas de harcèlement psychologique. Or, Vézina et Dussault expliquent que « l'émergence de comportements antisociaux au travail est souvent associée aux transformations qu'a connues le travail au cours des dernières décennies »<sup>868</sup>, transformations qui rendent les conditions de travail plus pénibles :

La mondialisation et la "financiarisation" de l'économie, de même que les développements technologiques ont amené une pression accrue sur les gestionnaires qui l'ont relayée aux travailleurs, à travers de nouvelles formes d'organisation du travail. Cette pression vers de plus en plus de production avec de moins en moins de ressources crée une tension dans les rapports sociaux au travail [...].<sup>869</sup>

Cette tension dans les rapports sociaux, ou mal-être au travail, pourrait contribuer à expliquer le fait qu'un nombre significatif de plaintes pour harcèlement psychologique s'avèrent être non fondées (au sens de la loi), car, évidemment, toute souffrance psychologique au travail ou tout climat de travail pénible n'est pas synonyme de harcèlement psychologique.

Au plan de la confusion entourant la notion de harcèlement psychologique, l'exercice du droit de gérance, plus particulièrement dans un contexte d'évaluation, est souvent identifié par les travailleuses et travailleurs comme étant du « harcèlement ». Or, dans le contexte de l'intensification du travail où il y a une pression de faire plus avec moins, la littérature dans le domaine de l'organisation du travail souligne qu'en effet : « La majorité des

---

<sup>868</sup> *Ibid.* Voir aussi Dejourns, *supra* note 434.

<sup>869</sup> Vézina et Dussault, *supra* note 25.

employés se sentent individuellement harcelés parce qu'ils sont collectivement soumis à une pression intense »<sup>870</sup>.

L'appellation « harcèlement psychologique » est utilisée pour nommer toutes sortes de phénomènes de souffrance de mal-être au travail qui n'en sont pas (« des problématiques, là, intenses, mais, qu'on ne peut pas dire [...] que c'est du harcèlement »). Cela rappelle l'analyse de la lutte contre le harcèlement au travail (*bullying at work*) en Australie de McCarthy, qui s'intéresse aux interactions d'une « *diversity of meanings and interests in the rise of "bullying" as a new signifier of distress attributed to unacceptable behaviours* »<sup>871</sup>.

Bien que révélatrice de véritables souffrances méritant sans doute des interventions correctives, on peut se demander si, en bout de ligne, l'utilisation à tout acabit du terme « harcèlement psychologique » n'a pour effet de délégitimer celui-ci, y compris pour les RRS eux-mêmes, à qui revient le rôle ingrat d'expliquer aux personnes syndiquées que leur sentiment d'être harcelé au travail ne correspond pas à la notion de harcèlement tel que définie dans la loi.

Pour certains RRS, la complexité et la singularité de plusieurs situations qualifiées par leurs membres de « harcèlement psychologique » contribuent au fait qu'excédés, plus d'un représentant exprime le souhait d'avoir « pas trop » de plaintes pour harcèlement psychologique. Ils ne sont pas seuls à trouver la gestion des dossiers de harcèlement psychologique éprouvante. Les médiateurs du ministère du Travail qui ont été appelés à intervenir dans des dossiers de harcèlement psychologique ont aussi trouvé l'expérience exigeante, selon le résumé de l'une d'entre eux :

La plupart des plaignants que nous rencontrons dans ces dossiers ont dû entreprendre des thérapies psychologiques ou même psychiatriques suite aux blessures qu'ils ont subies dans leur milieu de travail, certains sont pris au piège de la victime et du bourreau, d'autres sont des experts de la

<sup>870</sup> *Ibid*, citant Vincent De Gaulejac, *La société malade de la gestion : Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris, Éditions du Seuil, 2005 à la p 185.

<sup>871</sup> Paul McCarthy, « Bullying at Work : A Postmodern Experience » dans Einarsen et al, 2003, *supra* note 283, 231 à la p 242.

manipulation. Le médiateur est naturellement porté à la compassion et la charge émotive qu'il y a dans ces dossiers est tellement lourde parfois qu'il se sent lui-même ébranlé. Jamais dans aucun autre type dossier n'a-t-on senti aussi fortement le danger de se laisser emporter par le jugement, par le piège de prendre partie comme tous les acteurs auprès desquels nous intervenons l'ont fait. Pourtant, notre expérience nous apprend rapidement que là n'est pas notre rôle. Jamais nous n'avons pu expérimenter de façon aussi crue la frontière entre l'empathie et la sympathie, l'empathie et l'antipathie.<sup>872</sup>

Les RRS qui se sentent éprouvés ou dépassés sont souvent des délégués qui sont sur le terrain, débordés, libérés à temps partiel ou à temps plein pour occuper des fonctions syndicales et interpelés à tous les jours par des membres au sujet du harcèlement psychologique. Les RRS qui travaillent au plan national, eux, sont généralement plus philosophes. L'étude de la mise en œuvre de la législation suédoise a également relevé cet écart « national-local » dans la réponse syndicale à la gestion des plaintes en matière de harcèlement psychologique :

*A substantial discrepancy appears to exist between union involvement at the local as opposed to the central level, with national officers being better informed and more willing to prioritize issues associated with the psychosocial work environment, including bullying. Local unions and shop stewards on their part were often seen to focus more on workload-related matters or matters associated with economic benefits of members, whereas safety representatives were emphasizing hazards associated with the physical work environment.*<sup>873</sup>

Finalement, le fait que les représentants syndicaux (hommes) avaient davantage tendance que les représentantes syndicales (femmes) à invoquer les caractéristiques des personnes plaignantes pour expliquer la dynamique à l'œuvre dans un dossier de harcèlement psychologique est cohérent avec la littérature à ce sujet :

*women are more likely to emphasize the role of organisational factors, whereas men emphasize victim characteristics. However, whether this is only*

<sup>872</sup> Ministère du Travail, 2010, *supra* note 691.

<sup>873</sup> Hoel et Einarsen, « Shortcomings of Anti-Bullying Regulations », *supra* note 358 aux pp 40-41.

*a matter of perception or just reflects different risk factors among men and women remains open* [notes omises].<sup>874</sup>

De plus, tel que discuté dans les considérations épistémologiques relatives au harcèlement psychologique, les perceptions, d'une part, de l'existence de harcèlement psychologique, et d'autre part, de la personnalité de la personne victime ont tendance à être différentes selon qu'on est un homme ou une femme<sup>875</sup>. Les femmes, davantage que les hommes, exprimaient des difficultés à se faire entendre dans leur milieu de travail et au sein des institutions publiques<sup>876</sup>. La possibilité de stéréotypes sexistes dans les perceptions des RRS et d'expérience du harcèlement différenciée selon le genre vient s'ajouter au défi de déterminer un traitement équitable des plaintes pour harcèlement psychologique dans les situations déjà complexes dans lesquelles des allégations de harcèlement sont portées à l'attention des syndicats.

En conclusion, il y a une dissonance entre l'idée générale du harcèlement psychologique dans l'abstrait et le vécu des RRS dans la plupart des dossiers de harcèlement psychologique. La majorité des situations rapportées comme étant du « harcèlement psychologique » s'avèrent ne pas en être au sens de la loi. La singularité des faits rencontrés sur le terrain ne semblent jamais à la hauteur du caractère tranché de l'indignation morale associée à la notion abstraite du harcèlement psychologique. Cela se traduit, à la longue, par un malaise généralisé et une désillusion grandissante face aux plaintes de harcèlement psychologique.

\* \* \*

Nous verrons dans la section qui suit que, même dans un contexte où, vu de près, le harcèlement survient en lien avec un conflit interpersonnel, les RRS ont généralement une réflexion sur les causes profondes ou réelles des situations donnant lieu à des plaintes pour harcèlement psychologique. Ils reconnaissent que les choix individuels s'exercent et les

---

<sup>874</sup> Denise Salin et Helge Hoel, « Organisational Causes of Workplace Bullying » dans Einarsen et al, 2011, *supra* note 22, 227 à la p 238.

<sup>875</sup> Voir la sous-section 3.2.2 du Titre préliminaire, ci-dessus, sur le harcèlement psychologique et le genre.

<sup>876</sup> Garcia, Hacourt et Bara, *supra* note 53.

problèmes interpersonnels surviennent dans un contexte social et organisationnel particulier. Selon eux, la majorité des plaintes pour harcèlement psychologique sont reliées à une gestion déficiente ou à une mauvaise organisation du travail.

### **1.3 Les vrais coupables : Les représentantes et représentants syndicaux s'expriment au sujet de la gestion et de l'organisation du travail**

Dans la très grande majorité des cas, les RRS interviewés ont spontanément identifié des lacunes au plan de la gestion et de l'organisation du travail comme étant étroitement associées à la survenance de plaintes de harcèlement. Selon ces derniers, les plaintes pour harcèlement psychologique peuvent être, soit le reflet de conditions de travail pénibles pour tous mais qui causent une souffrance particulière à certaines personnes sans toutefois constituer du harcèlement psychologique au sens de la loi, soit le reflet d'une situation que les RRS considèrent, eux aussi, comme étant du harcèlement psychologique.

Plus particulièrement, selon les RRS, des gestionnaires passifs, indécis ou éloignés des personnes salariées laissent une grande place à l'émergence de comportements vexatoires au sein des équipes de travail (Sous-section 1.3.1). Une telle gestion inepte ou passive a inévitablement un impact particulièrement négatif sur des personnes en situation minoritaire dans leur milieu de travail comme les femmes dans les emplois traditionnellement occupés par les hommes ou les personnes d'origine ethnique diverse (Sous-section 1.3.2). Un laisser-aller dans la gestion des personnes accidentées en assignation temporaire ou réintégrant le milieu de travail avec des limitations fonctionnelles crée aussi un terreau fertile au harcèlement psychologique (Sous-section 1.3.3), de même qu'une inattention aux conflits intergénérationnels (Sous-section 1.3.4). Ensuite, selon les RRS, la pénibilité des conditions de travail dans plusieurs milieux contribuent à la présence de multiples risques psychosociaux dans les milieux de travail (Sous-section 1.3.5). Et puis finalement, devant leur propre constat que les véritables causes des plaintes pour harcèlement psychologique se logent au plan de l'organisation du travail et de la gestion, les RRS se sentent néanmoins mal outillés et même impuissants à



transformer l'organisation du travail et la gestion pour éliminer le harcèlement psychologique à sa source (Sous-section 1.3.6).

### 1.3.1 Des gestionnaires passifs, indécis ou absents

Des gestionnaires passifs, indécis ou carrément absents du milieu de travail ne font rien pour empêcher que des conflits entre collègues de travail ne dégénèrent, ce qui crée des problèmes dans les équipes de travail ainsi qu'un terrain fertile pour le harcèlement psychologique. Les écarts de conduite de certaines personnes salariées se produisent lorsque – l'expression revient souvent – « le patron ne met pas ses culottes » :

R Ce que j'ai fait pour améliorer, là, le patron m'a appelé, il m'a dit, "[*prénom du représentant syndical*], viens me voir". Je descends le voir. Il me compte que son département, c'est le bordel total. Ben, j'ai dit, "r'garde, c'est pas compliqué, [*prénom du patron*], nous autres, on va faire... une réunion". Pis, j'ai dit, "on va faire, on va extirper l'ensemble des informations qu'on est capable d'aller chercher pour savoir c'est quoi le malaise en profondeur". Fais que, je fais cette réunion-là, pis, là, finalement, il s'avère que le patron ne met pas ses culottes, tsé.... Fais que, je suis obligé de dire à [*prénom du patron*], "r'garde, le problème ça vient pas du plancher, ça vient de toé, tsé. Oui, y a des problèmes sur le plancher, des problèmes d'organisation du travail, des problèmes de santé et sécurité, des problèmes de çi, de ça, mais, mais, je pense, que ton manque de leadership, ça amène qu'y a des tensions entre les gars, tsé". S2-2-H

[...] le problème-là est arrivé parce que le gestionnaire n'a pas géré le problème. Tout le monde lui disait qu'il avait conflit, pis lui, il faisait autre chose, là. S1-2-H

De plus, quand l'employeur « ne bouge pas », l'ensemble des acteurs du milieu de travail se désengage face au harcèlement :

R1 Il a jamais pris position...

R2 Jamais, jamais, jamais, jamais, jamais, jamais, tsé, c'est [...], "je ne veux pas me mouiller, parce que, bon, c'est une collègue, que j'ai de la misère à travailler avec. Mais, je ne travaille pas assez souvent avec pour avoir des problèmes. Mais, elle le sait. Pis, elle me respecte quand je suis là. Lui, je travaille avec à tous les jours. Si je le *blaste*, là, c'est moi, le prochain". C'est un peu ça que t'entends en arrière. L'employeur bouge tellement pas que les gens ils sont vraiment livrés à eux autres mêmes, pis, "regarde, moi, je veux

juste mon petit coin de paradis tranquille, faut pas que..., faut pas que je [...]". S3-8-H

On laisse aller les choses, pis, les gens, bon, à un moment donné, "je m'en fiche". S3-4-H

Dans certains milieux, il est clair que l'absence d'intervention de la part de la direction est symptomatique d'un plus grand malaise au plan organisationnel, par exemple, suite aux fusions d'établissements imposées par la *Loi 30*<sup>877</sup>.

R La communication entre les fusions elle ne s'est pas faite vraiment comme il faut [...] Alors, ce problème-là n'est pas réglé, pis, tout le monde se tire la couverture chacun sur leur bord. On part avec cinq directeurs au départ à l'hôpital, on est rendu avec je ne sais même pas le nombre, une trentaine, une quarantaine. S3-2-F

Dans le secteur privé, le représentant syndical dans une usine qui vient d'être achetée par une multinationale remarque la préoccupation des gestionnaires et le désintéressement pour ce qui se passe « sur le plancher » :

On sent cette attitude d'insécurité quand on va dans les bureaux, ils ont l'air beaucoup plus, moins intransigeants, plus, eh, ils sont très préoccupés par l'administration. Je pense, qu'ils doivent avoir des nouvelles règles administratives qui leur donnent une charge de travail accrue, là. On sent qu'il y a un désintéressement sur ce qui se passe sur le plancher, c'est fou, hein. Pis, ça, c'est pas juste moi, c'est l'ensemble des travailleurs qui ressentent ça. S2-2-H

---

<sup>877</sup> *Loi concernant les unités de négociation dans le secteur des affaires sociales et modifiant la Loi sur le régime de négociation des conventions collectives dans les secteurs public et parapublic*, LRQ, c U-0.1 [Loi 30]. Pour reprendre le résumé de la Cour d'appel « la *Loi 30* modifie le régime syndical applicable aux associations de salariés et aux employeurs du secteur des affaires sociales. Tout d'abord, par exception au *Code du travail* et plutôt que de laisser la détermination des unités de négociation entre les mains des associations de salariés et des employeurs, sous la gouverne de la Commission des relations du travail, la loi précise la configuration des seules unités de négociation qui, dorénavant, pourront être constituées dans un établissement de ce secteur. L'article 4 de la loi [...] définit les quatre types d'unité qui regrouperont désormais tous les salariés du secteur. » [notes omises] : *Québec (PG) c Confédération des syndicats nationaux (CSN)*, 2011 QCCA 1247 au para 3, [2011] RJQ 1367 [CSN].

Qui plus est, lorsque des conflits et du harcèlement surviennent entre plusieurs membres de l'unité de négociation, l'absence de direction place souvent le syndicat dans une position délicate :

Q Mais la solution à ça, d'après toi, ça serait quoi...?

R D'enlever Madame [*qui harcelait ses collègues*] de là, regarde (*rire*). Mais, je pense que c'est ça... Ben, il y en a beaucoup qui ont démissionné des postes à temps complet, là, parce que, cette dame-là, ça ne marche pas, là.... Mais c'est difficile pour nous d'aller dire, "regarde, eh, je suis syndiquée, moi, là, là. C'est elle, qui est le problème, tu l'enlèves de là. Tu la mets dehors", tsé. (*Rire*) Impossible à dire, hein...

Q Un jour, l'employeur va, mettons, imposer une mesure disciplinaire, est-ce que le syndicat va aller la défendre?

R Bien sûr, on n'aura pas le choix de la défendre (*rire*)... Tsé, j'irai pas, j'irai pas dire à Madame [*la gestionnaire*], quelle mesure disciplinaire qu'il faut qu'elle y donne à la dame, là... (*rire*). Mais, je pense que ça va peut-être y prendre une bonne frousse pour qu'elle fasse attention... Moi, en tant que personne, qui voit des dossiers d'harcèlement à cause d'une personne. Je pense que ça lui ferait juste du bien d'avoir une bonne frousse... faire piquer une fesse, là, tsé (*rire*). Mais, c'est employée contre employée, c'est très difficile. S3-3-F

Lorsque la productivité d'un membre du syndicat est temporairement réduite, par exemple, à cause de situations stressantes à l'extérieur du travail ou d'une incapacité physique temporaire, aux yeux des RRS, plusieurs gestionnaires ne sont pas outillés pour intervenir. Leurs interventions ont tendance à être autoritaires ou maladroites. Pour une personne déjà fragilisée, une intervention malhabile au sujet de son rendement insatisfaisant peut facilement entraîner la perception d'une atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique :

R Tsé, j'ai eu un patron, qui a dit à un de mes membres, elle avait mal aux genoux, elle venait d'être opérée, pis, elle faisait du classement, il lui a dit, "regarde, si tu n'es pas capable de faire du classement, là, ben, t'es bon, pour t'en aller chez vous". Tsé, au lieu de dire, "ben, peut-être que je te donnerai d'autres tâches du même niveau, pis, je vais en mettre une autre sur le classement". "Non, c'est toé, qui fait le classement". Il savait qu'elle ne pouvait pas. Fait que, là, quoi, va chercher une limitation pour ton travail. Ça coûte cher sur le milieu d'aller chercher ça. La personne est obligée de payer pour une expertise. Tsé, au lieu juste de dire, "on pourrais-tu réorganiser l'activité de travail?" [...] C'est que ça fait des conflits au niveau du harcèlement psychologique, on n'a pas le choix... Parce que, se faire parler de même. La première fois, tu dis, "bon, o.k., je le prends". Mais, quand ça fait

cinq, six fois que tu te fais dire, "toé, t'es toujours, toé, le problème, là". Tsé, oups [...]. S1-3-F

Dans un autre milieu de travail, la direction va carrément tasser des employés « à problème » :

Pis la plupart du temps, pour ne pas dire la totalité, selon moi, c'est des cas où, eh, tsé, c'est une grosse *business*, pis, eh, la, la gestion, ils ont pas le temps de s'occuper, eh, des états d'âme des employés. Alors s'il y a des employés, qui ont des problèmes personnels, ou qui sont des employés à problème, c'est, c'est ben facile de les tasser dans un coin, là. S2-1-H

Le représentant syndical nous raconte comment, pour un salarié, le fait d'avoir été « tabletté » a ultimement mené à une incapacité psychologique permanente :

ça c'est quelqu'un qui a été mis sur une tablette carrément, pis qu'il se faisait dire, "O.K., aujourd'hui, présente-toi à telle place, là". Pis, il se présentait à cette place-là, pis le superviseur disait, "ben là, j'ai, j'ai rien à te donner, moé, j'ai pas de job pour toé, aujourd'hui. Eh, O.K., demain, va te présenter là-bas". Mais là, "moé, j'ai rien pour toé, qu'est-ce que tu veux que je te donne, là. Assis toé là, pis, tiens, "checke" la paperasse, r'garde ça". Mais, "c'est pas ma job de "checker", ça". Ah, mais, "tiens, je te donne ça à faire, fais ça aujourd'hui, là". [...] Pis, ça été reconnu par tout ce monde-là que, il a été victime de harcèlement. [...] Ce monsieur-là, il avait 51 ans, et puis, il peut pus travailler. C'est quelqu'un, qui est... psychiatrisé, médicamenté. Eh, moé, je l'ai vu, j'ai parlé avec, yé, yé pus là [...]. S2-1-H

Le simple fait pour l'employeur d'avoir adopté une politique contre le harcèlement psychologique ne signifie pas non plus, pour les RRS, qu'il est outillé pour agir face à des situations de harcèlement :

ils ne savent pas quoi faire avec ça. Sauf qu'ils établissent des politiques parce que la Loi les a obligés à l'établir la politique, ou en tout cas, créer quelque chose... Qui fait que, ils se sont dits tellement saints d'avoir mis sur pied quelque chose qui empêche les salariés d'avoir un milieu malsain, sauf que dans la vraie vie, eh, ils ne gèrent pas ça beaucoup, là. S2-3-F

Cela est d'autant plus vrai lorsque le travail se fait sur des quarts de travail et donc, souvent en l'absence de gestionnaires sur les quarts de soir et de nuit :

dans d'autres milieux, comme des préposées, ben, y a des chiffres, hein, fait que, à un moment donné, eh, si t'aimes pas la face de celle qui rentre à minuit, là, tu lui fais des misères. Mais l'employeur a beau mettre la meilleure politique au monde, l'employeur il ne passe pas sa vie avec eux autres. À minuit il est rendu chez eux. S2-3-F

### 1.3.2 Des équipes de travail sous pression et une gestion inepte de la diversité : Les femmes et les minorités éclopent

Certains gestionnaires gèrent mal la diversité de la main-d'œuvre, ce qui, selon les RRS, rend les femmes et d'autres personnes en situation minoritaire dans le milieu de travail vulnérables au harcèlement. À titre d'exemple, les femmes qui occupent un emploi traditionnellement effectué par des hommes sont, selon les RRS, particulièrement vulnérables au harcèlement psychologique de la part des contremaîtres :

Comme moi, les appels que je reçois souvent c'est plus des femmes, mais est-ce que c'est relié à ce que c'est de la discrimination qu'ils vivraient plus que du harcèlement. Mais, moi, je traite ça en harcèlement psychologique si, mais ça se pourrait peut-être que, en poussant plus loin, sauf que, il faut que les personnes aient un témoin, que le boss aurait dit telle phrase exactement en continuité, parce que dans notre culture de travail c'est plus, ben, il y avait plus d'hommes avant, pis, en tout cas, les contremaîtres la façon d'agir avec un gars, pis la façon d'agir avec une fille. Des fois ils vont, ils vont savoir que la fille ne dira rien, fait que, ils poussent plus loin qu'ils pousseraient avec un autre employé. Fait que, j'ai beaucoup d'appels que c'est des femmes beaucoup plus que des gars. S3-1-F

Des femmes de toutes origines et les hommes d'origine ethnique minoritaire qui occupent un poste traditionnellement occupé par des hommes blancs d'origine québécoise sont également vulnérables au harcèlement psychologique de la part de leurs collègues de travail :

Si tu "fits" dans la meute, ça va super bien [...] Si tu es un petit peu marginal, c'est différent. Différent, ça peut être, à l'origine, ici, c'est un milieu de gars. Des plaintes, beaucoup de femmes. Quand, moi, je suis rentré, ici, y avait deux personnes de race noire, maintenant, y en a beaucoup, bon. Y a même des..., y commence à avoir des hidjabs [...]. S3-8-H,F

R1 T'as des milieux mélangés, hommes-femmes, mélangés aussi [...] différentes cultures, différentes nationalités, parce que [l'employeur] a un

programme d'embauche d'accession à l'emploi pour des minorités culturelles, pour les femmes, pis pour tout ça, fait que, ça, ça fait un milieu de temps en temps qui n'est pas toujours le plus idéal, mais on n'a pas le choix, il faut s'accepter pareil, mais c'est là qu'il arrive des conflits [...] Le temps que des hommes qui disent, "je ne veux pas travailler avec des femmes", parce qu'ils disent qu'elles ne sont pas assez fortes. Mais, ça, c'est une chose, une rengaine que l'on entend depuis les années '50-'60, mais, là, il est toujours là en 2007-2008. S3-1-H

Les citations précédentes proviennent de milieux de travail du secteur public. Dans les milieux de travail col bleu à prédominance masculine du secteur privé, les femmes sont aussi, selon les RRS, particulièrement vulnérables au harcèlement sexuel. Dans ces milieux, il semblerait que l'incivilité soit la règle et les « grossièretés » et « conneries » représentent la norme. Les RRS se sont empressés d'expliquer que dans les usines, « c'est écœurant, ce qu'ils se disent ». La représentante syndicale distingue le harcèlement psychologique du harcèlement sexuel, lequel, par ailleurs, semble toujours bien présent :

en usine, ce qu'on rencontre c'est vraiment du harcèlement sous la forme qu'on connaît. Du harcèlement, que j'appellerais un peu plus con, là, tsé, c'est plus, la fille, elle finit par ne plus être capable d'aller porter une pièce dans un endroit à l'autre, parce que quand elle passe dans le corridor elle se fait dire "t'as un beau petit cul, j'aimerais ben ça te pogner ça". Pis, c'est les conneries qu'on entendait il y a 15 ans, 20 ans, là. S2-3-F

Dans un autre milieu de travail col bleu, décrit comme étant « pas très agréable », « pas valorisant », que les gens « n'ont pas choisi, mais ils le font parce qu'ils n'ont pas d'autre chose » (S2-3-H), les RRS invoquent la discrimination à l'égard des Latinos et d'autres groupes de personnes définies par leur origine ethnique. Dans ce milieu, la surcharge de travail est chronique et le temps consacré à chaque tâche doit être chronométré. Encore une fois, l'incivilité est la norme :

R3 On parle dans [*tel milieu*], ça ne parle pas comme dans une église, là...

R2 Non, c'est ça.

R3 Fait que, quand le superviseur dit, "ah, bouge ton cul, sacrement, là". Ben, c'est...

R2 C'est banal.

R3 Il ne dit pas juste à elle, il dit ça à tout le monde. Mais, c'est de même que ça se parle depuis des décennies [...]. S2-3-H,F

Selon une représentante syndicale, le manque de respect des contremaîtres à l'égard des personnes salariées est généralisé, ce qui n'empêche pas certaines salariées de le « prendre personnel » et d'affirmer qu'elles sont harcelées :

R1 C'est ça, mais moi, je remarque dans les..., dans les cas où les travailleuses me disent, mettons qu'elles sont victimes de harcèlement, ça..., ça sort, ça sort "il me traite de même. Il me dit telle affaire pis telle affaire".

R2 Il me traite comme de la merde.

R1 Dans le fonds, c'est vrai, tsé, il le dit peut-être à tout le monde, mais, elle, elle le prend personnel. S2-3-F,F

La même représentante syndicale prend la peine d'évoquer ce contexte général d'incivilité et de manque de respect, avant de décrire l'expression d'un certain sentiment d'injustice chez les personnes immigrantes, d'une part, et d'autre part les commentaires à connotation raciste de la part de personnes d'origine québécoise. Elle donne un exemple où l'assiduité des Latinos « fait perdre du temps ailleurs », ce qui met encore plus de pression sur les personnes d'origine québécoise dans l'accomplissement de leur tâche dans le temps alloué :

R2 [...] les personnes immigrantes, oui, chez nous, on est obligé de gérer ça. Pis, y en a beaucoup. Pis, c'est plus difficile, parce que si, ils sont noirs, ils se sentent harcelés. Si, ils sont haïtiens, ils se sentent harcelés. Si, ils ne sont pas capables de bien comprendre la langue, ils se sentent harcelés, ils sont racistes avec eux. C'est..., c'est très différent. Pis aussi, des fois, ils sont dans des situations, par exemple, à l'entretien ménager. Eux, quand..., si, ils en ont fait du ménage chez eux, là, ou la façon dont ils travaillaient chez eux, c'est majoritairement des Latinos, donc, eux autres, ça va bien la vie, hein. C'est souvent comme ça, là. Et eh, ils vont faire du ménage. Ils vont prendre les chaises, pis ils vont nettoyer les pattes de chaises, mais ils n'ont pas d'affaires à faire ça, parce que quand ils font ça ils viennent de perdre du temps ailleurs. Donc, si les Québécois, qui ont à travailler proche d'eux, ben, souvent, ils vont dire, "ben, lui, il est tellement têteux de boss, là, avec ses maudits taponnages de nettoyer comme il faut les pattes de chaises que nous autres on court comme des innocents sur l'étage après". Mais, là, ils viennent de se faire haïr des Québécois. Les Québécois vont dire, "ben, il fait ça pour être têteux de boss". Alors que, c'est peut-être pas ça. C'est parce que lui a appris qu'il fallait qu'il nettoie comme ça. Mais il n'a pas compris que en entretien ménager, faut que tu fasses 22 bureaux mettons.

R3 Au moins.

R2 En tant de temps. Tu n'époussettes pas le bas des..., des chaises, là, tsé. Pis, il n'y a pas un employeur qui te l'a demandé de faire ça. S2-3-F,H

Le domaine des soins de base aux personnes en perte d'autonomie est décrit par les RRS comme étant également un milieu de travail propice aux tensions raciales et ethniques. Les salariées sont souvent payées au salaire minimum. Les conditions de travail sont pénibles. La représentante syndicale a elle-même déjà œuvré dans le domaine, ce qui l'amène à souligner les nombreuses contraintes de ce travail et les frustrations chez les personnes qui le font :

Alors ils sont frustrés pour toutes sortes de choses, parce que ce n'est pas facile de travailler de jour, de nuit, de soir. Et c'est pas facile non plus de faire face à la maladie. C'est pas facile de..., parce que, être préposée aux bénéficiaires, là, à mon avis, c'est la job la plus écœurante qui peut exister dans la vie [...] Par exemple, il y a des agences, là, où ils..., ils s'occupent de personnes handicapées physiques et intellectuelles... c'est des intervenants, sauf que intervenir auprès de quelqu'un, qui, à la journée, fait "ah, ah, ah", toute la journée, là, il faut qu'à un moment donné, tu te mettes quelque chose sur toi pour dire je ne l'entends pas. S2-3-F

Selon cette représentante syndicale, la pénibilité des conditions de travail crée des tensions et de la frustration, ce qui crée un terrain propice à des conflits entre salariées :

Sauf, qu'à 4 heures, parce qu'ils font des chiffres de 12 pis de 13 heures. Est-ce qu'on peut penser que rendu à la 9ième heure, il serait temps qu'ils se séparent, là. Alors, non, mais, s'ils sont deux intervenants, rien que [...] Ça se peut-tu que l'autre intervenant quand il met un petit plat dans le lave-vaisselle, là, pas de la façon dont toi tu pensais qu'il fallait qu'il le mette, là, que là tu pars, là? Donc, entre eux, ils finissent par s'haïr proche à la 9ième heure. Ben..., si c'est pendant..., pendant souvent t'es toujours avec la personne à la 9ième heure tu ne peux pas la sentir, là. Ben, tu finis par devenir harceleur, un ou l'autre [...]. S2-3-F

Selon cette représentante syndicale, c'est en réaction à la pénibilité des conditions de travail que les travailleuses s'en prennent les unes aux autres, et que la discrimination raciale et ethnique se manifeste :

Ben, là, ça va devenir de la discrimination, parce que très souvent dans ces chiffres-là, les fins de semaine, c'est des haïtiennes qui rentrent. "Ah, ben, les noires, là, c'est fait pour servir. Pis elle travaille mal. Pis elle n'est pas capable



de travailler. On n'en peut pas rendu avec elle, quand on sait qu'elle va rentrer". Oups, les noires se sentent discriminées, le racisme et tout ça. Donc, c'est tout ça qui est mélangé là. Donc, qu'est-ce qui devient du harcèlement? [...] "Toi, la nègre, là, c'est sûr, tu ne sais pas travailler quand tu rentres". Mais ils gagnent 8,59 \$ de l'heure, là. Et c'est sûr que la nuit, elle va pas vite, hein. C'est pas dans leur tempérament. Ben, si devant moi, ils les traitent comme ça, on peut s'imaginer quand elles sont toutes seules dans la résidence. Est-ce que c'est du harcèlement? S2-3-F

Les employeurs semblent bien peu présents pour gérer la diversité. Certains RRS expliquent que les employeurs se préoccupent surtout de la productivité, car la main-d'œuvre est facile à remplacer. En effet, compte tenu des conditions de travail pénibles dans ces emplois peu qualifiés, de toute façon, il y a un taux de roulement élevé. Les employeurs sont peu motivés pour gérer les tensions raciales et ethniques entre personnes salariées :

Alors, il y a un problème, pis, ils sont très conscients qu'ils ont une obligation de faire, ils sont très conscients aussi qu'ils sont pas capables, ils n'ont pas ce qu'il faut. Pis, je pense, qu'ils n'ont pas mis de temps non plus pour aller chercher ce qu'il faut... Parce que ce n'est pas leur préoccupation. Eux, c'est faire des sous. S2-3-F

### 1.3.3 Le laisser-aller relativement aux personnes en assignation temporaire ou ayant des limitations fonctionnelles (CSST)

Aux dires des RRS, la gestion des assignations temporaires et des emplois convenables de personnes ayant des limitations fonctionnelles en lien avec une lésion professionnelle peut également être très problématique. La personne en assignation temporaire ou ayant été affectée à un emploi convenable parce qu'elle n'est plus apte à occuper son ancien poste à la suite d'une lésion professionnelle n'est pas toujours accueillie favorablement par des équipes de personnes salariées déjà surchargées. En l'absence de préparation du milieu par l'employeur, les personnes salariées peuvent avoir une réaction de rejet de leur nouveau collègue et même harceler celui-ci :

tu sais, l'assignation temporaire ce n'est pas toujours bien acceptée chez les autres travailleurs, hein. Parce que, ils sont pas bons, selon les travailleurs, ils ne sont pas productifs à 100 %, ils sont en assignation temporaire. Donc, y en a qui se disent, "bon, regarde, elle est encore assis", ou encore, "regarde, qu'est-ce qu'elle fait ici?, elle devrait être chez elle", ah, non, tsé, pis... Ça

crée une pression sur les assignations temporaires, c'est vraiment pas facile, ça c'est quelque chose qu'on a forcé aussi l'employeur à régler, parce que ça peut devenir harcelant [...] C'est pas évident... Si on veut que les gens reviennent, pis, qu'ils reprennent leur travail, pis, qu'on veut qu'ils fassent une bonne prestation, pis, qu'ils se sentent heureux dans le milieu de travail. Ben, il faut préparer la personne, l'accueillir convenablement. S3-4-H

Une représentante syndicale rappelle la vulnérabilité de la personne en assignation temporaire ou nouvellement affectée à un « emploi convenable » et qui vit un deuil de son ancien travail. Elle donnait l'exemple du service de téléphonie auquel l'employeur venait d'affecter une préposée aux bénéficiaires accidentée :

je ne sais pas si elle va cadrer avec ces gens-là. Il faudrait vraiment, vraiment, c'est, vraiment, vraiment, "touchy". (Rire) Moi, faire entrer quelqu'un là, qui est déjà en peine de perdre son travail, qui vit déjà un deuil de préposée aux bénéficiaires. Tu vas la prendre, pis tu vas la mettre. Pis, qu'elle va vivre, non, c'est comme [...] on avait une infirmière auxiliaire que l'on avait remplacée là, nous, pis, elle avait vécu l'enfer, là. S3-2-F

Un gestionnaire qui fait abstraction ou refuse de voir l'hostilité des collègues à l'endroit de la personne en assignation temporaire ouvre grand la porte à une situation de harcèlement psychologique. Si celle-ci devient incapable de travailler à la suite du harcèlement de la part de ses collègues de travail, en principe, elle est admissible aux prestations de la CSST. Toutefois, la personne salariée qui ne peut se permettre de vivre sans revenu pendant sa période d'incapacité se tourne vers l'assurance-collective plutôt que la CSST. L'effet net, selon les RRS, est une déresponsabilisation de l'employeur.

Les collègues n'acceptent pas, pis ils le traitent de sans cœur, pis de paresseux, parce que t'as une lésion. Ben, l'employeur, lui, là-dedans quand on parle de ça, c'est comme, "voyons donc, ce n'est pas normal". Pis, c'est comme tout le temps, on va enterrer en-dessous du tapis aussitôt, pis ça paraîtra pus. Pis, ça reste là. Pis le travailleur, lui, des fois il repart, il n'est pus à la charge de l'employeur, parce que là il tombe en, soit en épuisement professionnel ou en... dépression, mais il n'est pus à la charge de l'employeur, il est rendu à la charge de l'assurance. C'est beaucoup moins de trouble... L'employeur s'en lave les mains de ça. Ben, nous autres, en tant que syndicat, c'est nous autres qui est poigné avec tous ces malaises-là, parce que les gens viennent ici, pis, c'est nous autres, qui les encadrent, pis

après ça, on les remet dans le milieu, pis, oups, ils nous reviennent encore, pis, c'est une roue qui tourne, pis, c'est sans fin. S3-1-H,F

#### 1.3.4 L'inattention face aux conflits intergénérationnels

Des conflits intergénérationnels font partie de la toile de fond de plusieurs plaintes pour harcèlement psychologique. Interrogé sur la nature du harcèlement dans un cas, le représentant syndical répond :

C'était psychologique, il y avait une question de différence d'âge et de différence de point de vue sur l'enseignement de leurs disciplines avec dans le cadre d'une révision de programme aussi.... donc révision de programme. On devrait faire telle chose avec le programme, non, on devrait faire plutôt autre chose, notre programme est bon, non, non, il faut le mettre à jour, notre programme les jeunes, les vieux [...]. S1-1-H

Dans un autre milieu de travail, l'ambition d'un jeune travailleur offusque un travailleur plus vieux. Ce dernier adopte des conduites de plus en plus vexatoires à l'égard du jeune qui a fini par déposer une plainte :

Eh, pis, c'est deux employés qui ne s'entendaient pas du tout, du tout, du tout, du tout. Pis, le chef de groupe, qui était ciblé, c'est un jeune, tsé, qui veut. Pis, que, il veut se prouver. Pis, c'est un bon gars, tsé, mais, qui veut. Pis, l'autre, c'est un plus âgé, que ça fait plus longtemps qu'il est chef de groupe. Pis, l'autre, il commençait, comme chef de groupe. Il était tout nouveau, pis, il voulait, tsé. Fais que, ce que ça crée comme situation, c'est qu'il déplace de l'air. Pis, "let's go", il veut, pis tout le kit, tsé. Pis, l'autre chef de groupe expérimenté, il a dit, il a vu ça aller, il a dit, "ouin, lui, là". Il avait besoin de lui pour lui donner des renseignements, il a dit, "lui, j'y donne pas de renseignements". Pis, en plus, il a commencé à aller voir le boss. Pis, à parler dans son dos, à son boss, pis à dire, "aye, lui, c'est un çï, c'est un ça, patati". S2-1-H

Non seulement les jeunes bénéficient moins souvent d'une sécurité d'emploi, selon un représentant syndical, ceux-ci peuvent avoir une culture moins contestataire que l'ancienne génération de personnes syndiquées : « Les gens de mon époque, avant ils critiquaient beaucoup [...] Ils sont en minorité maintenant » (S3-8-H).

Des conflits entre moins anciens et plus anciens se confondent avec des conflits intergénérationnels. De plus, les plus anciens (les plus vieux) sont souvent ceux qui sont impliqués dans le syndicat :

Dans les assemblées, les profs ont peur de parler., mais ça j'y crois, ça. On est 8, pis il y en a deux qui parlent moins, parce qu'il y en a un qui parle plus fort. C'est toujours comme ça. Imaginez quand on est 60 ou 80, pis qu'il y a des délégués qui sont là depuis 10 ans, pis qu'ils parlent fort. C'est sûr, qu'il y en a des jeunes qui n'osent pas parler, pis dire vraiment ce qu'ils pensent. S1-2-H

Dans certaines circonstances, l'employeur semble entretenir ces conflits, et ce, pour tirer profit de la concurrence entre collègues de travail ainsi que de la culture peu contestataire des jeunes :

il y avait un problème dans le bureau, à la pharmacie à ce niveau-là, parce que, y avait une guéguerre entre les..., entre les générations... entre les jeunes qui arrivaient et les anciennes qui étaient là. Les jeunes qui arrivaient faisaient tout ce que madame la pharmacienne disait, pis, sans un mot, ils faisaient tout. Mais, les anciennes qui étaient habituées de telles façons, elles, il fallait qu'elles prennent leurs trous, elles n'avaient pas le choix, il fallait qu'elles changent leur façon de travailler, pis de dire les choses, ou, eh... Pis, c'est arrivé comme dans un, un temps aussi, ousque, on avait la fusion avec la CHSLD et augmentation de travail pour tous ces gens-là, et surtemps [...]. S3-2-F

Dans un autre milieu de travail, l'enquête de l'employeur relativement à un conflit entre deux clans au sein d'une même équipe de travail conclut que le véritable problème est dû au fait que les travailleurs plus anciens « sont réfractaires au changement ». Il semblerait que dans un contexte de pénurie de pharmaciens en région éloignée, un pharmacien ou une pharmacienne peut faire la loi :

R2 C'est des empêcheurs..., c'est des empêcheurs d'aller de l'avant. L'ancienne gang, ils sont des empêcheurs d'aller de l'avant, donc.

R1 Donc, c'est un peu le résultat. Et..., donc, ils ont rien. Ils ont rien contre le pharmacien dans le fond. [...] O.K. Et qu'ils ont été embauchés, selon nous, de drôles..., d'une drôle de façon, parce que, c'est lui, qui les a embauchés, ce qui n'est pas la pratique ici dans le milieu. Et c'est tous, et c'est dommage, c'est toutes des belles jeunes filles, qui ont beaucoup de

motivation au travail et présentement elles font..., elles donnent un peu ce que, lui, veut, tsé. Elles travaillent comme lui veut. Donc, tout ça. S3-8-F,H

Dans ce dernier cas, un double clivage se dessine entre les personnes à statut régulier et permanent, plus âgés, d'une part, et d'autre part, celles qui sont à temps partiel et à statut précaire, plus jeunes :

- R1 [L]es jeunes pourquoi, qui ont été engagés?  
 R2 Les jeunes ont des emplois précaires.  
 R1 C'est ça.  
 R2 Ils sont temps partiel, 7 heures par semaine, mais, là, ils en font...  
 R1 Ils travaillent tous à temps complet.  
 R2 35 heures. Plus les autres ne sont pas là, plus eux autres travaillent...  
 Regarde, c'est...  
 R1 C'est ça qu'ils veulent...  
 R2 Ils veulent un emploi permanent, pis, ils font la belle. Et c'est tout à fait normal [...]. S3-8-F,H

### 1.3.5 La présence de multiples risques psychosociaux dans les milieux de travail

Lorsqu'interrogés sur le harcèlement psychologique, les réponses des RRS ont fréquemment porté sur d'autres choses : des conditions de travail difficiles et pénibles, susceptibles d'avoir des effets négatifs sur la santé mentale des personnes salariées. Dans le discours des RRS, une logique systémique prévalait sur une logique individuelle, juridique ou morale. Par exemple, la description suivante porte sur un milieu de travail carcéral :

- R2 Et les leaders, c'est, ceux qui parlent le plus fort, qui démontrent qui ont le moins peur de la clientèle, qui ont moins peur du boss, qui ont moins peur du syndicat... Ici, dans le milieu, t'as pas le droit d'avoir peur, c'est un..., c'est quelque chose de tabou, là, ça n'existe pas ici, la peur..., on n'a pas peur. Il existe, donc, il faut que tu réagisses au danger. Il faut que tu sois fonceur, il ne faut pas que tu "backes", parce que "backer", ça veut dire que t'as peur.  
 Q Ça, c'est face à la clientèle?  
 R1 Donc, face à la clientèle et face à tout. Tu comprends, ça devient...  
 R2 La vulnérabilité n'est pas acceptée, tsé.  
 R1 Ça devient une..., un mode de vie, là. Tu ne peux pas démontrer une faiblesse, pas une faiblesse, mais un...  
 R2 Une vulnérabilité.  
 R1 Une vulnérabilité, c'est ça, tu ne peux pas. Ici, c'est... mal vu, c'est mal perçu et quelqu'un de vulnérable, c'est pas quelqu'un d'efficace. S3-8-H,F

Dans le même milieu de travail, plutôt que d'embaucher, l'employeur fait faire du temps supplémentaire. Le représentant syndical fait un lien entre les nombreuses plaintes pour harcèlement psychologique et les conditions de travail difficiles :

Moi, je pense, que ça va avec les climats de travail dans la bâtisse aussi... Pas de communication, on est en pénurie totale de personnel, les gens ils veulent travailler. Regarde, c'est..., tu peux faire le nombre d'heures que tu veux dans une année... 500, 600, 700 heures de temps supplémentaires, c'est..., c'est pas rare ici. Donc, il y a des tensions qui montent, les gens sont plus... Donc, il y a tout un climat [...]. S3-8-H

Dans un milieu de travail dans le domaine de la santé, les services alimentaires font face à une importante surcharge de travail. Dans un établissement, dans une tentative d'accroître la productivité, l'employeur a aboli la réunion d'équipe hebdomadaire. Dans un autre, le chef de service était largement absent. Encore une fois, le représentant syndical associe la démission *de facto* de la part de la direction à la survenance de plaintes pour harcèlement psychologique :

R Dans ce cas-là, en tout cas, le chef de service, n'était jamais présent... Ce qu'on s'est aperçu, là, il avait jamais de rencontre avec ses employés, le chef. Jamais, ou à peu près pas, c'était, ou bien, c'était informel. Mais, pis, à la cuisine, où est-ce qu'on a des problèmes, [*il nomme les établissements*], c'est la même chose..., peu de communication, pas de communication, c'est ça, entre employeur, l'employeur, les patrons, pis les employés et vice-versa... moi, je suis persuadé que c'est..., que c'est vraiment mauvais. On laisse aller les choses, pis, les gens, bon, à un moment donné, "je m'en fiche". Mais, où est-ce qu'on..., je pense que l'employeur, là, par contre, il n'aura pas le choix, parce que, y a de plus en plus de gens qui tombent en..., qui tombent en CSST, qui font des demandes en CSST. Ben, y a des gros coûts, et il va falloir qu'il fasse quelque chose. S3-4-H

Cette fois-ci dans le milieu de l'éducation, le représentant syndical décrit les effets d'une surcharge de travail :

À chaque mois, je reçois la liste des membres en congé-maladie. J'en ai 26 personnes en congé-maladie. J'en ai jamais eu autant. Ils ne voient pas ça eux autres, qu'il y a un lien entre les coupures de postes, la surcharge de travail, les gens qui ont à faire en une journée ce qu'ils faisaient avant en une journée et demi puis le nombre de personnes en congé-malade. S3-6-H

Dans le milieu de l'éducation, l'ambiguïté de rôle en lien avec un changement de direction constitue une source de conflit :

des cas où des gens fonctionnaient avant, des équipes fonctionnaient. Et c'est souvent un cas où l'équipe fonctionne, pis, à un moment donné, y a un changement de direction. Et avec un changement de direction, il va avoir des fois du laxisme où les gens ne connaissent pas trop leurs rôles. Il y a un changement quelque part dans l'organisation, des choses qui se passent, changement de dossiers et là, les gens ne connaissent pas trop leurs rôles ou veulent prendre le rôle de l'autre. S1-4-F

Toujours dans le milieu de l'éducation, l'entrée en vigueur des dispositions sur le harcèlement psychologique coïncide avec la mise en œuvre d'une réforme scolaire. Les conflits de rôle qui surviennent en lien avec les changements implantés par la réforme ont, semble-t-il, donné lieu à plusieurs allégations de harcèlement psychologique :

R Les frontières de fonction, toujours les frontières de fonction.

Q Puis, avant la Loi, est-ce qu'il y avait de tels conflits?

R [...] C'est parce qu'on a un phénomène qui arrive en même temps que la Loi et ça s'appelle au niveau des écoles, la réforme... Et avec la réforme dans les écoles, arrive le phénomène des enfants qui sortent des classes spéciales et qui s'intègrent dans les classes, dans les classes régulières. Et ça, ça causé tous nos problèmes. [...] ces enfants-là ont besoin de service et ces enfants-là n'en reçoivent pas ou très peu. L'enseignante n'en peut plus, doit faire de la grosse gestion de classe. La professionnelle, elle, doit recevoir ces enfants-là. [...] Elle les voit donc un à un, là et elle n'arrive plus, là, elle ne vient plus à bout. Elles ont des "caseload" de 60 enfants par exemple, ça n'a aucun bon sens. D'où, la professionnelle est surchargée, l'enseignante le reçoit dans sa classe, elle n'en peut plus, parce qu'elle, c'est de la gestion de classe. [...] Et nous, on connaît donc beaucoup plus de cas qu'avant où les gens vont dire, "il y a du harcèlement". S1-4-F

### 1.3.6 Transformer l'organisation du travail... mais comment?

Sans exception, les RRS ont spontanément cité des lacunes importantes au plan de l'organisation du travail et de la gestion des ressources humaines comme faisant partie de l'explication fondamentale des plaintes pour harcèlement psychologique. Toutefois, la reconnaissance chez les RRS que le harcèlement et, plus généralement, les plaintes pour harcèlement, proviennent de malaises profonds au plan de l'organisation du travail et de

lacunes au plan de la gestion des ressources humaines fait que la façon de faire cesser le harcèlement, et de le prévenir véritablement, est un défi de taille. Plus spécifiquement, plusieurs RRS déclarent ne pas disposer d'outils ou de moyens pour transformer l'organisation du travail et donc diminuer les risques de harcèlement psychologique au travail :

c'est que, la Loi est là, mais la Loi de la façon qu'elle est faite, de la façon qu'est écrite, elle ne nous donne pas plus de pouvoir. Ce n'est pas le fait d'avoir plus de pouvoir, c'est que ça dit, "on n'a pas le droit d'harcéler quelqu'un". Mais on n'a aucun contrôle comment éliminer ça. C'est déjà peut-être un premier geste, c'est peut-être bon d'avoir ça. Les gens m'ont répondu, "écoute, c'est déjà mieux, que de ne pas en avoir". Mais, ce n'est pas parce qu'on a un texte, qui fait que, on va l'arrêter l'harcèlement psychologique [...]. S3-1-H,F

De la même manière, plusieurs RRS se sentent peu équipés pour améliorer la capacité d'intervention des nombreux gestionnaires qui sont démunis face aux conflits au travail et à plus forte raison, face au harcèlement psychologique :

Donc, on se retrouve avec une belle Loi en 2004, et des moyens qui ne fonctionnent pas. [...] alors on est avec les moyens du bord, tsé, c'est ça qu'on fait... Pas de pogne, pas d'outils, on n'a rien, hein, on est à patauger. Pis, on ne peut pas aller voir les ressources humaines, parce que, eux autres, ben, comme je te dis, ils sont cachés dans leurs bureaux, pis, ils ne veulent surtout pas qu'on sache qu'ils ne savent pas quoi faire, surtout pas [...]. S1-4-F

Arrive la Loi 2004 avec toute la publicité qui entoure ça surtout et puis les formations que tout un et chacun a, nous aussi, et cela se répand dans les milieux, du côté patronal aussi ils ne savent pas trop quoi faire avec, ne savent toujours pas pour plusieurs (*rire*) [...]. S1-1-H

Qu'est ce qu'il faudrait pour que les RRS soient mieux équipés pour véritablement prévenir le harcèlement psychologique au travail? Selon une représentante syndicale, la prévention du harcèlement relié à un conflit, soit la vaste majorité des cas, passe par un examen critique de l'organisation du travail. Plus rare, le harcèlement de type « prédateur » serait plus difficile à enrayer :



il faudrait que l'organisation du travail soit examinée, premièrement, pour qu'on puisse agir, là. Oui, si on est capable d'agir au niveau de l'organisation du travail pour identifier des choses avec les parties patronales et non pas être en train de se battre contre une partie patronale pour aller examiner des phénomènes où on ne contrôle pas, pis on n'a pas..., on n'a aucun contrôle là-dessus, on n'a rien qui nous est donné, on n'a pas d'outils. Il faudrait qu'on puisse localement, c'est-tu par des comités, je ne sais pas quels moyens, qu'on puisse regarder l'organisation du travail, qu'on puisse agir sur l'organisation du travail, pour qu'on cible les problèmes qui relèvent de l'organisation du travail, qu'on travaille là-dessus pour finalement se retrouver aussi avec des cas qui sont des cas de phénomène de harcèlement, qui vient de l'individu. S1-4-F

### 1.3.7 Discussion

De façon globale, tant en ce qui a trait à l'impossibilité de concevoir les parties à une plainte selon le modèle « bourreau-victime » qu'en égard à l'identification de l'organisation du travail comme étant « le vrai coupable » dans la vaste majorité des plaintes pour harcèlement psychologique, les propos des RRS résonnent fortement avec l'analyse des auteurs Michel Vézina et Julie Dussault qui a déjà été présentée dans la section 4.3 du Titre préliminaire :

au-delà d'une approche "bourreau-victime" à courte vue, la prévention du harcèlement psychologique au travail passe-t-elle par l'analyse et l'élimination des facteurs organisationnels et des éléments culturels qui sont propices à l'émergence de comportements violents entre membres d'une même organisation de travail.<sup>878</sup>

De plus, selon les RRS, des écarts de conduite chez les personnes salariées ont tendance à se produire lorsqu'il y a un vacuum au plan de l'autorité de la direction. Un tel constat est confirmé par une littérature abondante dans le domaine de la psychologie industrielle. En effet, une direction du type « laisser-faire » est associée à de l'ambiguïté et au conflit au niveau des rôles ainsi qu'aux conflits entre collègues. Une direction passive, indifférente ou abstentionniste n'est pas neutre, mais au contraire, contribue à créer des conflits entre collègues qui peuvent dégénérer vers le harcèlement psychologique<sup>879</sup>. La faiblesse de

<sup>878</sup> Vézina et Dussault, *supra* note 25.

<sup>879</sup> Skogstad et al, *supra* note 840.

l'autorité hiérarchique – quand « le patron ne met pas ses culottes » – est l'un des éléments identifiés à l'émergence du harcèlement psychologique. Des problèmes créés par des lacunes au plan de la gestion des ressources humaines font que des problèmes davantage reliés à l'organisation du travail persistent et s'amplifient :

L'insécurité des gestionnaires ou leur méconnaissance des difficultés du travail réel peut les amener à adopter une position de retrait par rapport à l'équipe de travail dont ils sont responsables. .. Ainsi, nombreux sont les cadres de premier niveau qui passent de plus en plus de temps dans leur bureau à effectuer des tâches administratives plutôt que d'être dans l'unité de travail avec leurs subordonnés. Cet éloignement est propice à l'émergence d'un pouvoir parallèle au sein de l'organisation (la nature ayant horreur du vide) et à la naissance de clans souvent à l'origine d'abus de pouvoir et de situations conflictuelles au sein des équipes de travail sous tension.<sup>880</sup>

Dans la sous-section 3.3.2 du Titre préliminaire, nous avons décrit les précurseurs organisationnels du harcèlement psychologique au travail dont notamment l'ambiguïté et les conflits de rôle. Dans le secteur de l'éducation, l'analyse de la représentante syndicale relative à l'implantation de la réforme scolaire illustre à merveille comment l'ambiguïté et les conflits de rôle peuvent créer des situations susceptibles de mener à des allégations de harcèlement psychologique. En même temps, cet exemple démontre l'utilité du modèle multi-causal du harcèlement psychologique, car il va de soi que d'autres facteurs tels des facteurs juridiques – en l'occurrence, l'arrivée en même temps de la loi – jouent également un rôle dans le diagnostic de conflits, à tort ou à raison, à titre de harcèlement psychologique.

Une position de retrait de la part des gestionnaires face aux conflits dans les milieux de travail laisse la voie libre au harcèlement pour plus d'une raison. Plusieurs RSS rapportent que lorsque l'employeur n'intervient pas, les témoins du harcèlement se désengagent aussi (« L'employeur bouge tellement pas que les gens ils sont vraiment livrés à eux autres

---

<sup>880</sup> Vézina et Dussault, *supra* note 25. Voir aussi, au sujet de l'émergence du harcèlement (« le pouvoir injuste ») en l'absence de véritable autorité (« le pouvoir juste »), Ariane Bilheran, *Tous des harcelés?*, Paris, Armand Colin, 2010; Ghislaine Guérard, *Les conflits organisationnels : Restez maître du jeu!*, Cowansville (Qc), Yvon Blais, 2008.

mêmes », « pis, regarde, moi, je veux juste mon petit coin de paradis tranquille », « On laisse aller les choses, pis, les gens, bon, à un moment donné, "je m'en fiche" »).

Toujours dans la sous-section 3.3.2 du Titre préliminaire, nous avons vu que les restrictions budgétaires imposées au secteur public pourraient être associées à une prévalence accrue du harcèlement dans ce secteur<sup>881</sup>. Les coupures dans les services publics sont associées à des risques accrus pour la santé mentale et physique des travailleuses et travailleurs du secteur public<sup>882</sup> et le risque que le harcèlement psychologique survienne est reconnu comme étant plus important dans un contexte d'insécurité d'emploi<sup>883</sup>. L'exemple du milieu de travail dans le domaine de la santé, où la suppression de la réunion hebdomadaire de l'équipe du service alimentaire a empiré les conflits entre le patron et les personnes salariées, et entre les personnes salariées, et augmenté la détresse psychologique, les allégations de harcèlement psychologique et les absences en maladie en raison d'incapacité psychologique reliée au travail, démontre la plausibilité de cette hypothèse. Tel que déjà exposé dans la même sous-section du Titre préliminaire, il semblerait qu'en effet, dans des milieux de travail où il y a du harcèlement psychologique, il est plus rare que des problèmes puissent être discutés ouvertement<sup>884</sup>.

Dans certains secteurs privés, la pénurie d'emplois pour des personnes peu qualifiées ainsi que l'intensification du travail font que, de l'avis des RRS, les employeurs ne se sentent pas obligés de se soucier du bien-être de leur personnel (« Alors, il y a un problème [...] ce n'est pas leur préoccupation. Eux, c'est faire des sous »). Les conditions de travail sont laissées à la dérive et les personnes salariées, à la merci de contremaîtres parfois tyranniques (« Il me traite comme de la merde »), ce qui prédit, à l'instar de l'intuition des RRS interviewés, une prévalence accrue du harcèlement psychologique au travail (voir la section 3.3 du Titre

---

<sup>881</sup> David Beale, « An Industrial Relations Perspective of Workplace Bullying » dans Einarsen et al, 2011, *supra* note 22, 283. Voir aussi Lippel, 2011, *supra* note 639.

<sup>882</sup> *Ibid.*

<sup>883</sup> Baillien et De Witte, *supra* note 25; Katherine Lippel et al, « Violence au travail : Harcèlement psychologique, harcèlement sexuel et violence physique » dans EQCOTESST, 2011, *supra* note 24, 325.

<sup>884</sup> Denise Salin et Helge Hoel, « Organisational Causes of Workplace Bullying » dans Einarsen et al, 2011, *supra* note 22, 227 à la p 231.

préliminaire au sujet des principaux modèles pour expliquer le phénomène du harcèlement psychologique).

Le caractère fort pénible de certaines conditions de travail, notamment pour les préposées aux bénéficiaires au service d'agences, fait écho à l'association qui ressort de l'étude EQCOTESST entre le harcèlement psychologique et les emplois où la demande psychologique est élevée et la latitude décisionnelle est faible (« être préposée aux bénéficiaires [...], c'est la job la plus écœurante qui peut exister »). Il en va de même pour les emplois, tel ceux dans le domaine de l'entretien ménager (« [ils] ne l'ont pas choisi, mais ils le font parce qu'ils n'ont pas d'autre chose »), où la latitude décisionnelle est faible et dans lesquels il est impossible de modifier la cadence du travail<sup>885</sup>.

C'est également dans ces milieux où les conditions de travail sont hautement pénibles que les tensions raciales sont, selon les témoignages des RRS, les plus présentes. Cela n'est pas sans rappeler l'observation de Castel que le harcèlement (auquel peuvent mener les tensions raciales) « prolifère à la charnière de la pénibilité des rapports de travail » et aussi, du décalage des solutions juridiques – comme le recours à l'encontre du harcèlement psychologique en droit québécois – qui, inadaptées, sont toujours « décevantes »<sup>886</sup>. Tel que rapporté dans le Titre préliminaire (voir la section 4.3 : La psychologisation des réalités du travail et de l'emploi), par extension, le harcèlement psychologique est invoqué par les salariées qui doivent endurer les superviseurs méprisants (« ah, bouge ton cul, sacrement, là »), et ce, pour « résoudre des tensions au travail qui se révèlent sous un registre individuel »<sup>887</sup> alors que d'autres registres – social, politique, organisationnel – semblent inabornables. Les RRS informent les salariées que la situation ne correspond pas à la définition juridique du harcèlement psychologique laquelle implique « la particularisation

---

<sup>885</sup> Katherine Lippel et al, « Violence au travail : Harcèlement psychologique, harcèlement sexuel et violence physique » dans *EQCOTESST*, 2011, *supra* note 24, 325.

<sup>886</sup> Castel, *supra* note 423 à la p 138.

<sup>887</sup> Stevens, *supra* note 415 à la p 4.

de certains employés »<sup>888</sup> alors que, dans ce genre de milieu de travail, « c'est de même que ça se parle depuis des décennies » et le langage abusif est banal.

Le harcèlement sexuel décrit par les RRS semble relever d'un phénomène autre que celui du harcèlement psychologique. Dans les milieux de travail à prédominance masculine, le harcèlement sexuel jouerait un rôle dans le maintien de la conformité des rôles hommes-femmes<sup>889</sup> et se manifeste comme « le refus de la différence »<sup>890</sup>. Le harcèlement psychologique (plutôt que sexuel ou sexiste) entre en ligne de compte à la suite de la dénonciation du harcèlement sexuel, comme on a vu dans la section précédente (après une demande d'information sur ses droits, pour une salariée, « l'équipe au complet [...] faisait comme si elle n'existait pas »). Dans un milieu de travail dangereux où les conditions de travail sont difficiles, toute remise en question du statu quo est menaçante pour le groupe :

Le harcèlement moral commence souvent par le refus d'une différence [...] Lorsque ce refus vient d'un groupe, c'est qu'il lui est difficile d'accepter quelqu'un qui pense ou qui agit différemment ou qui a l'esprit critique : "Ce qu'ils détestent chez celui qui pense autrement, ce n'est pas tant l'opinion différente qu'il prône que l'outrecuidance qu'il y a à vouloir juger par soi-même – ce qu'ils ne font bien sûr jamais eux-mêmes, et dont il sont conscients dans leur for intérieur".<sup>891</sup>

Dans certains milieux de travail, la personne salariée en assignation temporaire ou récemment affectée à un emploi convenable est à haut risque de stigmatisation (« bon, regarde, elle est encore assis »)<sup>892</sup>. Comme la personne salariée en situation minoritaire,

---

<sup>888</sup> Comité interministériel, 2001, *supra* note 34 à la p 41. Voir aussi les motifs de rejet de la plainte pour harcèlement psychologique dans l'affaire *Lizotte*, CRT (première instance), *supra* note 514 aux para 96-97, ainsi que les motifs de rejet de la demande de révision, *Ibid*, CRT (siégeant en révision) au para 16 : « L'absence de mention spécifique de cet événement [*survenu lors du Party de Noël*] dans les motifs de la décision ne constitue pas un vice de fond de nature à l'invalider, d'autant qu'il ressort de la décision qu'il s'agissait de gestes isolés posés par un membre du conseil d'administration en état d'ébriété à l'égard de la majorité, sinon la totalité, des femmes présentes sur les lieux, employées ou pas, et dont il s'est empressé de s'excuser. ».

<sup>889</sup> Konik et Cortina, *supra* note 138.

<sup>890</sup> Hirigoyen, 2001, *supra* note 272 à la p 44.

<sup>891</sup> *Ibid*, citant Arthur Schopenhauer, *L'art d'avoir toujours raison*, Paris, Mille et une Nuits, 1998.

<sup>892</sup> Voir à ce sujet Katherine Lippel, « L'intervention précoce pour éviter la chronicité : Enjeux juridiques » dans *Développements récents en santé et sécurité au travail* (2008), Cowansville (Qc), Yvon Blais, 2008, 137 [Lippel, 2008, « L'intervention précoce »]. Voir, par analogie avec la stigmatisation des personnes ayant des limitations

devant le laisser-aller des gestionnaires, celle-ci est particulièrement vulnérable à du harcèlement de la part de ses collègues (« ils sont pas bons [...] ils ne sont pas productifs à 100 % »). Si l'on se fie à l'analogie avec l'accommodement des personnes ayant des limitations fonctionnelles, l'attitude des gestionnaires est un facteur clé de la réussite du retour au travail<sup>893</sup> exerçant entre autres une influence importante sur l'attitude des collègues face à la personne en question<sup>894</sup>.

Un examen de la jurisprudence notamment au sujet des réclamations pour des lésions professionnelles laisse entrevoir plusieurs cas où une personne en assignation temporaire est littéralement étiquetée<sup>895</sup> ou autrement traitée de façon à compromettre sa dignité<sup>896</sup>. À l'instar des cas exposés par les RRS, dans l'affaire *Rioux et Viandes Ultra Meats*, la décision de la Commission des lésions professionnelles (CLP) illustre comment l'assignation temporaire a eu pour effet de placer la personne assignée en conflit avec ses collègues et de la stigmatiser, éventuellement lui causant une incapacité psychologique<sup>897</sup>.

Un représentant syndical a évoqué « la roue qui tourne », soit le phénomène où, déjà fragilisée par une première lésion, la personne en assignation temporaire est rejetée par le milieu, fait une dépression et présente une réclamation pour des prestations d'assurance-salaire. En contraste, dans l'affaire *Rioux et Viandes Ultra Meats*, la travailleuse a présenté

---

fonctionnelles cherchant un accommodement et qui subissent des pressions de la part de collègues aptes au travail, Annick Desjardins, « Le rôle des syndicats québécois en matière d'accommodement des personnes handicapées », en ligne : (2010) 12:1 PISTES 5 <<http://www.pistes.uqam.ca>>; Denis Nadeau, « Les acteurs des milieux de travail et la convention collective » dans Roux et Laflamme, *supra* note 39, 162.

<sup>893</sup> Voir généralement Lippel, 2008, « L'intervention précoce », *supra* note 892; Cecilia Nordqvist, Christina Holmqvist et Kristina Alexanderson, « Views of Laypersons on the Role Employers Play in Return to Work When Sick-Listed » (2003) 13:1 Journal of Occupational Rehabilitation 11.

<sup>894</sup> Kelly Williams-Whitt, « Impediments to Disability Accommodation » (2007) 62:3 RI 405.

<sup>895</sup> Dans cette affaire, le travailleur devait coller une étiquette sur son casque de sécurité portant la mention « travaux légers » pour l'identifier comme étant en assignation temporaire. Toutefois, l'arbitre de grief a jugé que la dignité du travailleur n'a pas été atteinte : *Syndicat des travailleurs Viandes du Breton (CSN) et Viandes du Breton*, [2008] RJDT 872 (TA) (disponible sur Azimut).

<sup>896</sup> *Textiles Du-Ré Ltée et Québec (Commission de la santé et de la sécurité du travail)*, (1999), AZ-98302529 (Azimut) (CLP). Voir aussi *Ratthé et Groupe Alcan Primaire*, (2004), AZ-50215863 (Azimut) (CLP). Voir toutefois, même si la réclamation est refusée, *Giroux et Shawinigan (Ville de)*, (2004), AZ-50286359 (Azimut) (CLP).

<sup>897</sup> *Rioux et Viandes Ultra Meats*, (2006), AZ-50396311 (Azimut) (CLP).

avec succès une réclamation pour une rechute de la lésion professionnelle initiale. Toutefois, si la majorité des personnes en assignation temporaire qui subissent une incapacité psychologique en lien avec du harcèlement psychologique de la part d'une équipe de travail qui les rejette, présentent une réclamation à l'assurance-collective et non à la CSST (voir la sous-section 2.2.3, ci-dessous), l'effet net est un transfert des coûts à la fois de la lésion professionnelle initiale et de la lésion psychologique secondaire vers l'ensemble des personnes salariées (et leurs familles)<sup>898</sup> et une déresponsabilisation de l'employeur.

Comme toile de fond à des plaintes pour harcèlement psychologique, plusieurs RRS ont décrit des conflits intergénérationnels doublés d'un clivage entre les personnes salariées permanentes et celles, plus jeunes, à statut précaire. L'existence de tels conflits intergénérationnels dans les milieux de travail québécois trouve écho dans la littérature. En guise d'illustration, dans une étude québécoise du milieu hospitalier, l'auteure constate que

les recrues sont jugées peu réceptives des savoir-faire acquis par les plus anciennes, et réciproquement, on trouve certains conflits de valeurs (autonomie prisée chez les plus jeunes, sens du devoir et du collectif chez les plus âgées, etc.). Ajoutons que le clivage présent entre employés expérimentés, réguliers et permanents, et recrues à temps partiel et à statut précaire, génère en lui-même des tensions dans les milieux.<sup>899</sup>

L'éclatement des appartenances dans les milieux de travail évoqué dans la sous-section 4.2.2 du Titre préliminaire se confirme à la lumière des tensions intergénérationnelles décrites par les RRS. Selon eux, les gestionnaires semblent avoir tendance à laisser perdurer ce genre de conflit sinon à l'encourager tacitement, tirant profit de la malléabilité des jeunes à statut précaire et de la compétition que celle-ci crée entre les générations de

---

<sup>898</sup> Nancy Guberman et Dominique Côté, « Pourquoi la Commission de la santé et de la sécurité du travail du Québec n'est pas le premier recours des enseignantes et des préposées à l'aide domestique ayant des lésions professionnelles », en ligne : (2005) 7:2 PISTES 12 <<http://www.pistes.uqam.ca>> [Guberman et Côté]; Rachel Cox et Katherine Lippel, « Falling Through the Legal Cracks : The Pitfalls of Using Workers' Compensation Data as Indicators of Work-Related Illnesses and Injuries » (2008) 6:2 Policy and Practice in Health and Safety 9 [Cox et Lippel, 2008].

<sup>899</sup> Solange Lefebvre, « Après les retraites massives dans deux hôpitaux québécois : Enjeux des rapports entre générations différentes de travailleurs », en ligne : (2000) 2:1 PISTES 3 <<http://www.pistes.uqam.ca>>.

personnes salariées. Une telle attitude de la part des gestionnaires est susceptible de contribuer à une perception d'iniquité de la part des personnes salariées les plus anciennes, augmentant le niveau de frustration et par le fait même la possibilité que des gestes vexatoires se produisent<sup>900</sup>. La littérature confirme les effets néfastes sur la santé et sécurité de ce genre de rivalité entre, d'un côté, les personnes permanentes, et de l'autre, celles, plus jeunes, à statut précaire, et ce, à l'égard des deux groupes<sup>901</sup>.

#### **1.4 L'image du syndicat, l'image de soi : Les réflexions des représentantes et représentants syndicaux au sujet de la perception du syndicat par les membres**

Lors des entrevues, comme les RRS tentaient de faire comprendre l'action syndicale en matière de harcèlement psychologique, plusieurs d'entre eux ont d'abord senti le besoin de situer le contexte général de l'action syndicale ainsi que le rôle qu'ils sont appelés à jouer dans cette action. Il semblerait que dans certains milieux de travail, indépendamment des recours en lien avec le harcèlement psychologique, le syndicalisme vit, à différents degrés, une certaine remise en question, sinon une contestation par les personnes syndiquées (Sous-section 1.4.1). Ensuite, les paroles des RRS laissent clairement transparaître une judiciarisation des rapports entre le syndicat et ses membres, ce qui touche les façons de faire et les façons d'être des RRS avec les membres (Sous-section 1.4.2). Finalement, lorsqu'en cas de conflit et de harcèlement entre membres, le syndicat doit défendre simultanément des membres dont les intérêts sont divergents, voire opposés, le travail des RRS devient extrêmement délicat (Sous-section 1.4.3).

---

<sup>900</sup> « La perception de la part des travailleurs d'être traités de façon inéquitable ou injuste tant de la part de la direction que des collègues, notamment au regard de la charge de travail, des perspectives de promotion ou encore de la gestion disciplinaire, génère un niveau de frustration et engendre des manifestations de violence au travail. » [notes omises] : Vézina et Dussault, *supra* note 25.

<sup>901</sup> Michael Quinlan, « The Implications of Labour Market Restructuring in Industrialized Societies for Occupational Health and Safety » (1999) 20:3 *Economic and Industrial Democracy* 427; Michael Quinlan, Claire Mayhew et Philip Bohle, « The Global Expansion of Precarious Employment, Work Disorganization, and Consequences for Occupational Health : A Review of Recent Research » (2001) 31:2 *International Journal of Health Services* 335; Magnus Sverke, J Hellgren et K Naswall. « No Security : A Meta-Analysis and Review of Job Insecurity and its Consequences » (2002) 7:3 *Journal of Occupational Health Psychology* 242; Philip Bohle, Michael Quinlan et Claire Mayhew, « The Health and Safety Effects of Job Insecurity : An Evaluation of the Evidence » (2001) 12:1 *Economic and Labour Relations Review* 32.



### 1.4.1 Les défis généraux du syndicalisme dans les milieux de travail

Dans certains milieux de travail, les RRS travaillent fort pour bâtir une crédibilité pour le syndicat. Cela semble pouvoir être le cas tant dans le secteur privé...

Vous savez, quand j'ai rentré en poste, là, c'était une période où les présidents et vice-présidents avaient perdu la confiance des membres. Il n'y avait pas de relève ou nécessairement pas de personne qui était apte à prendre la place. S2-2-H

... que dans le secteur public :

nous, le syndicat, à [municipalité], qu'il y avait avant dans l'hôpital, avant qu'on soit fusionné, bon, les gens nous disaient que c'était zéro pis une barre. C'était très *friendly* avec l'employeur, y n'avait pas confiance à rien là-dedans, ils ont mis la présidente dehors, ils m'ont rentré là [...]. S3-3-H

L'image du syndicat auprès des membres est parfois assez négative. Dans le milieu de l'éducation, cette image négative semble découler en partie du rôle de défense du syndicat en matière disciplinaire :

"Le syndicat défend l'indéfendable". C'est souvent ça. L'argument c'est souvent ça. Là, il faut rappeler le rôle de la défense et que tout le monde est considéré innocent tant et aussi longtemps qu'il n'y a pas un jugement, le jugement ce n'est pas à moi, avocat de la défense à le rendre. À moi ou à l'organisation syndicale, alors, eh, non, on ne défend pas l'indéfendable, mais on défend tout ce qui est défendable, par contre là. S1-1-H

J'y crois, moi, à l'image auprès des membres, que l'on défend les pas bons. Il y a plein de profs qui pensent ça. "Le syndicat, c'est là pour défendre les pas bons [...]", les profs pensent ça au bout. On ne défend pas juste les pas bons, on défend tout le monde [...] Les bons et les pas bons. S1-2-H

Dans le milieu de la santé, la crédibilité d'un syndicat qui, dans les suites de la *Loi 30*<sup>902</sup>, a vécu deux fusions en quatre ans est aussi à bâtir :

je sais que le syndicat, y en n'a pas une grosse [crédibilité], là, parce que, tsé, le monde pense qu'ils paient pour rien, quand tu ne leur gagnes pas leurs affaires. Les bons coups, ils ne les voient pas. Bon, il faut leur dire que l'on fait des bons coups. Ah, oui, c'est vrai, bon, ça, c'est correct [...]. S3-3-H

---

<sup>902</sup> Voir l'explication relative à la *Loi 30* au texte correspondant à la note 877.

### 1.4.2 La judiciarisation des rapports entre le syndicat et ses membres

Dans certains milieux de travail, en matière de harcèlement psychologique, les RRS craignaient que le syndicat soit l'objet d'une plainte pour manquement au devoir de représentation syndicale en vertu de l'article 47.2 du *Code du travail* :

Oui, c'est vrai, ça fait peur asteure, le 47-2 [...] Mais, eh, est-ce qu'on va marcher tout le temps sur la peur comme ça?. S3-3-H

Même quand les RRS ne parlaient pas ouvertement de la crainte de faire l'objet d'une plainte pour manquement au devoir de représentation, le désir d'éviter une plainte est présent en filigrane dans leur gestion des dossiers de harcèlement psychologique. Ce désir engendre une pensée défensive qui parfois semble prendre plus de place que le souci que la personne syndiquée soit – et se sente – bien représentée :

R Dans le cas... du harceleur... il était défendu par une personne qui ne le connaissait pas vraiment. C'était son choix, il aimait mieux avoir quelqu'un, parce qu'y a des gens en qui il n'avait pas confiance. Il avait choisi cette personne-là. Malheureusement, cette personne-là, est partie en maladie pour trois mois. Et, on lui a offert une autre personne, mais, il ne bougeait pas. Donc, mais, vers la fin, on a..., en tout cas, à un moment donné, on en a parlé au conseiller, pis le conseiller s'est occupé de cette personne-là.

Q O.K., pour être sûr qu'il sentait...

R Pour être sûr pour ne pas avoir un 47.2 après, tsé. S3-4-H

En contraste, plusieurs conseillères et conseillers syndicaux et les personnes libérées à temps plein se disaient inébranlables devant le spectre d'une plainte pour manquement au devoir de représentation :

je dirais que c'est plate, pis c'est du travail, là, mais, bon [...]. S1-4-F

R Parce qu'on va se retrouver au tribunal du travail, c'est sûr, c'est sûr, à la CRT, c'est sûr, c'est sûr.

Q Mais comment tu le sais?

R Parce qu'il nous l'annonce, parce qu'il nous menace, parce qu'il fait tout par écrit, parce que c'est un..., c'est un..., comment on les appelle, ces gens-là, des..., quelqu'un qui ne lâche jamais prise, là, pour revendiquer un droit, il n'a pas eu un poste de cadre, il y a 10 ans, pis, il est victime d'harcèlement depuis ce temps-là, parce qu'il n'a pas été reçu en entrevue.

Mais, là, après ça... Tout le monde..., tout le monde et l'employeur et le syndicat ne fait pas ce qu'il faut. Fait que [...]. S3-7-F

On s'assume. On pense que monsieur [*nom de famille*], c'est lui le fautif, qui refuse notre avocat, pis, qui, on ne peut pas aller perdre la cause, pis faire exprès là. Il veut assigner des témoins de la partie patronale, ça n'a pas d'allure... Il nous poursuivra, tant pis... On va vivre avec. S1-2-H

Par ailleurs, même les RRS qui se disaient insensibles à la menace d'un recours à l'encontre du syndicat admettaient volontiers qu'il y allait autrement pour les élus sur le terrain :

Mais c'est plate, parce que nos présidents de syndicat ont peur de ça, par exemple. S1-4-F

Plus particulièrement, le fait de recevoir une plainte pour manquement au devoir de représentation peut provoquer un émoi chez les RRS, et ce, indépendamment du fait qu'ultimement, la plainte contre le syndicat est rejetée. Après avoir reçu la plainte et préparé l'audition, le représentant syndical agit de façon défensive :

ça nous a ébranlés mais on s'est fait donné raison sur toute la ligne, à 100 %... Ça a changé comment qu'on procède par exemple. Surtout dans les causes de maladie à longue durée, astheure, je prends en note chaque téléphone, je prends tout en note. Il faut se protéger. S3-6-H

Gérer les dossiers des personnes en congé de maladie à long terme qui attribuent leur incapacité au harcèlement au travail semble particulièrement exigeant :

Pis, ç'a dégénéré, ç'a aggravé, ç'a aggravé, ç'a aggravé, pis là, il est devenu dans un pattern où il faisait pus aucunement confiance à personne, ni même à sa femme, ni au syndicat, ni à la compagnie, encore moins. S2-1-H

Ils perdent le contact avec la réalité... Quand des gens sont en congé-maladie, ils sont déconnectés. Ils ne voient plus la réalité telle qu'elle est. Pour eux autres, on ne fait rien. Le syndicat c'est des pasbons, l'employeur c'est des pasbons, l'assureur, c'est des pasbons. S3-6-H

Plusieurs RRS ont mentionné que des membres leur avaient réclamé – parfois avec succès, parfois non – une représentation par avocate ou avocat plutôt que par eux. Dans tous les cas, les RRS travaillent de façon plus formelle, prenant plus de notes et mettant les

communications aux personnes plaignantes par écrit. Ils sont « dans le litige ». Même le vocabulaire des non-juristes devient juridique :

Là, on est vraiment dans le litige. Là, on est rendu à dire, on répond par lettre, c'est fait, c'est ça, on attend leur réponse. S3-3-H

Plus d'un RRS évoquent l'impact que le spectre des plaintes pour manquement au devoir de représentation syndicale peut avoir sur la mobilisation syndicale. Ils sont surchargés, et leur travail devient de plus en plus complexe. De surcroît, maintenant leurs agissements peuvent être contestés par une plainte pour manquement au devoir de représentation syndical :

Moi je prends ma retraite dans deux ans. J'ai annoncé ça à l'Exécutif pour voir s'il y avait quelqu'un qui était intéressé à prendre la relève. Il y a pas personne... Ils voient la somme de travail. Puis c'est de plus en plus juridique. Même l'employeur, en CRT, il me demande comment qu'on fait des fois. Puis la fille [*des Ressources humaines*] elle a un Bac pour ça. Fait que [...]. S3-6-H

S'ils nous amènent en 47-2, ben, on le prendra, pis, ça nous donnera une expérience de plus... Tant qu'à ça, il n'y aura pus personne qui va vouloir embarquer dans un comité de grief, là. Il n'y a pus personne qui va vouloir embarquer là-dedans, là. Parce qu'on a ouvert un poste pour les membres... J'ai aucune candidature. J'ai approché des gens, "non, j'en veux pas, non, je ne veux pas m'impliquer là-dedans". Parce que, veut, veut pas, ça se parle dans l'hôpital... Je ne suis pas sûr que je vais avoir ben du monde qui vont vouloir embarquer dans le syndicat. S3-3-H

Par ailleurs, dans un seul milieu de travail situé en région éloignée, la judiciarisation des rapports entre le syndicat et ses membres ne semblait pas être un enjeu. Dans ce milieu, la démocratie syndicale était contestable. Le représentant syndical suggère qu'il serait naïf de croire à l'accessibilité de ce recours aux personnes syndiquées ordinaires. D'une part, « y faut avoir roulé sa bosse pour savoir ces choses-là » et d'autre part, le recours ne se gagne pas sans représentation par avocat, ce qui le place hors de la portée du commun des mortels :

Q [...] Pis, eh, je veux dire, formellement, il y a des recours pour le syndicat qui ne défend pas ses membres, là?

R Non.... Non, c'est dans la théorie, ça.

Q C'est dans la théorie?

R Dans la vraie vie, quelqu'un qui est démuni, qui est un simple travailleur, qui n'a pas les connaissances comme telles de la juridiction, et même si, il les avait. J'vas vous expliquer comment ça fonctionne. Ça, vous ne le savez peut-être pas, on a des permanents... Le permanent, moi, pour avoir été en place, travaille avec les gens élus. [...] Et, j'ai des gens qui étaient en pathologie psychologique qui ont appelé ces gens-là pour y dire, "que là, [nom du représentant syndical], pis l'autre, ne faisaient pas leurs jobs". Pis, il les a r'virés de bord pour leur dire, "que, lui, travaille avec les élus". [...] Fais que, quand vous dites là, eh, "ces gens-là ont d'autres moyens de faire respecter leurs lois", bon, au niveau syndical, oublie ça. Pis au niveau de la Loi, ben, mets ta main, mets la main dans tes poches, parce que, quand tu t'en vas avec une convention, qui a presque 25 ans ou 30 ans là, c'est une convention qui a une trentaine d'années, nous autres, ça commencé en '74, je pense, la première. Ben, là, tu vas voir un avocat avec ça. Pis, lui, dit, "ouais, mais, aye, faut que j'étudie ta convention collective". Savez-vous ce que ça représente financièrement ça?

Q Oui, oui, oui.

R Bon. Fais que, dans la Loi, dans la vraie vie, là, c'est toute de la foutaise, ça. Ça, c'est bon, là, pour celui-là qui a les moyens... Celui-là qui a les moyens financiers, on est bien d'accord. Peut-être qu'il va réussir à gagner, mais, celui-là, il a besoin d'être bien attelé... Ouais, fais que, je vais vous dire franchement, la Loi c'est une chose, la vraie vie, c'en est une autre.

S2-2-H

Il faut dire que dans ce syndicat, les relations de travail ont été marquées par un conflit de travail acrimonieux où les membres du syndicat ont été profondément divisés relativement à la stratégie syndicale, ce qui a contribué à la défaite électorale du représentant syndical interviewé et aux relations tendues et conflictuelles entre différents groupes de salariés.

#### 1.4.3 La défense simultanée des intérêts divergents en cas de conflit et de harcèlement entre membres

Les dossiers dans lesquels les intérêts des membres s'opposent ou divergent sont, politiquement, plus difficiles pour le syndicat. D'emblée, le traitement d'une plainte pour harcèlement psychologique visant un autre membre de l'unité place le syndicat dans une position délicate. Ensuite, le système parallèle, plainte interne/grief (voir la sous-section 2.2.3 du Titre I) fait que, souvent, la personne qui se croit harcelée aura d'abord recours au dépôt d'une plainte interne. Lorsque l'employeur rejette la plainte interne et déclare qu'il

n'y a pas eu de harcèlement, la position du syndicat devient encore plus délicate. La plupart des plaintes pour harcèlement psychologique se situent dans une zone grise. Le fait que l'employeur puisse nier le harcèlement avec impunité alors que le syndicat est contraint par son devoir de représentation de continuer à faire valoir les droits de la personne qui se croît harcelée amène une représentante à déclarer : « C'est nous qui portons l'odieux de faire respecter cette Loi, là ».

Les propos des RRS sont éloquents quant au malaise qu'ils ressentent :

R1 Pis, nous, on trouve difficile, c'est que l'employeur, des fois, se dépêche pour faire des enquêtes.

R2 Bâclées.

R1 Qui ne sont pas nécessairement le reflet d'une réalité. Et là, nous, on se retrouve avec ça, où il y a quelqu'un qui a porté plainte contre, admettons, un groupe de personnes. Là, ce groupe de personnes-là, dans l'enquête de l'employeur, sont comme blanchies de tout. Y a..., y a..., y a pas d'harcèlement, il y avait une situation dans l'équipe et tout ça, nanana, mais ce n'est pas du harcèlement. Là, les travailleurs, bon, qui ont été blanchis par notre employeur. Pis, là, on vit toute la pression, et "pourquoi vous continuez à la défendre?", là... "Qu'est-ce qui arrive?" "Comment ça, là, nous, mon employeur y m'a dit que j'avais rien fait? Pis, là, vous êtes en train de me dire, que si elle a un grief, pis à la CSST, pis que là, est reconnue, nous autres, c'est quoi..., moi, ça veut dire que le syndicat va m'avoir accusé?" [...] Fait que, c'est là-dedans qu'on est présentement.

R2 "L'employeur m'a blanchie, le syndicat m'a salie". C'est là-dedans qu'on est.

R1 C'est vraiment là-dedans qu'on est, pis, on trouve ça assez..., assez spécial. Pis, on se pose énormément de questions [...] nous, on est tenu de représenter la personne qui a porté plainte. La personne, qui a porté plainte, elle, elle veut poursuivre ses recours. Parce qu'elle n'est pas satisfaite de l'enquête de l'employeur. Elle, elle considère, que c'est pas ça qui s'est passé. Donc, il faut faire trancher par quelqu'un d'extérieur. Mais, la journée où on va se présenter devant un arbitre, pis, que là, ces gens-là vont être appelés à témoigner, qui va les faire témoigner? Est-ce que c'est nous autres? C'es-tu l'employeur qui va les amener, comme quoi il a fait sa job? Nous, qu'est-ce qu'on..., y vas-tu falloir qu'on prouve qu'ils ont fait du harcèlement? C'est ça qui est toute la problématique. Pis, c'est nos membres [...]. S3-8-H,F

Lorsque la plainte pour harcèlement psychologique met en cause un autre membre de l'unité, l'intérêt d'un règlement est d'autant plus présent :

le collège nous offre un règlement qui est intelligent, notre cause n'est pas si forte que ça, soupesant tout ça. Pis, on est face à des membres aussi, ein, pis le climat au travail, de garder non seulement l'équipe de travail enseignante mais tes membres syndiquées qui vont revenir dans les assemblées générales ultimement, donc eh [...]. S1-1-H

Dans l'exemple suivant, le représentant syndical est conscient que certains membres appréhendent qu'un tribunal fasse droit à la prétention syndicale qu'une salariée visée par une plainte pour harcèlement psychologique retourne dans son poste d'origine. Conforme au devoir syndical de représentation envers la salariée visée par la plainte (voir la section 3.1 du Titre I), l'action syndicale déçoit néanmoins les membres qui ont eu à côtoyer la salariée en question :

Fait qu'on va se retrouver au tribunal pour ça, bientôt. Les autres filles ont peur qu'on gagne. Elles disent, "pourquoi vous la défendez. C'est la méchante, vous la défendez avec nos sous". Elles nous ont appelés, pis on va aller dans l'école répondre aux questions des filles, pis leur expliquer. Ce n'est pas nous, qui allons juger si [prénom] doit revenir ou pas, c'est un commissaire qui va dire si l'employeur a bien agi ou pas. Pas nous, c'est la justice qui va s'appliquer, ce n'est pas le syndicat qui va décider. [...] Elles sont déçues, elles ont peur. Elles ont peur de [prénom], et elles ne veulent pas qu'elle revienne, elles trouvent que la direction d'école a pris une bonne décision de la déplacer [...] Fait qu'elles sont déçues un peu. S1-2-H

Dans un autre cas, dans un cas de harcèlement sexuel d'une salariée occupant un poste traditionnellement détenu par des hommes, l'employeur a agi rapidement et a congédié le harceleur. Toutefois, par la suite, ce dernier a été réintégré par un arbitre de grief (le salarié à été défendu par un procureur privé engagé par le syndicat). Tout recours de la salariée harcelée, visant entre autres à assurer qu'elle n'ait pas à travailler de nouveau avec le harceleur, était prescrit, car, satisfait de la réaction de l'employeur, le syndicat n'avait pas déposé de grief. Le syndicat s'est retrouvé dans une position délicate pour négocier au nom de la salariée.

Dans un milieu de travail, deux salariés se livraient à du harcèlement auprès de plusieurs collègues plus jeunes. L'employeur les a congédiés. Le représentant syndical explique que l'un d'eux était particulièrement problématique :

Fais que, lui, c'était la terreur. C'est un genre de gars qui se pense à Bordeaux, tsé. Fais que, il faisait littéralement, il semait littéralement la terreur sur le plancher, à un tel point que c'était rendu, là, invivable. Pis, là, c'était pourri mais pas à peu près, là, là, le climat de travail... Fais que, là, les jeunes, là, y a 6 ou 7 jeunes,... pis, ils ont dit, "là, ça va faire"... Ils se sont tous mis ensemble, ils ont descendu voir l'employeur, ils ont eu des menaces de mort, toute sorte d'affaires là-dedans, là. Pis, finalement, ils ont pris les deux gars, pis, ils les ont mis à porte. Ils les ont congédiés. S2-1-H

Lorsque les harceleurs congédiés sont réintégrés au travail par un arbitre de grief, même si, dans ce cas-ci, le harcèlement semble avoir cessé, les collègues sont « drôlement déçus » et la méfiance règne sur le plancher de travail :

Fais que, là, eux, l'unité syndicale qu'il y a là, ils ont mis tout le *cash* qui pouvait mettre pour s'assurer qu'ils allaient réintégrer l'ouvrage, ça pris eh, un an et demi, je pense, l'arbitrage, pis tout ça. Et pis, finalement, ils sont revenus au travail. Mais la queue entre les deux jambes, pis, là, ça l'air que ça va beaucoup mieux qu'avant, là... Pis... pis, là, les gens, par exemple, j'vas vous dire une chose, sont drôlement déçus, parce qu'ils sont obligés de vivre avec ces deux-là, qui, eh, qui ont été congédiés à cause de leurs plaintes, tsé... Fais que, y a beaucoup, beaucoup de méfiance sur le plancher [...]. S2-1-H

Si ces derniers cas sont extrêmes, la même incohérence apparente traverse l'action syndicale dans des causes de harcèlement opposant deux membres. La citation suivante provient d'une conseillère syndicale et avocate qui est à l'emploi d'un syndicat à temps plein. Tous les RRS n'ont pas sa capacité de réplique :

[*L'employeur dit*] "vous nous demandez d'intervenir, pis, après ça, vous contestez nos mesures". Mais, là, j'ai dit, "allez lire le Code du travail, là, qu'est-ce que vous voulez que je fasse?" Tsé, j'ai dit, pis, "on essaie d'être indépendant là-dedans [...]". S3-7-F

Dans un milieu de travail, un processus de supplantation initié par le syndicat pour préserver l'emploi d'un salarié plus ancien a mené au harcèlement du salarié « parachuté »



dans le nouveau milieu de travail par les membres de l'équipe en place qui auraient bien voulu garder leur collègue à statut précaire<sup>903</sup> L'intervention du syndicat est encore plus délicate, étant donné qu'il passe déjà pour des « pas fins » et que toute intervention auprès de l'employeur risque de provoquer des mesures disciplinaires des travailleurs en place :

Il faut trouver un truc... Ça aurait pu être par le directeur qui met ses culottes, pis qui met des mesures disciplinaires aux autres gars. Le syndicat ne gagne pas ça d'habitude... Peut-être qu'un bon gestionnaire, c'est ce qu'il aurait fait... Mais, on ne le demande pas d'habitude, nous autres... Déjà, les gars nous disaient, "c'est vous autres qui avez demandé à nous l'envoyer". Ben, je disais, "ce n'est pas moi, mais c'est vrai que c'est le syndicat, c'est ma collègue. Elle, elle représente quelqu'un du secondaire qui n'a pas de job. Il est formé pour enseigner chez vous. Elle a demandé qu'il s'en aille chez vous, au lieu de s'en aller chez eux". Mais, c'est vrai que c'est le syndicat qui l'a demandé. Pis là, on passait pour des pas fins. S1-2-H

Plusieurs RRS ont indiqué que la crédibilité du syndicat ou encore, leur crédibilité personnelle est en jeu dans ces situations politiquement délicates où les intérêts des membres sont divergents :

C'est toute la crédibilité du syndicat qui peut être mise en cause. Tu es juge et partie... Si tu prends partie pour un groupe d'enseignants contre un autre groupe d'enseignants, c'est la perception facile en tout cas, [...] donc, on se posait beaucoup de questions sur la crédibilité du syndicat, que, que ça pourrait avoir sur la crédibilité du syndicat par la suite, pour faire une crise dans le syndicat, on essaie, c'est pas pour l'intérêt général des membres. Il faut défendre chacun des membres, oui, mais. S1-1-H

Pour plus d'un représentant syndical, lorsque la crédibilité du syndicat est mise en question, l'employeur peut en profiter :

R      Pis, je ne suis pas sûr que l'employeur en profitera pas un petit peu de... cette bisbille-là, mon employeur.

Q      O.K., parce que lui, il voit, il voit...

---

<sup>903</sup> Une telle situation semble présenter un grand potentiel de dérapage. Dans l'affaire *Langlais et Centre hospitalier de Chandler*, la CLP a reconnu que l'incapacité psychologique d'une infirmière ayant 23 années d'ancienneté était reliée aux risques particuliers de travailler dans le bloc opératoire, soit un milieu de travail qui lui était ouvertement hostile et face auquel l'employeur s'était désengagé complètement. L'infirmière avait supplanté une collègue plus jeune qui occupait déjà le poste et qui avait été spécifiquement formée pour le faire par les médecins du bloc opératoire : *Langlais et Centre hospitalier de Chandler*, (2006), AZ-50390410 (Azimut) (CLP).

R Ben, il voit la discorde carrément, là. Il la voit, pis, eh, il sait tout ce qui s'est passé, ça s'est dit à la grandeur de l'hôpital [...]. S3-3-H

Lorsque la façon d'agir du syndicat dans la gestion des plaintes pour harcèlement psychologique est perçue comme une remise en question de la culture du milieu, les RRS qui travaillent toujours dans leur milieu de travail d'origine peuvent subir des pressions :

l'unité où je vous disais que c'était mon ancienne unité, moi, j'ai été sur l'équipe volante un bon bout, donc, je me promenais partout. Et, c'est arrivé à quelques reprises que je suis allée travailler sur cette unité-là. Suite, à cette plainte-là, et tout ça. Et les gens, là, étaient tellement, comment je peux dire, sarcastiques, dans le sens, où ils rentraient, pis, là, ils voyaient que j'étais là, tout ça. Pis, "attention, harcèlement, là, aye, il m'harcèle, là, tsé, là". Tu le sens, que c'est comme ben, ben, ben sournois, eh, on se fait énormément accoster, tsé, là. Moi, en me promenant, quand je promenais, j'ai même arrêté de me promener parce que j'étais tannée de vivre ça, de vivre cette pression-là [...]. S3-8-H,F

Dans un seul milieu de travail, le représentant syndical était sceptique à l'idée que les membres de l'exécutif syndical en poste – lui, il a été défait aux dernières élections – défendent le droit à un milieu de travail exempt du harcèlement psychologique des personnes marginales ou même simplement qui n'ont pas appuyé leur candidature aux dernières élections :

Pis, eh, bon, dans un groupe, il y a toujours des leaders, qui font peur aux autres. Ces gens-là se mettent à attaquer la personne, pis les autres sentent le besoin de la suivre. Pour éviter, eux autres mêmes, d'être attaqué par le fort... Fais que là, ces personnes-là, les forts, on va les appeler de même, c'est souvent des poteaux de ceux qui ont rentrés dans l'unité syndicale. Donc, ces gens-là s'ils viennent se plaindre d'un gars qui, lui, a déjà fait une plainte, parce qu'il subissait du harcèlement. Mais, eh, vous savez, eh, le président ou le vice-président qui est redevable à ses poteaux, il va plutôt pencher en faveur des poteaux... Donc, eh, je vois mal comment on peut défendre quelqu'un qui vit du harcèlement quand tes poteaux sont à l'origine de son harcèlement, tsé. S2-2-H,F

Il demeure que ce milieu de travail était le seul dans lequel il était possible de remettre en question la bonne foi des RRS responsables des dossiers de harcèlement psychologique opposant des membres<sup>904</sup>.

Des pressions plus subtiles, mais également troublantes pour le représentant syndical soucieux de jouer correctement son rôle en cas de conflit entre membres, peuvent également venir de personnes mises en cause par une plainte pour harcèlement qui sont offusquées ou blessées par le fait que le syndicat prenne la défense de la personne plaignante :

R        Même que la personne, présumé harceleur, à un moment donné, il est venu me voir au tout début, pis, moi, je le connais bien, j'ai toujours eu de bons rapports, mais, c'est une personne assez difficile. C'est un tempérament difficile. Mais, j'ai toujours eu des bons rapports avec lui, mais, il est venu me demander au début pour prendre sa cause en main, parce qu'il avait confiance beaucoup en moi. Fait que, au tout début, on commençait, ben, j'ai dit, "o.k.". Mais, là, je me suis vite, vite, vite aperçu que je n'étais pas correct, là.

Q        Pourquoi?

R        Parce que, j'ai..., c'est moi, qui est en charge des dossiers en santé et sécurité au travail. Donc, par le fait même, je devrai toujours accompagner la présumée victime. Alors, tout de suite, je lui ai dit quelques jours après. Pis, là, après, il n'était pas très content de moi... À partir de ce moment-là, il ne m'a pas parlé. S3-4-H

Certains RRS prenaient la peine de spécifier que tout grief pour harcèlement psychologique visait d'abord et avant tout l'employeur. Cependant, dans un milieu de travail, le fait que le

---

<sup>904</sup> Nous admettons volontiers que la façon de recruter des RRS pour l'étude n'encourageait pas nécessairement ceux qui ne faisaient pas un bon travail en matière de harcèlement psychologique à se présenter pour en parler. Toutefois, la description de la faiblesse de la démocratie syndicale et le caractère éminemment politique de la défense des droits – de tous ordres – par le représentant syndical étaient troublants. Certes, en tant que président défait, le représentant syndical interviewé était susceptible d'avoir une lecture particulièrement défavorable de la situation. Mais voici comment il a lui-même décrit sa décision de « briser le tabou » et de participer à l'étude : « Je veux que vous compreniez là, que je ne fais pas de vendetta, ça fait rien, je vous donne l'heure juste. Je trouvais important que vous ayez ce son de cloche là. Parce que, je me suis dit, "y doit pas en avoir beaucoup qui disent ça"... c'est des discussions très taboues, ouisque personne va avouer rien là-dedans, hein... Pis, eh, les gens qui sont lésés dans ça, mais, c'est pas eux autres qui vont se plaindre. Eux autres, y sont renfermés sur eux-mêmes. Y, y finissent de prendre leurs pilules. Ou y finissent qu'y se suicident, hein. On en a eu qui se sont suicidés, nous autres, à [nom de l'employeur], là ». S2-2-H

grief soit libellé comme visant l'obligation de l'employeur de fournir un milieu de travail exempt du harcèlement psychologique semble une mince consolation pour le membre dont la conduite est mise en cause par la plainte pour harcèlement psychologique :

Le grief est toujours..., c'est à l'employeur de donner un milieu de travail sain. Mais, les gens, pour eux autres, "mais non, c'est moi que tu vises". O.K., ils ont vraiment cette notion-là, "c'est moi que tu vises". S3-8 H,F

Cela dit, malgré les préoccupations exprimées par plusieurs RRS élus, lorsque ces derniers ont été questionnés sur la possibilité qu'ils perdent leurs élections en raison des controverses entourant la gestion syndicale des dossiers de harcèlement psychologique, aucun d'entre eux – y compris dans les milieux de travail les plus tendus – ne croyait qu'un tel scénario pourrait se produire :

Q [A]vez-vous peur pour vos élections?  
 R2 Pas du tout...  
 R1 Non. Ça, je n'ai pas peur pour mes élections, mais, je vais dire très honnêtement, avec tout ce qui se passe, pis, on ne sait pas comment ça, ça. C'est tout ma..., comment je peux dire ça, ma neutralité, ma crédibilité, sur...  
 R2 Voilà, c'est beaucoup plus ça pour nous.  
 R1 C'est plus ça. S3-8-H,F

Leur malaise semble donc se situer davantage au plan existentiel : le sens à donner à leurs interventions, leur image de soi, leur croyance que le syndicat est là pour se battre contre l'injustice alors qu'ils ne sont pas convaincus que, dans les faits, c'est ce qu'ils font, surtout lorsqu'ils défendent simultanément des membres dont les intérêts sont diamétralement opposés.

#### 1.4.4 Discussion

Les défis auxquels sont confrontés les syndicats de façon générale rappellent plusieurs tendances globales identifiées dans le chapitre 4 du Titre préliminaire et, notamment, qu'au Québec comme ailleurs, le mouvement syndical est sur la défensive. Dans le secteur de l'éducation, la perception réductrice que l'action syndicale se résume à un rôle de défense en matière disciplinaire – « le syndicat défend les pas bons » – reflète sans doute en partie

la diminution de la capacité syndicale à améliorer les conditions de travail des membres<sup>905</sup>. Dans le milieu de la santé, dans les suites des fusions des unités d'accréditation imposées par la *Loi 30*<sup>906</sup>, les syndicats doivent rebâtir un rapport de confiance avec la base et panser les blessures laissées par les campagnes de maraudage.

À une exception près, les propos des RRS reflètent une judiciarisation des rapports entre le syndicat et leurs membres, laquelle est associée à une pensée défensive chez les RRS face aux demandes des membres (« on se protège astheure ») et une formalisation des interventions syndicales (« on est dans le litige », « je prends tout en note »). Ces tensions sont particulièrement aiguës en matière de harcèlement psychologique. D'une part, les membres qui se croient harcelés vivent souvent une détresse psychologique importante, et ce, qu'ils soient harcelés au sens de la loi ou non. Leurs besoins peuvent être énormes et leurs attentes, élevées. D'autre part, la portée limitée des dispositions sur le harcèlement psychologique risque fort de les décevoir; peu de griefs sont accueillis. Alors que les personnes syndiquées travaillent dans des milieux de travail comportant de nombreux risques psychosociaux reliés notamment à la surcharge du travail, les conflits interpersonnels laissés à la dérive par des gestionnaires absents ou abstentionnistes, ainsi que, dans certains milieux de travail, la dangerosité de la clientèle, une cadence de travail élevée et des gestionnaires parfois tyranniques, la loi ne vise que des situations qui répondent à des critères très précis (voir la section 2.1 du Titre I). De surcroît, lorsque les allégations de harcèlement impliquent deux membres, il va sans dire que l'un d'eux risque fort de ne pas être satisfait du résultat de l'action syndicale.

L'apparence d'un « conflit d'intérêt » du syndicat, pour reprendre l'expression de la Cour d'appel dans l'affaire *Vallières*<sup>907</sup>, mine la crédibilité de l'action syndicale aux yeux de ses membres, voire aux yeux des RRS eux-mêmes, laissant le syndicat sur une corde raide en

<sup>905</sup> Voir la section 4.1 du Titre préliminaire, ci-dessus, sur le contexte général de l'action syndicale au Québec.

<sup>906</sup> Prétendant qu'elle violait la liberté d'association, des syndicats ont contesté la constitutionnalité de cette loi qui a chamboulé les unités d'accréditation et imposé la négociation locale de certains sujets. Toutefois, la Cour d'appel a rejeté leur recours : *CSN, supra* note 877.

<sup>907</sup> Voir la sous-section 3.1.2 du Titre I, ci-dessus.

dépit des efforts – souvent considérables – consentis par les RRS pour gérer le plus équitablement possible la situation.

Le fait que la plainte alléguant un manquement au devoir de représentation syndical soit rejetée en bout de ligne n'a pas pour effet, selon les témoignages des RRS, de neutraliser les effets démobilisateurs de ces « désaveux de l'action syndicale »<sup>908</sup>. Les propos des RRS corroborent en tous points la prétention d'Anne Pineau voulant que « [l]es accusations téméraires d'incompétence ou de favoritisme minent le moral et peuvent entraîner des difficultés de recrutement pour agir comme agent de grief ou représentant syndical »<sup>909</sup>. Les allégations des personnes syndiquées que l'action syndicale est intéressée plutôt que désintéressée diminuent le capital politique et le pouvoir symbolique – au sens bourdieusien – du syndicat. Par conséquence, la légitimité du syndicat se retrouve diminuée ou affaiblie. Bourdieu démasque comment le pouvoir symbolique des différents acteurs sert à la domination et notamment à l'exercice et au maintien du pouvoir politique (voir la section 1.3 du Titre préliminaire). Or, étant donné que le syndicat agit comme contrepoids à l'hégémonie de l'employeur dans le milieu de travail, toute atteinte au pouvoir symbolique du syndicat renforce en quelque sorte la domination de l'employeur. En ce sens, l'affaiblissement du pouvoir symbolique du syndicat qui résulte des recours déposés contre le syndicat par les personnes syndiquées – « la discorde », « la bisbille » – profite, en effet, à l'employeur, comme le remarque un représentant syndical ou, en d'autres termes, en référence à Bourdieu, à la perpétuation de la division du travail entre les classes sociales<sup>910</sup>.

Dans la section 3.1 du Titre I, nous avons conclu au caractère insatisfaisant du recours pour manquement au devoir de représentation syndicale comme filet de sécurité pour la sanction du droit à un milieu de travail exempt du harcèlement psychologique des personnes syndiquées. En d'autres termes, du point de vue des personnes syndiquées insatisfaites de leur syndicat, le recours ne sera pas toujours efficace pour faire ressortir le

<sup>908</sup> Nous empruntons l'expression de Denis Nadeau, voir la sous-section 4.2.2 du Titre préliminaire, ci-dessus.

<sup>909</sup> Pineau, *supra* note 19 à la p 199.

<sup>910</sup> Bourdieu, *supra* note 51 aux pp 203, 206.

caractère injuste de l'action syndicale en matière de harcèlement psychologique et ce, même lorsque celle-ci est véritablement injuste ou inadéquate. Pourtant, de par son existence et, nous l'avons vu, peu importe son issu, le recours des personnes syndiquées contre leur syndicat contribue à l'effritement du pouvoir symbolique et de la légitimité des syndicats dont plusieurs, comme nous l'avons déjà décrit, étaient déjà sur la défensive. En ce sens, nous postulons que dans sa forme actuelle, la norme de sanction du droit à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique, soit le monopole de représentation syndicale avec comme contrepartie le recours pour manquement au devoir de juste représentation, est susceptible de réduire la légitimité des syndicats et ce, sans offrir une réelle protection ou un recours efficace aux personnes syndiquées.

Ceci est d'autant plus vrai lorsque le syndicat doit simultanément défendre les intérêts opposés et souvent inconciliables de deux personnes respectivement plaignante et mise en cause dans une plainte pour harcèlement psychologique. En effet, par analogie, citons la règle du droit administratif voulant qu'un décideur ne doit pas seulement être impartial mais aussi, pour que les fins de la justice soit servies, avoir l'apparence d'impartialité<sup>911</sup>. Selon la Cour suprême, « la simple apparence d'absence d'intégrité peut être tout aussi dommageable pour le processus démocratique qu'une absence d'intégrité véritable »<sup>912</sup>. L'apparence de partialité du syndicat dans des causes de harcèlement psychologique opposant deux ou plusieurs membres porte atteinte à la légitimité de l'action syndicale, et ce, peu importe l'intégrité réelle ou véritable dont les RRS font preuve dans leurs actions et dans leurs interventions.

La légitimité symbolique des syndicats est donc en jeu mais aussi les façons de faire du syndicat et, plus fondamentalement, la conception du rôle du syndicat. Le simple spectre

---

<sup>911</sup> Comparer *R c Hinchey*, [1996] 3 RCS 1128 au para 17 (disponible sur Azimut).

<sup>912</sup> Selon la Cour suprême, « il n'est pas nécessaire qu'il y ait corruption pour qu'il soit porté atteinte à l'apparence d'intégrité. La protection de ces apparences n'est pas une préoccupation triviale. » : *Ibid* au para 17. Évidemment, le syndicat est une partie privée et non un décideur public. Toutefois, au plan de la bonne gouvernance et de la croyance dans l'intégrité des administrateurs de la part des membres du public ou de la part des membres du syndicat, selon le cas, l'apparence d'impartialité a des effets semblables dans les deux cas.

d'une plainte pour manquement au devoir de représentation syndicale influence la gestion syndicale des dossiers pour harcèlement psychologique. Or, en soi, il n'est pas nécessairement toujours négatif que les RRS aient à l'esprit l'existence des droits individuels des personnes syndiquées. Cependant, plus souvent qu'autrement, le syndicat portera son attention davantage à l'apparence de l'action syndicale et, le cas échéant, sur la documentation du processus décisionnel formel menant à la décision de ne pas procéder avec un grief – l'obtention d'un avis juridique, la convocation de la personne syndiquée pour lui expliquer, devant témoin, la décision du syndicat – qu'à l'efficacité de l'action syndicale ou encore au caractère mobilisateur de celle-ci. Combiné à ce que nous avons appelé la surenchère d'exigences pour l'enquête syndicale en matière de harcèlement psychologique (voir la sous-section 3.1.2 du Titre 1 sur la portée et l'intensité du devoir de représentation en matière de harcèlement psychologique), le rôle du syndicat semble effectivement se déplacer vers un rôle de « défenseur du respect des droits légaux des salariés »<sup>913</sup>, de surcroît un rôle hautement balisé par des standards jurisprudentiels pour le devoir de représentation syndicale en matière de harcèlement psychologique. Dans ce contexte, il n'est peut-être pas surprenant que dans certains milieux de travail, des « problèmes de renouveau de la vie syndicale »<sup>914</sup> apparaissent.

Dans le chapitre suivant, il sera question des pratiques et des stratégies syndicales en matière de défense du droit à un milieu de travail exempt du harcèlement psychologique. Nous verrons qu'une très grande diversité des modèles existe pour traiter des plaintes pour harcèlement psychologique dont plusieurs permettent de minimiser certaines des contraintes dont nous venons de discuter. De plus, l'action syndicale en matière de harcèlement psychologique va au delà des contraintes du cadre juridique et s'insère dans la continuité de l'action syndicale destinée à améliorer le bien-être des personnes syndiquées au travail tant par des moyens formels que par des moyens informels.

\* \* \*

---

<sup>913</sup> Deakin, *supra* note 32 à la p 224.

<sup>914</sup> Lévesque, Murray et Le Capitaine, *supra* note 381 à la p 20.



Évoquée à maintes reprises par des RRS, l'absence d'outils ou de structures (outre ce que le syndicat a pu convenir avec l'employeur) pour assurer la mise en œuvre des dispositions législatives sur le harcèlement psychologique corrobore notre propre constat à ce sujet à la sous-section 2.2.3 du Titre I. Chaque milieu de travail développe sa propre façon de gérer les plaintes pour harcèlement psychologique, avec comme résultat, comme nous verrons dans le chapitre suivant, une très grande diversité dans les façons de faire.

## **CHAPITRE 2 : LES PRATIQUES ET LES STRATÉGIES SYNDICALES EN MATIÈRE DE DÉFENSE DU**

### **DROIT À UN MILIEU DE TRAVAIL EXEMPT DE HARCELEMENT PSYCHOLOGIQUE**

Les entrevues auprès des RRS ont révélé une diversité remarquable dans les modèles d'implication syndicale dans le traitement des plaintes pour harcèlement psychologique. Dans la section 2.1, nous situerons le continuum sur lequel se situent les modèles d'implication syndicale dans les différents milieux de travail dans lesquels œuvrent les RRS interviewés. Par ailleurs, d'un milieu de travail à un autre, certaines pratiques ou stratégies syndicales communes en matière de défense du droit à un milieu de travail exempt du harcèlement psychologique se dessinent. Dans la section 2.2, il sera question de cette convergence ainsi que de quelques divergences dans les pratiques et stratégies syndicales. Finalement, dans la section 2.3, nous exposerons les perspectives des RRS relatifs aux recours juridiques formels, et ce, pour cerner comment ces recours s'insèrent dans les stratégies syndicales globales en matière de défense du droit à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique.

#### **2.1 La grande diversité des modèles d'implication syndicale dans la gestion des plaintes pour harcèlement psychologique**

En milieu syndiqué, la mise en œuvre du droit à un milieu de travail exempt du harcèlement psychologique varie considérablement d'un milieu de travail à un autre. En effet, nos résultats indiquent une très grande diversité de pratiques syndicales au plan de la procédure de traitement des plaintes pour harcèlement psychologique. À un extrême, deux représentants syndicaux interviewés siègent au sein d'un comité paritaire dédié au traitement des plaintes pour harcèlement psychologique. À l'autre extrême, il y a un milieu de travail marqué par une grève qui a profondément divisé les membres du syndicat. Nonobstant le fait que le représentant syndical ait décrit plusieurs cas de harcèlement psychologique, il n'y a jamais eu de plainte pour harcèlement psychologique en tant que

telle. Le rôle formel du syndicat se limite à la défense de personnes ayant fait l'objet de mesures disciplinaires. Les autres pratiques syndicales se situent quelque part entre ces deux pôles : du cas par cas, une pratique d'enquête paritaire *ad hoc* ou aléatoire, une procédure d'enquête menée seul par l'employeur à l'abri de tout regard du syndicat et ainsi de suite.

Il sera d'abord question des structures paritaires pour le traitement des plaintes pour harcèlement psychologique (Sous-section 2.1.1), pour ensuite relever des exemples du paritarisme *ad hoc* dans le traitement des plaintes (Sous-section 2.1.2). Suivra une discussion de la procédure de traitement des plaintes menée seul par l'employeur (Sous-section 2.1.3). Finalement, nous verrons que le droit à un milieu de travail exempt du harcèlement psychologique en tant qu'aspect de la santé et de la sécurité du travail est à toute fin utile absent des structures décrites par les RRS (Sous-section 2.1.4).

### 2.1.1 Les structures paritaires pour le traitement des plaintes

Deux représentants syndicaux interviewés, l'un du secteur privé et l'autre du secteur public, ont été nommés par leur syndicat pour siéger au sein d'un comité paritaire institutionnel sur les plaintes de harcèlement psychologique. Après leur nomination, les deux personnes doivent « enlever leur chapeau de représentant syndical » et agir simplement à titre de membre du comité et ce, à l'instar des autres membres du comité qui comprend une personne provenant des ressources humaines. Selon le représentant syndical du secteur privé :

quand on a établi le comité, pis qu'on s'est fait former par la firme extérieure, il nous a bien expliqué que, on ne peut pas porter, moi, je ne peux pas porter mon chapeau de représentant syndical quand je traite une plainte d'harcèlement... Pis, mon vis-à-vis peut pas porter son chapeau de ressources humaines. Donc, parce que, ça peut, tsé, porter des préjudices dans le traitement de la cause. S2-1-H

Les deux représentants syndicaux impliqués dans un comité paritaire sur le harcèlement psychologique nous ont fait part de pratiques que l'on pourrait qualifier d'exemplaires, à

part un problème occasionnel de délais dans l'un des milieux de travail. C'est surtout dans ces deux milieux de travail où un comité paritaire est chargé spécifiquement des plaintes pour harcèlement psychologique que les effets positifs du processus de traitement des plaintes ressortent.

Dans le milieu de travail du secteur public, il y a un comité paritaire institutionnel (avec représentation de tous les syndicats et associations de l'établissement). Le syndicat a approximativement 450 membres mais, en tout, le milieu de travail compte plus de 1000 employés. Le rôle du comité est de surveiller le cheminement des plaintes à travers leur traitement, soit, dans un premier temps, l'étude de la recevabilité de la plainte, et ensuite, dans un deuxième temps, la médiation et/ou l'enquête par des ressources externes. Le comité est aussi chargé du dossier de la formation sur le harcèlement psychologique à travers l'institution.

Sous la responsabilité de la direction des ressources humaines, le comité paritaire a un mandat large de résoudre des plaintes de harcèlement psychologique, mandat qui s'étend jusqu'à faire des recommandations pour assainir le milieu de travail, indépendamment de l'existence du harcèlement ou non :

c'est peut-être pas fondé, c'est peut-être pas recevable, par contre, il y a un malaise, et là, le coordonnateur ou les coordonnateurs doivent faire un rapport à la direction des ressources humaines pour faire des recommandations... Et dans ces recommandations-là, il y a des suivis, après... À savoir, si ces recommandations-là, ont été faites. Mais, pour les deux personnes, c'est..., c'est que là, à ce moment-là, c'est pus..., c'est pus du harcèlement, c'est des mesures qui doivent être mises en place... Or, ce qui fait que, ça fait cesser un peu l'inquiétude d'une part ou de l'autre, là. S1-3-F

La particularité de cette procédure est qu'une fois la plainte est jugée recevable, le comité fait appel à des ressources externes pour prendre en charge la médiation et, le cas échéant, l'enquête sur la plainte. Souvent, le syndicat essaie en partant de « désamorcer la bombe » et le cas se règle à l'étape de la médiation :

Or, c'est pour ça que, nous-mêmes, syndicalement, on le fait, mais, on propose et on mise beaucoup, beaucoup sur la médiation. On essaie d'aller, de désamorcer la bombe, là, je te dirais en partant... Mais, si elle ne veut pas, l'autre personne, on n'a rien à faire, là. C'est... Y faut aller plus loin, là. Mais, en partant, je te dirais qu'ici, souvent, ça s'est réglé plus dans le sens médiation. S1-3-F

Cela dit, si la médiation n'est pas souhaitée ou ne fonctionne pas, une enquête en profondeur – dans un cas, l'enquête a duré un an – menée par des ressources externes est enclenchée.

Au cours d'une période de presque quatre ans écoulée depuis juin 2004, plus d'une centaine de plaintes fondées déposées par la clientèle et le personnel de l'établissement ont été réglées par ce comité. À chaque fois, par précaution, le syndicat dépose des griefs au nom de ses membres. Selon la représentante syndicale, le grief représente une espèce de « police d'assurance » souscrit par le syndicat pour la personne plaignante :

en quelque part, quand on a travaillé à instaurer la politique, on se disait, "chaque personne a le droit, syndicalement, de se défendre". C'est pour ça, nous, automatiquement, on fait un grief... Parce que, étant donné, que, on est là pour protéger le membre au niveau syndical, le grief est, dans le fond, c'est le dossier où on doit la traiter de façon équitable. S1-3-F

Toutefois, le syndicat n'a jamais eu à procéder avec un grief pour harcèlement psychologique, car toutes les plaintes ont été réglées dans le cadre des démarches du comité.

La principale insatisfaction de la personne interviewée était les délais qui s'accumulaient dans certains dossiers plus compliqués. Par exemple, elle déplorait le fait qu'à un moment donné, le comité ait mis six mois à décider de la recevabilité d'une plainte. Le roulement chez les cadres membres du comité était également source d'inquiétude, de même que la difficulté posée par la recherche de personnes pouvant prendre la relève dans ses fonctions à elle.

Dans un grand syndicat du secteur privé ayant approximativement 2 000 membres, il y a également un comité paritaire qui traite les plaintes de harcèlement psychologique. Contrairement au premier comité, les membres du comité effectuent eux-mêmes des enquêtes en profondeur, convoquant tous les témoins que le comité juge nécessaire. Le comité a un important pouvoir de recommandation auprès des ressources humaines pour résoudre des plaintes pour harcèlement.

En principe, la personne plaignante est rencontrée dans les 24 heures de la plainte et ensuite, la réponse du comité à la plainte doit être connue dans les dix jours ouvrables du dépôt de la plainte. Ce milieu de travail est donc de loin le champion au plan du temps de réponse à une plainte, et ce, même si le représentant déplore le fait que ce délai s'étire parfois sur une période de plusieurs semaines. Que la plainte soit considérée fondée ou non, le comité fait un suivi avec la personne plaignante. Encore une fois, en date de l'entrevue, l'ensemble des plaintes ont été réglées par le biais de ce comité.

Un bilan pondéré mais positif du travail accompli par le comité paritaire sur le harcèlement psychologique ressort de l'entrevue avec ce représentant. Malgré un certain scepticisme quant à l'impartialité des personnes nommées par les ressources humaines lorsque la plainte met en cause un représentant de l'employeur, le comité semble néanmoins arriver à former des gestionnaires sur comment gérer dans le respect des personnes. Au début, alors que les travaux du comité ont « donné une douche d'eau froide à tous les membres de la supervision », en fin de compte, ils ont tout de même donné des pistes aux gestionnaires pour mieux gérer :

Tsé, eh, juste de faire lire, c'est quoi du harcèlement aux gens. Pis, de faire prendre conscience, ce que c'est un peu de, de, de faire du harcèlement, ç'a été un. De deux, ben, ce que ça donne, c'est que, ç'a donné une douche d'eau froide à tous les membres de la supervision. Pis, y a été une époque, où – là, on dirait que ça commence à se calmer, là, – y a aucun membre de la supervision, qui réagissait à rien... y savait pus comment parler aux employés, y savait pus faire, pis, là, y dit, "ouais, mais, là, qu'est-ce que j'vas faire?, là". L'employé, qui a porté plainte contre moi, "là, eh, là, ça fait une semaine il arrive en retard à tous les jours. Pis, eh, qu'est-ce que j'vas y dire? Il va dire,

si j'y donne un avertissement, il va dire, que j'sus encore sur son dos". Mais, non, dis-y, "écoute, tu peux pas, on ne te dit pas d'empêcher de gérer l'employé. Fais ta job de gestionnaire. Mais, y a une manière de gérer, y a une manière de parler au monde, y a une manière de, de, de convoquer la personne. C'est sûr, que si la personne arrive en retard à tous les matins, pis, qu'aux meetings du matin, devant tout ton groupe de 35 employés, tu, tu le ramasses devant tout le monde, ça se peut qu'il te fasse une plainte de harcèlement. Mais, si tu le convoques tranquillement pas vite dans ton bureau, pis, tu dis, "viens, y va falloir qu'on se parle. Pis que, y a une situation problématique, qui va falloir qui soit arrangée". Mais ça se peut que t'aies pas de problème, là, tsé". S2-1-H

Des contremaîtres ont dû changer leur comportement... et certaines personnes syndiquées aussi :

R [...] on a eu des plaintes de racisme, aussi, parce qu'il y a différentes races. Là, ça sent l'arabe. Eh, on a eu, eh, eh, entre des Italiens pis des Québécois, pis, eh, tatati, pis tatata, pis tatati, tatata, qui faisait que ça durait pendant des années. Pendant des années, deux employés qui se sont traités "mon estie de wops, pis mon çi, pis mon ça", comme ça. Pis, que c'est un milieu de shop, alors, on dit, "ah, ben, c'est du langage de shop, c'est normal". Sauf que, au fond d'eux autres mêmes, les gars, là, ils aiment pas ça, mais, c'était comme ça, tsé. Pis, après avoir lu, la, la, la politique de harcèlement, tsé, les gars qu'ils aimaient vraiment pas ça, y en a un des deux, que lui, s'en sacrait un peu, c'est un peu des jokes, mais, l'autre, au fond de lui-même, il aimait pas ça. Pis, quand il a lu ça, il a dit, "aye, ça c'est du harcèlement. Moé, ça fait des années qu'ils me traitent comme ça. Tout le monde est témoin. Tiens, j'vas aller porter plainte". Tsé, pis, eux autres, finalement, ça dégénéré à coups de poings, pis, toute, là, mais, eh...

Q Qu'est-ce qui arrive dans ce temps-là, là, tsé, un cas où eh?

R Ben non, ça dit de se calmer le pompon. [...] Ça finit, eh, mais, je dirais, que ça quand même fait du bien, là. Tsé, eh, juste de faire lire, c'est quoi du harcèlement aux gens. Pis, de faire prendre conscience, ce que c'est un peu de, de, de faire du harcèlement. S-2-1-H

Autre exemple, l'intervention du représentant syndical au sein du comité paritaire sur le harcèlement psychologique a permis de maintenir le versement de prestations d'assurance-salaire à une victime de harcèlement en attendant un règlement global – incluant le sort d'une réclamation à la CSST – de son dossier. La participation du syndicat au comité sur le

harcèlement a permis d'éviter une insécurité financière susceptible de miner la santé mentale déjà fragile de la personne plaignante :

Fais que, par la bande, nous, on a fait des démarches auprès de l'employeur, parce que là, à un moment donné, il a été coupé dans son assurance. Pis là, à partir du moment, où on a eu le verdict qui disait, "oui, c'est du harcèlement, eh, on paie pas, mais c'est du harcèlement". Fais que, là, on a dit, "O.K., ben, vous reconnaissez que c'est du harcèlement. Mais là, tu vas appeler l'assurance, là, pis, tu vas lui dire qu'il ne sera pas coupé de son assurance jusqu'à temps qu'il soit pris en charge par la CSST". Fais que ça, ça été accepté. Fais que, là, le monsieur a continué à avoir ses prestations d'assurance... Fais que, pour ces raisons-là, je te dirais que, je pense, qu'avoir un comité paritaire, pis, avoir le syndicat vraiment impliqué de près, c'est bon pour nos employés, là. Parce qu'on arrive à faire des petites tractations comme ça, qui font en sorte, que, tsé, bon, quand on r'garde ça, qu'il va être coupé pendant 6 mois, 2 ans, 3 ans, ben là, on dit "wô, un instant-là". Quand on voit que c'est des petits jeux, sinon eh, je veux dire, l'employé qui, qui, qui est là, qui est victime de harcèlement, pis qu'en plus, on y dit, "ben, tu n'auras pas de salaire, pendant 18 mois, avant que ça soit réglé". S2-1-H

Le même comité sur le harcèlement peut intervenir pour maintenir la personne victime dans son milieu de travail ou encore, pour obtenir le transfert de la personne, et ce, au-delà des droits consentis par la convention collective. La personne interviewée avait le souci de ne pas évincer la victime de son milieu de travail, tout en reconnaissant que dans la majorité des cas, la victime souhaite un transfert :

il nous a dit, "ah, non, moé, j'aime mieux changer de place, j'étais tellement tanné de travailler là, si vous pouvez me changer de place, changez-moi de place" [...] il n'y a rien dans notre convention à l'intérieur de l'usine qui oblige l'employeur à changer les gens de place... ça peut prendre du temps, là. Parce que là, il faut qu'il fasse une demande. Faut qu'ils s'arrangent entre boss. Tandis que, quand c'est le comité..., on dit, "lui, [*sifflement*], on le transfère"... "Où t'aimerais ça aller". "Ah, j'aimerais aller sur telle, eh". "O.K.". On va le faire transférer dans ce département-là. S2-1-H

De façon générale, le représentant syndical croit que la présence d'un comité paritaire d'enquête sur les plaintes pour harcèlement psychologique envoie un puissant message que le harcèlement psychologique n'est pas permis et à ce titre, contribue à améliorer les conditions de travail dans l'usine :



parce que ça fait peur, parce que c'est du harcèlement, parce que tu signes ici, tu signes là. [...] Là, quand, y a trois personnes qui se sont concertées ensemble, autant d'un côté patronal, qu'un d'un côté syndical, pis, à laquelle, il faut qu'on, peut-être qu'on va s'astiner à l'intérieur de nous autres, mais, ça, y a personne de témoin. Pis, quand on rencontre l'employé, on est arrivé à une conclusion, d'un certain barème de chose, qu'on va y dire. Pis, là, on y dit. Pis, là, c'est les trois personnes, qui y disent en même temps, pis, c'est, trois êtres humains, qui ont fait une enquête, dans le fond, qui y disent, "ben, là, r'garde, on trouve que, toc, toc, toc, toc, ça, il faut que ça change [...] Ça, il faudrait que tu changes ça, changes ça, changes ça, fais ci, fais ça". Eh, pis, c'est ça, tsé. Oui, mais, "r'garde". On lui fait lire la politique, qui, copie conforme, là, de la Loi, "écoute, lis ça, pis, pense comme il faut, si, ce que t'as fait, là, ça ne rentre pas là-dedans, là, par hasard, selon toi, là, "checke" ça, à tête reposée, chez vous, là. On te met ça dans une enveloppe, pis, tu liras ça à maison". S2-1-H

Les avantages considérables du traitement des plaintes pour harcèlement psychologique par ce comité paritaire ressortent clairement. Toutefois, il est intéressant de noter que dans d'autres usines appartenant au même employeur, la formule du comité paritaire n'a pas fonctionné, et ce, faute de « logique paritaire » au sein du comité (et peut-être de la présence d'un représentant syndical ayant les mêmes habiletés et qualités exceptionnelles que celui interviewé) :

Q Pis ça marches-tu aussi bien dans les comités paritaires dans les autres usines?

R Eh, non. Y a une usine où les, les représentants syndicaux y ont carrément arrêté de traiter des plaintes de harcèlement... moé, je sais, j'ai été en faire des plaintes dans, dans cette autre usine-là, là, parce que... y avait pus personne qui voulait en traiter momentanément, là.

Q Pourquoi, côté syndical?, la frustration avec le comité paritaire, qui n'en est pas un, ou?

R C'est ça. Toujours le même problème. Pis, eux autres, ils trouvaient qu'y n'avait pas de parité, ils trouvaient que, ils avaient pas de, de, de, de logique paritaire, là. Pis, qu'y n'avait pas de, de réponse adéquate, pis, que... ils voulaient pas endosser eh, des décisions qui étaient prises. Pis, y avait trop souvent une répétition à ce niveau-là, pis du "gossage". C'est sûr que ça arrive qu'on, on, on ne soit pas d'accord, pis tout ça, quoique eh, [...]

Q Oui, justement, qu'est-ce qui arrive, si vous n'êtes pas d'accord les trois?

R On s'astine jusqu'à temps qu'on soit d'accord. S2-1-H

Ces deux exemples de pratiques exemplaires ont été décrits à la chercheuse au début du projet de recherche. Par la suite, des questions visant à obtenir l'avis d'autres RRS sur l'opportunité d'une procédure paritaire pour traiter des plaintes pour harcèlement psychologique ont été posées. L'idée était loin de faire l'unanimité :

Q Qu'est-ce que vous penseriez d'un comité d'enquête où le syndicat siège sur le comité avec l'employeur?

R Il me semble que tu peux avoir des surprises. Qu'est-ce qui arrive si l'employeur décide qu'il n'y pas de harcèlement, là tu es bâillonné, tu es comme menotté par la réponse du comité. On n'en veut pas de l'enquête à l'employeur. Il me semble que c'est l'employeur qui est responsable du climat de vie, c'est lui qui a créé ça. S3-5-H

Dans un milieu de travail où plusieurs sections locales représentent différents groupes de personnes salariées (bureau, col bleu, et ainsi de suite), seule une section locale aurait été d'accord pour l'adoption d'une procédure paritaire de traitement des plaintes pour harcèlement psychologique. Les autres « ne croient pas au processus de l'employeur » (S3-7-F).

Un syndicat serait intéressé à participer à des formations conjointes avec l'employeur au sujet du harcèlement psychologique au travail :

Mais, moi, je pense, que tout le côté de la formation paritaire, que l'employeur prenne conscience du rôle que nous on a agi, oui, là-dedans. Et que, nous aussi, on prenne conscience du rôle que l'employeur a à jouer. Pis, qu'il y ait une collaboration dans des dossiers comme ça. Parce que, c'est des dossiers qui peuvent faire mal, tant à l'employeur qu'à la partie syndicale. Je pense que tout le monde aurait à gagner d'embarquer dans cette procédure paritaire, là, où, quand on va..., quand on va sonner l'alarme en quelque part, que quelqu'un nous prenne au sérieux, pis, que tsé, là... On est comme tout le temps dans, "ah, vous autres, on le sait ben, tsé, vous êtes..." Pis, c'est comme si le fait qu'on le dise, c'est comme si on jugeait les cadres, en disant, "ils font rien". Non, on veut..., tsé, justement, "fait-le", on vous donne les outils pour le faire, là. S3-8-F

Mais celui-ci hésiterait à faire des enquêtes paritaires avant qu'une démarche paritaire de prévention ait été entreprise. Dans l'état actuel des choses :

On n'a pas de pouvoir, là. Eux, ils en ont un. Tsé, dans le sens, où, ils ont un pouvoir de gestion, nous, on ne l'a pas. Le fait d'embarquer dans une démarche commune, à partir du moment, nous, on va dire, "on n'est pas d'accord avec les résultats de l'enquête, tsé, de la partie patronale". Qui, va trancher ça? Un autre comité paritaire, qui va venir... Tsé, c'est comme..., qui va avoir plus de voix... Dans le fond, il faudrait..., ça risque d'être la vision patronale. Et là, par le fait même, nous, on va comme être aspiré là-dedans. C'est comme si nous, on avait donné notre accord à la vision patronale, tsé.

S3-8-F

De la même façon, lors d'une session de formation<sup>915</sup>, nous avons posé une question aux participants, en l'occurrence des plaideurs de griefs dans les milieux de travail tant du secteur public que du secteur privé, au sujet du rôle que doit jouer le syndicat dans l'enquête de l'employeur à la suite d'une plainte pour harcèlement psychologique. Encore une fois, deux écoles de pensée distinctes existent à ce sujet, selon le genre de relations de travail qui prévalent dans chaque milieu de travail. Si les relations de travail étaient relativement bonnes, les RRS trouvaient intéressante l'idée de traiter les plaintes pour harcèlement de façon paritaire. Inversement, si les relations de travail étaient tendues et les RRS avaient peu confiance dans la bonne foi de l'employeur, ils n'étaient pas prêts à investir dans un processus paritaire<sup>916</sup>.

### 2.1.2 Le paritarisme *ad hoc* dans le traitement des plaintes

Dans certains milieux de travail, même si, formellement, l'employeur se charge seul de la procédure de plaintes pour harcèlement psychologique, les RRS arrivent tout de même, de façon *ad hoc*, à s'impliquer dans le traitement des dossiers de harcèlement psychologique.

<sup>915</sup> Voir la sous-section 2.2.1 du Titre préliminaire, ci-dessus, sur la validation des données.

<sup>916</sup> Dans le contexte d'une plainte pour harcèlement mettant en cause une personne qui représente l'employeur, l'intérêt des RRS à connaître les informations recueillies lors de l'enquête de l'employeur était plus grand, car ils n'ont pas accès autrement à la version de la personne mise en cause. Par contre, si la plainte met en cause l'un de leurs membres, non seulement ils avaient peur d'être liés par le résultat de l'enquête paritaire, dans la plupart des cas, ils avaient de toute façon un certain accès à la version de la personne mise en cause ainsi qu'à celle des autres témoins. Ironiquement, Marie-France Chabot, avocate et enquêtrice chevronnée sur les plaintes pour harcèlement psychologique, préconise un processus paritaire lorsque la plainte vise des collègues de travail mais déconseille la même chose lorsque la plainte met en cause un représentant de l'employeur : Marie-France Chabot, « Étude de recevabilité et enquête : Avantages et limites », Colloque de l'Institut de médiation et d'arbitrage du Québec, présenté à Montréal, 15 novembre 2012 [archivée avec l'auteure].

Dans l'un des milieux de travail, lors d'une telle démarche paritaire *ad hoc*, la participation syndicale a donné aux salariées la confiance nécessaire pour raconter les problèmes qu'elles vivaient dans leur milieu de travail. L'intervention syndicale a également fait en sorte qu'exceptionnellement, les salariées à temps partiel ont été convoquées à la rencontre au même titre que les salariées à temps plein, ce qui a permis à l'employeur de saisir l'étendue du problème. En fin de compte, après que les gestes de harcèlement posés par une salariée à temps plein à l'égard de plusieurs salariées à temps partiel ont été dénoncés devant l'ensemble de l'équipe de travail, le harcèlement a cessé et le climat du travail s'est grandement amélioré. Le problème de pénurie du personnel de l'employeur s'est également résolu :

Fait que, des gens qui étaient sur le terrain, qui sont cernées jusque-là, qui disent, "on n'est pas capable d'avoir de remplaçante, on n'arrive pas. L'employeur ne fait aucune démarche pour engager du monde. Là, on s'en va en vacances, pis, il n'y aura pas plus personne pour nous remplacer. On fait des *shifts* doubles. On est obligée de rester, parce que l'autre est malade, pis elle veut pas rentrer". Là, on a commencé à avoir ces plaintes-là. Alors, nous, on est allé rencontrer l'employeur et suite à cette rencontre-là [*où le syndicat a identifié l'existence d'un conflit entre les salariées à temps plein et celles à temps partiel*], l'employeur a décidé de rencontrer l'ensemble des [*nom du métier*], temps partiel et temps complet inclus. Et là, c'est là, qu'elle [*la représentante de l'employeur*] a mis son pied à terre. Pis, elle dit, "regarde, si vous en voulez du monde, mais, il va falloir aussi en prendre soin de votre monde". [...] Pis, là, c'est là que ça l'a sorti, que les gens y disaient, "dans des cahiers, des fois, on écrit des affaires. Il faudrait peut-être faire attention". Les temps partiel, eux, ont dit, ont sorti leurs affaires. Fait que, qu'il y en a qui se sont reculées sur leur chaise, les temps partiel étaient là. Fait que, quand ils ont vu, qu'il y en avait qui ouvraient la porte, ben, regarde, ils ont rentré dedans... À partir de ce moment-là, je te dirais que l'employeur, elle n'avait pas les yeux fermés. Mais, elle a comme dit, "oups, moi, ce cahier-là, j'aimerais ça le voir". Et, là, il y en a deux-trois qui se sont rassies sur leur chaise, parce que, ils savent très, ce qu'ils écrivent dans le cahier. Nous, on n'y a pas accès, comme syndicat, mais l'employeur peut y avoir accès, lui.... Fait que, là, maintenant, tsé, ils ont des temps partiel qui sont engagés. Pis, c'est drôle, ça va super bien. S3-2-F

Dans ce même milieu de travail, une autre intervention paritaire *ad hoc* a également donné des résultats passablement satisfaisants dans un établissement où l'équipe était divisée en

deux clans rivaux. La présence syndicale a donné une crédibilité et une légitimité à l'intervention de l'employeur. Toutefois, au moment de l'entrevue, la représentante syndicale avait beaucoup de frustration et vivait beaucoup de déception relativement à une autre démarche d'enquête qui se voulait aussi paritaire. En effet, la représentante syndicale a graduellement été écartée de certains aspects de l'enquête. La différence : cette fois-ci, les gestes de harcèlement étaient posés par une représentante de l'employeur.

Dans le milieu de l'éducation, la représentante syndicale explique que le traitement paritaire des plaintes pour harcèlement psychologique n'a pas fonctionné dans les commissions scolaires :

Au début, c'était notre désir de faire des comités paritaires pour l'enquête, faire l'enquête. On dit, "on fait des comités paritaires, deux ou trois personnes chez l'employeur, deux-trois personnes syndicales, les représentants syndicaux, pis, on va aller dans les milieux, pis, on va faire notre enquête avec un rapport". Ça pas fonctionné. Pis, nous, on était plus ou moins chauds, bon, on était plus ou moins réticents, mais on voyait que les employeurs ne voulaient pas. S1-4-F

N'empêche que, dans des cas exceptionnels, l'employeur peut souhaiter et obtenir la collaboration du syndicat dans le traitement d'une plainte, et ce, pour s'assurer de l'efficacité de sa démarche face à un salarié agressif :

Et lui, a menacé le directeur de l'école polyvalente, là, où il travaillait. Il a menacé qu'il était pour se charger de lui et tout et tout. Donc, ce cas-là, et eux ils ont eu peur et là, ont vraiment voulu agir. Ils ont donc formé un comité paritaire. Parce que c'est extrêmement rare qu'on a des comités paritaires. [...] C'est exceptionnel les endroits où il y a pu avoir comité paritaire. À cet endroit-là, c'est parce qu'ils ont eu peur du monsieur harceleur. S1-4-F

### 2.1.3 La procédure de traitement des plaintes menée par l'employeur seul

Dans plusieurs autres milieux de travail, l'employeur traite seul les plaintes pour harcèlement psychologique. Les syndicats ne jouent aucun rôle dans la procédure, certains ne recevant même pas d'avis quand un membre porte plainte ou est en arrêt de travail en raison d'une incapacité psychologique qu'il attribue au harcèlement au travail. Dans ces

milieux de travail, il arrive que la personne salariée qui se croit harcelée communique avec le syndicat au moment où les délais pour déposer un grief pour harcèlement psychologique (90 jours, ou selon le délai prévu à la convention collective) ou pour déposer une réclamation à la CSST (six mois) sont expirés, notamment si elle est à statut précaire :

Pis, là, c'est une personne qui..., elle, elle faisait du remplacement, pis, là, est en absence maladie. Je voulais..., à un moment donné, j'y avais dit, "mais, tu pourrais faire une déclaration d'accident de travail, tout ça, pis, eh, déposer [...]". Mais la personne n'était pas ici... Ça fait que, là, tout est un peu consumé là, malheureusement, pis, c'est sûr qu'elle est très amère de tout ce qui s'est passé, mais, c'est... on ne peut rien..., pis, il y a personne dans son entourage, qui, je ne sais pas comment ça se fait qu'ils l'ont guidé, eh, on l'a un petit peu ratée. Puis, y semble que l'employeur, de ce côté-là, je présume, qu'il a considéré qu'il n'y avait pas de situation, comme telle, là. S3-5-H

Parce que les gens avaient tendance à dire, "je vais aller voir". Pis, y avait une confusion créée par l'employeur, à mon sens, à savoir, on a la Politique tolérance-zéro. Donc, on..., quand les gens faisaient des plaintes, au lieu de les retourner à leurs syndicats, pis, dire, "allez faire un grief. On va traiter votre dossier". Ils recevaient les gens en vertu de la Politique tolérance-zéro. Quand c'était des salariés, une plainte d'un salarié, comme un cadre, ils étaient toujours rejetés. Et puis, là, les gens se retrouvaient sans droit, parce que les délais étaient expirés. S3-7-F

L'accès des RRS au rapport de l'enquête de l'employeur est aléatoire. Dans certains milieux de travail, elle ou il a le droit de consulter le rapport, mais pas de prendre des notes :

R [...] [*l'enquêteur externe*] nous l'avait offert en recommandant, en disant, "regarde, on n'a rien à cacher, eh, mais, vous n'avez pas le droit de prendre des notes". Fais que, nous autres, en allant voir ça, on pouvait, [...] On pouvait comparer aussi. Les gens, nous ont-tu dit, veut, veut pas on voyait les mêmes personnes. Fait que, on pouvait comparer, à dire, "aye, ils nous ont-tu menti à nous autres, pis, ou ils ont menti à lui". Si, c'était pas pareil. Mais la plupart des choses étaient pareilles...

Q Vous étiez encore plus sûr de votre affaire.

R C'est ça. Avec celui-là, il s'est très bien réglé. S3-3-H

Dans d'autres, le syndicat reçoit soit une copie du rapport, soit un sommaire du rapport. Et dans d'autres encore, seule la conclusion de l'enquête est divulguée :

Au Saguenay, où nos relations de travail sont épouvantables, on n'a absolument pas accès à rien. Dans les milieux de travail où ça va bien, oui, on va avoir accès. S1-4-F

[...] la seule chose qui nous remet, une fois que leur enquête est terminée, c'est un papier avec, "vous avez vécu eh, vous n'avez pas vécu [...] du harcèlement", pis, c'est tout, là. S3-1-H,F

Dans plusieurs de ces milieux de travail, à en croire les RRS, l'objectif de la politique de l'employeur relativement au harcèlement psychologique est davantage l'exonération de la responsabilité de l'entreprise que la promotion d'un milieu de travail sain. Ils se retrouvent sans d'autres moyens que la procédure formelle de grief pour tenter de résoudre la situation :

L'employeur a adopté une Politique en 2004 pour se conformer mais c'est tout. S3-6-H

Mais quand quelqu'un, il te fait une belle politique ou une politique correcte mais qu'il ne l'applique pas sa maudite politique, t'es foutu. S1-1-H

Par ailleurs, dans certains milieux de travail où l'employeur se charge seul de la procédure de traitement des plaintes pour harcèlement psychologique, loin d'être un recours illusoire, cette procédure peut parfois être perçue comme étant très efficace. Dans un milieu de travail, une psychologue s'occupe à temps plein des plaintes pour harcèlement psychologique. Le représentant syndical a confiance dans cette professionnelle et encourage fortement ses membres à se prévaloir de ce processus :

R [...] on leur suggère toujours de passer par la procédure de [l'employeur]. C'est beaucoup plus rapide, faire une plainte d'harcèlement à [l'employeur]. Dans sa politique, elle a tant de jours pour faire une enquête, tant de jours pour remettre un rapport, pis... La majorité des cas se règlent là. Jamais à 100 % à la satisfaction des membres, mais suffisamment pour que les gens soient capables de retravailler ensemble... Pis, ils n'ont pas tout ce qu'ils veulent, parce que dans le fond, ce qu'ils veulent c'est que l'autre s'excuse sur la place publique, là. Fait que celui qui est coupable, "je n'ai rien fait", mais c'est rarement comme ça.

Q Mais, ça fait que...

R Les gens peuvent travailler ensemble après. S1-2-H

À l'autre extrême, dans un milieu de travail du secteur privé où la section locale d'un grand syndicat regroupe 400 membres, une multinationale vient d'acheter l'usine. La multinationale a diffusé un dépliant avec un numéro de téléphone 1-800 à composer en cas de harcèlement psychologique au travail ou pour dénoncer d'autres gestes illégaux de la part des dirigeants locaux de l'entreprise. À la connaissance du représentant syndical, personne n'avait encore composé le numéro pour loger une plainte.

#### 2.1.4 L'absence de lien avec les structures existantes en matière de santé et de sécurité du travail

Trois représentants syndicaux affirment qu'il existe un comité paritaire en matière de santé et sécurité du travail dans leurs milieux de travail. Toutefois, ce comité ne joue aucun rôle en matière de harcèlement psychologique (centre hospitalier : 500 à 1 000 membres; organisme public : 103 membres; éducation : 450 membres).

C'est également le cas pour un quatrième milieu de travail où le syndicat se dit néanmoins au début de pourparlers avec l'employeur pour ajouter la question du harcèlement psychologique aux sujets traités par le comité paritaire en santé et sécurité du travail (centre de santé et des services sociaux : 600 membres). Dans un cinquième milieu de travail, le représentant syndical a déjà tenté de mettre la question de la prévention du harcèlement psychologique à l'ordre du jour des comités paritaires en santé et sécurité du travail. L'employeur a refusé cette demande sauf pour l'une des accréditations détenues par ce syndicat (secteur municipal). À noter, l'employeur maintient ce refus nonobstant un rapport d'intervention d'une inspectrice de la CSST datant de 2006 dans lequel celle-ci conclut qu' :

il serait souhaitable, par souci de transparence, que l'employeur prévoit un rôle clairement défini pour les associations syndicales au sein du fonctionnement de sa politique [sur le harcèlement psychologique] et ce, au-delà du simple devoir de représentation qui incombe naturellement au syndicat.<sup>917</sup>

---

<sup>917</sup> Québec, CSST, *Rapport d'intervention*, 2006 [remis lors de l'entrevue et archivé avec l'auteure].



Deux autres représentants syndicaux ont souligné à quel point il était difficile de traiter des agressions physiques provenant du public et des risques tels l'exposition à l'amiante au sein de ces comités, respectivement, fournissant ainsi un élément de contexte important pour comprendre l'absence du harcèlement psychologique en tant que priorité de ces comités.

En somme, une conception du harcèlement psychologique en tant qu'un risque pour la santé et de la sécurité du travail est largement absente dans les milieux de travail que les RRS ont décrit. Dans seulement deux milieux de travail y a-t-il un traitement paritaire des plaintes de harcèlement (un exemple provient du secteur public, l'autre du secteur privé). Là où les comités paritaires en matière de santé et de sécurité du travail existent, même là où les syndicats le proposent, la préoccupation des employeurs pour la question de la prévention du harcèlement psychologique est loin d'être acquise. Ceci semble vrai tant pour les petits syndicats que pour les grands.

#### 2.1.5 Discussion

La grande diversité des façons syndicales de traiter les dossiers de harcèlement psychologique – lesquelles sont, évidemment, reliées à la diversité des politiques des employeurs en la matière – est le reflet de la facture du Projet de loi 143. En incorporant le droit à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique dans toute convention collective, la loi accorde à tous les syndicats un mandat important en matière de harcèlement psychologique. Cependant, tel que décrit dans la sous-section 2.2.3 du Titre I, aucun mécanisme, aucune structure ni aucune possibilité d'intervention d'un organisme étatique (comme la Commission de l'équité salariale ou la CSST) pour arbitrer les conflits entre le syndicat et l'employeur dans l'exécution de leurs mandats respectifs ne sont prévus par la loi<sup>918</sup>.

---

<sup>918</sup> En cas de demande conjointe des parties, le ministère du Travail offre un service de médiation aux parties dans les milieux de travail syndiqués, entre autres en matière d'allégations de harcèlement psychologique. Voir la sous-section 2.2.3 du Titre I, ci-dessus, sur les conséquences de placer l'obligation explicite de l'employeur de prévenir le harcèlement dans la LNT plutôt que dans la LSST.

Tel que déjà décrit à la section 3.2 du Titre I, le résultat est une décentralisation de la responsabilité ainsi que des coûts de la mise en œuvre de la loi et cette très grande diversité des pratiques d'un milieu de travail à un autre. Le rôle joué par les syndicats dépend, d'une part, de l'approche adoptée par l'employeur et, d'autre part, du pouvoir de négociation de chaque syndicat et donc, des relations de travail dans chaque milieu de travail. Dans les milieux de travail où le pouvoir de négociation du syndicat est faible, les mécanismes et les procédures permettant au syndicat de jouer un rôle important dans la réalisation de l'objectif d'un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique sont moins présents. Dans les milieux de travail où le syndicat jouit d'un pouvoir de négociation plus important, celui-ci jouera un rôle plus important dans la réalisation de l'objectif d'un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique.

Un exemple est le milieu de travail qui affichait le moins d'interventions de la part de l'employeur en matière de harcèlement psychologique, soit le dépliant distribué par la multinationale avec le numéro 1-800 à appeler en cas de malfeasance – y compris du harcèlement psychologique – de la part des dirigeants locaux. À la suite d'un important conflit de travail, le milieu de travail est tendu, les relations de travail sont acrimonieuses et les coffres du syndicat sont vides. En dépit de plusieurs interventions informelles significatives de la part du représentant syndical interviewé, le syndicat intervient formellement uniquement « lorsqu'il y a quelqu'un de blâmé » et, notamment, pour se porter à la défense de deux salariés qui ont harcelé et menacé leurs collègues de travail. Dans un cas où une personne marginale est harcelée par ses collègues ou par un superviseur, il est loin d'être évident que, si l'employeur n'agit pas, le syndicat prendra formellement la défense de la personne devenue la cible du harcèlement.

En contraste, dans deux milieux de travail comportant respectivement 1 000 et 2 000 personnes salariées, depuis la mise sur pied d'un comité paritaire pour traiter le harcèlement psychologique, toutes les plaintes pour harcèlement psychologique ont été réglées.

Cette ironie rappelle tout à fait le paradoxe souligné dans la section 3.2 du Titre I : de façon générale, les facteurs qui contribuent à une prévalence accrue de risques psycho-sociaux – dont le harcèlement psychologique – dans certains milieux de travail sont, ironiquement, exactement les mêmes que ceux qui affaiblissent la capacité de représentation des travailleuses et travailleurs face à leur employeur<sup>919</sup>. Dans ce contexte, dans les milieux de travail syndiqués, la décentralisation de la responsabilité pour la mise en œuvre de la loi signifie que les personnes syndiquées qui ont peut-être le plus besoin de protection contre le harcèlement psychologique au travail sont celles qui auront le moins accès aux ressources nécessaires pour promouvoir et défendre leurs droits en la matière.

Là où des comités paritaires en santé et sécurité du travail existent, rien dans la *Loi sur la santé et la sécurité du travail* (LSST) n'empêche que ces comités se saisissent des questions de santé mentale au travail ou des risques que représente le harcèlement psychologique. Au contraire, le mandat de ces comités s'étend entre autres à l'identification et à l'évaluation des risques de tout genre<sup>920</sup>. Toutefois, selon les RRS, dans les faits, les comités paritaires en santé et sécurité du travail ne se saisissent pas de la question de la prévention du harcèlement psychologique au travail<sup>921</sup>. Les entretiens auprès des RRS laissent paraître une perception très répandue – autant chez les employeurs que chez les syndicats – que les facteurs de risques psychosociaux ne sont pas visés par le mandat des comités en santé et sécurité du travail. De toute façon, plusieurs RRS étaient sceptiques quant à l'efficacité de ces comités dans leurs milieux de travail.

Les pratiques que nous considérons comme étant exemplaires ont été adoptées dans deux milieux de travail où l'employeur a mis sur pied un comité paritaire dédié au traitement des

---

<sup>919</sup> Walters, *supra* note 288 à la p 603. Voir aussi Ståle Einarsen, Bjørn Inge Raknes et Stig Berge Matthiesen, « Bullying and Harassment at Work and Their Relationships to Work Environment Quality : An Exploratory Study » (1994) 4:4 *European Work and Organizational Psychology* 381.

<sup>920</sup> LSST, *supra* note 440, art 78.

<sup>921</sup> Rachel Cox et Katherine Lippel, « Le harcèlement psychologique comme facteur de risque psychosocial : Perceptions et pratiques des représentant-e-s syndicaux au Québec » dans *Cahier des résumés*, Colloque annuel du Réseau de recherche en santé et en sécurité du travail du Québec, 77<sup>e</sup> Congrès de l'ACFAS, présenté à Ottawa, 11 mai 2009.

plaintes pour harcèlement psychologique : formation des intervenants en matière de harcèlement psychologique, prise en charge efficace des plaintes, conservation des recours formels pendant des démarches de médiation, mandat du comité de faire des recommandations peu importe si le conflit ou problème allégué constitue du harcèlement psychologique au sens de la loi ou non, pour ne nommer que ces éléments.

Après que nous ayons identifié ces pratiques exemplaires, par la suite, nous avons vérifié l'intérêt d'une démarche paritaire auprès d'autres RRS interviewés<sup>922</sup>. Nous concluons que l'existence de telle procédure paritaire de traitement des plaintes pour harcèlement psychologique est à la fois une conséquence d'une saine gestion et des relations de travail qui sont bonnes, et une source de bonnes relations de travail et donc, de meilleures conditions de travail. Sans qu'une procédure paritaire de traitement des plaintes pour harcèlement psychologique ne soit accompagnée de mesures visant à rétablir un équilibre de pouvoir entre le syndicat et l'employeur ainsi qu'un véritable dialogue entre ces derniers – en d'autres termes, pour reprendre l'expression d'une représentante syndicale, sans « une logique paritaire » –, son imposition dans tous les milieux de travail ne produira probablement pas les résultats intéressants que nous avons constatés dans les milieux de travail ayant décidé d'adopter ces pratiques.

Finalement, selon plusieurs RRS, l'adoption d'une politique sur le harcèlement psychologique par l'employeur seul est davantage le point culminant des démarches de celui-ci – « ils se sont dits tellement saints d'avoir mis sur pied quelque chose..., sauf que dans la vraie vie, eh, ils ne gèrent pas ça beaucoup » – que le point de départ pour la prévention et l'intervention en matière de harcèlement psychologique. Or, une étude exploratoire indique qu'en effet, le fait d'avoir une politique en matière de harcèlement psychologique ne permet pas de prédire l'intervention actuelle de l'employeur lorsque survient, dans les faits, un cas de harcèlement<sup>923</sup>.

---

<sup>922</sup> Voir la sous-section 2.2.1 du Titre préliminaire, ci-dessus, sur la validation des données.

<sup>923</sup> Denise Salin, « Organizational Responses to Workplace Harassment : An Exploratory Study » (2009) 38:1 Personnel Review 26 [Salin, 2009].

Dans cette section, nous avons décrit différents modèles pour l'implication syndicale dans la gestion des plaintes pour harcèlement psychologique. Dans la section suivante, il sera question des stratégies syndicales particulières pour gérer les plaintes pour harcèlement psychologique. D'abord, nous verrons quelques pratiques syndicales qui ont évolué pour gérer les dossiers de harcèlement psychologique où s'opposent deux (ou plusieurs) membres du syndicat. Ensuite, nous ferons part du point de vue des RRS sur la médiation. Et puis, nous ferons le point sur des pratiques qui défient une catégorisation purement matérielle : l'importante place de l'informel dans les interventions syndicales les plus réussies ainsi que l'émergence de « champions » de la lutte contre le harcèlement psychologique – et de la gestion des plaintes pour harcèlement psychologique – des rangs syndicaux.

## **2.2 Les stratégies syndicales en matière de défense du droit à un milieu de travail exempt du harcèlement psychologique**

Les principales stratégies particulières utilisées par les syndicats pour gérer les plaintes pour harcèlement psychologique se divisent selon trois grands thèmes, soit, dans les dossiers opposant deux ou plusieurs membres du syndicat, la nomination de deux personnes différentes pour représenter chaque membre (Sous-section 2.2.1), des interventions précoces pour désamorcer des situations conflictuelles entre membres (Sous-section 2.2.2), ainsi que le recours à la médiation et à d'autres modes alternatifs de résolution de conflit (Sous-section 2.2.3). De plus, au-delà des actions stratégiques, des pratiques établies ou même des structures mises en place, deux phénomènes aussi importants qu'immatériels traversent et informent les pratiques syndicales. D'une part, l'informel prend une grande place dans la réponse syndicale aux plaintes et, parfois de façon singulière, permet aux RRS de soutenir leurs membres avec empathie et compréhension, sinon de régler des problèmes associés au harcèlement psychologique (Sous-section 2.2.4). D'autre part, les qualités personnelles de certaines personnes qui émergent des rangs syndicaux font d'elles des champions de la lutte contre le harcèlement psychologique (Sous-section 2.2.5).

### 2.2.1 Se séparer en deux pour gérer le conflit d'intérêts : La nomination de personnes différentes pour représenter des membres en conflit

Dans tous les milieux de travail sauf un, la stratégie syndicale face aux plaintes de harcèlement entre membres est la représentation de chacune des parties à la plainte par deux personnes distinctes au syndicat :

Mais, eh, si, si ça se développe, c'est-à-dire si le dossier se poursuit, on va dire qu'il y a une personne de l'exécutif qui représente la partie plaignante pis une autre qui représente la partie intimée et on dit que c'est des choses étanches. S1-1-H

Ensuite il peut y avoir une mise en commun, soit au bureau exécutif, soit au niveau de la présidence du syndicat, soit au comité de grief :

R Ben, je veux dire, eux autres, ils font l'enquête là. Nous autres, on fait l'enquête là, pis, là, on [...]. C'est sûr que quand on faisait le comité de grief, pis tout ça, ben, là, on mettait ça en commun. S3-3-H

Dans un seul milieu, la « double représentation » (représentation de la personne plaignante et de la personne mise en cause par deux personnes différentes au syndicat) n'est pas la norme. Les pratiques syndicales n'ont pas été modifiées avec les nouvelles dispositions sur le harcèlement psychologique. Il arrive donc que le point de vue de la majorité prime sur les intérêts de la personne qui se croit harcelée :

Donc, le vice-président [du syndicat] s'en va dans le bureau du boss, mais, en ayant passé sur le plancher, y a trois, quatre individus qui ont dit, R., "là, c'est un mange-marde dans ce temps-citte, c'est un çi, c'est un ça" [...] Le vice-président actuel est redevable à ces gens-là et part avec cette histoire-là, pis, il se ramasse dans le, le bureau du boss [...] Pis, il est obligé de convenir que R. est dans, est dans le tort, compte tenu qu'il y a cinq personnes qui disent la même histoire, "que R., en ce moment, a des drôles de comportement". S2-2-H

Si la double représentation n'était pas la pratique dans tous les syndicats au moment de l'entrée en vigueur de la loi, il y a néanmoins une forte convergence en ce sens :

R1 Au moment de l'entrée en vigueur de la Loi, on ne savait pas trop comment s'arranger. (*Rire*) Non, non, mais, on s'est déterminé pas mal.

R2 [...] Le président reste le plus neutre possible... Il ne se mêle pas de rien. Pour, si on arrive, à se rencontrer.... pis, à dire, "quoi, est-ce qu'on dépose vraiment un grief? On n'en dépose pas? Est-ce qu'on poursuit? Est-ce qu'on ne poursuit pas?" Pour que lui, soit comme..., quand on lui présente le problème, l'enquête soit carrément neutre. S3-8-F,H

Dans certains syndicats, la double représentation (personne plaignante et personne mise en cause) succède à une tradition davantage axée sur la représentation de la personne mise en cause :

Pis aussi c'est plus facile pour nous autres de défendre les intimés, c'est le rôle naturel du syndicat de défendre les membres contre, car l'intimé, c'est le boss qui l'intime aussi. Lui, il reçoit la plainte de la plaignante, pis lui, assure son rôle de faire enquête suite à une plainte, elle fait affaires avec le boss, pis nous autres on défend notre membre vis-à-vis le boss. C'est plus naturel, que de défendre une membre qui accuse un collègue auprès du boss. S1-1-H

Toutefois, la piste de la double représentation n'a pas été adoptée sans heurts. À maintes reprises, les RRS ont fait part de l'évolution de leurs pratiques depuis l'entrée en vigueur de la loi :

Et moi, je suis retiré du dossier depuis un an. Parce que, ça c'est une problématique, qu'il faut que j'explique à quelqu'un un jour, peut-être qu'elle va trouver une solution. Mais au début quand j'ai écouté [*le plaignant*], j'avais aussi, parce que je suis responsable du dossier, les appels de l'autre gang qui se plaignait contre [*le plaignant*]. Comme j'ai écouté les deux, parce que je suis fourré pour représenter les deux, je suis en conflit d'intérêt... À un moment donné, je me suis retiré complètement du dossier, c'est des collègues qui ont pris les deux pôles. Maintenant, on ne le fait plus comme ça. Je n'écoute plus maintenant les deux parties [...]. S1-2-H

Au plan logistique, la double représentation – à qualité égale – est parfois difficile à offrir dans les petits syndicats. Entre autres, dans plusieurs milieux de travail, les RRS sont bien conscients de l'avantage que la personne qui mène le dossier conserve une certaine distance, ce qui n'est pas toujours possible dans les plus petits syndicats. Le principe voulant que les RRS responsables des plaintes pour harcèlement psychologique soient

neutres et impartiaux en est un qui est formulé et appliqué selon le jugement des RRS dans chaque milieu de travail. Rien ne garantit cette impartialité :

R1 Je connaissais les gens, pis, [*prénom*] et moi, les deux, on avait..., on avait initié les premiers contacts. C'est nous, qui avaient..., qui l'avions rencontré dès le départ, et fait les premiers pas avec les autres travailleurs... Donc, on était comme..., on était trop impliqué dans cette histoire-là, et du fait que je connais quand même un, très bien, un des deux travailleurs pour avoir travaillé avec lui, ça devenait comme difficile de prendre partie de...

Q O.K. Mais, c'est toi qui..., est-ce que c'est une politique officielle ou c'est ton approche?

R1 Non, c'est une...

R2 Non, quand on est trop impliqué, quand on est impliqué, soit c'est notre unité, soit c'est notre grand chum, soit... Quelqu'un, bon, tsé, si moi, je me retrouve avec une personne, qui se dit harcelée, pis, que je joue au hockey avec. Tsé, regarde, c'est comme..., est-ce que quelqu'un d'autre peut s'occuper du...?

R1 C'est ça, ça reste dans ça. S3-8-H,F

La double représentation n'est pas toujours facile à gérer non plus, car même dans les syndicats de taille moyenne, dans les faits, les membres sollicitent souvent la même personne. Pour gérer la situation, un représentant prend le chemin de l'évitement tandis que l'autre fait de la « schizophrénie » :

Fait que, si l'autre groupe appelle, il faut que j'y pense, pis que je sois vite, pis que je me trouve une bonne excuse, parce que des fois, les secrétaires ne sont pas au courant, fait qu'elles nous transfèrent l'appel [...] je ne suis pas à l'aise de dire que l'autre m'a déjà appelé. C'est confidentiel... Peut-être qu'il faut le faire. Pour l'instant, notre réflexion, on est là. Je ne suis pas à l'aise de dire que l'autre m'a déjà parlé de toi. C'est confidentiel, ça... Fait que, je ne sais pas comment le faire [...] Dans 2 ans, on va savoir, mais, je ne sais pas. S1-2-H

R Mais par contre, l'autre bout, qu'il faut être prudent c'est que dans tout l'exécutif il y a rien qu'un conseiller en relation de travail [...], c'est moi. Fais que (*rire*), c'est ça, moi je fais, moi je fais de la schizophrénie (*rire*). S1-1-H

De la même façon, la proximité et la contiguïté des milieux de travail font que le cloisonnement entre les dossiers des parties à la plainte peut être plus ou moins étanche :



C'est sûr, qu'on va se parler entre nous autres. C'est sûr, qu'on va se dire, ben, on..., parce qu'on va ramener nos, nos affaires ensemble et de voir ce qui va se passer là-dessus. Mais, j'ai dit, "ça, on ne vous le cache pas, c'est sûr, qu'on va s'en parler. Mais je n'aurai pas le dossier au complet dans les mains, là". S3-3-H

### 2.2.2 « Désamorcer la bombe » : Des interventions précoces pour désamorcer des situations conflictuelles entre membres

Dans plusieurs milieux de travail, lorsqu'une personne salariée se plaint au syndicat de harcèlement psychologique de la part d'un collègue qui est aussi membre du syndicat, les RRS interviennent informellement pour tenter de désamorcer la situation :

Pis de dire les choses, eh, eh, réellement à l'autre personne, dire, "aye, wô, minute, time out". Parce que, souvent, j'vas te donner un exemple, tsé, ça me fait penser à ça. Ce qu'on dit toujours à l'employé, qui vient nous porter plainte, lui, il nous raconte toute l'histoire qui s'est passée, pis, dans le détail, pis, beaucoup de situations, beaucoup de cas, pis, ça dégénèrent, pis, c'est, pis, là, nous autres, on dit, "tout ce que tu nous dis là, là, t'as-tu déjà dit à la personne, arrêtez de faire ça". "Non". "Peut-être, que tu devrais commencer par y dire, aye, ce que t'es en train de faire avec moé, j'endure pas ça. J'sus pus capable d'endurer ça. J'sus tanné". Dis-y. Tu vas voir comment il va réagir, peut-être qu'il va dire, "ah, ben, là". Pis, s'il continue, là, vient nous voir. Pis, là, ça va donner du harcèlement. Parce que, là, c'est en toute bonne conscience, pis connaissance de cause que tu y as dit, que ça, ça ne faisait pas ton affaire. S2-2-H

Cette intervention peut se faire tant auprès du collègue mis en cause qu'auprès de la personne plaignante. Si l'intervention se fait auprès du mis en cause, elle prend souvent la forme d'information relativement à la définition du harcèlement psychologique dans des termes que la personne mise en cause est en mesure de comprendre – « en langage de shop » – ainsi que l'application de la définition du harcèlement psychologique à la réalité du milieu de travail. L'aspect formateur de ce genre d'intervention ressort :

Un peu par l'approche de la formation qui avait été faite, où dans la formation, là, on dit aux gens, là, où en est le harcèlement, les quatre..., les quatre critères, là. "Quand tu dis ça, là, tu ne peux pas dire ça [...] Tu ne peux pas faire ça". C'est [...], c'est très, très, très concret, là. S3-7-F

Dans un milieu de travail col bleu où le syndicat jouit d'une influence considérable, la désapprobation tacite de la représentante syndicale face au harcèlement suffit pour que le mis en cause ajuste son comportement :

C'est qu'on fait comprendre aussi là, la portée des gestes que les gens peuvent faire aussi. Quand on leur explique que l'employé, qui est victime d'harcèlement, peut aller plus loin que ça, il peut avoir des recours à l'employeur, mais il peut avoir aussi dépendamment du type d'harcèlement que t'as fait jusqu'à des recours pénaux. Des fois, les gens commencent à réfléchir, pis, nous autres, c'est clair, la première chose qu'on va dire, "ben, écoute, si t'es dans la marde, il y a des chances qu'on aille pas t'aider jusqu'au bout...il faut que tu comprennes ça aussi, là". Fait que là, souvent, ça comme, "bon, ben, parfait, qu'essé que je dois faire, là?". S3-1-F

Selon un représentant syndical du même milieu, ce rôle est apprécié des mis en cause, qui sont souvent insouciants du caractère nuisible de leurs comportements ou, à tout le moins, de la possibilité qu'eux-mêmes, ils en subissent des conséquences négatives :

R1 [...] c'est vraiment, comme je te disais, la façon d'amener de ça, tsé. "Je ne suis pas là pour te taper sur les doigts, r'garde, je suis là juste pour t'informer que... il y a quelqu'un qui m'a appelé, pis cette personne-là, elle l'aime pas ci, ci, ça, pis r'garde ça". Fait que, en présentant ça comme ça, moi, "je suis là pour t'informer, que r'garde que, si la personne porte plainte, c'est ça qui va s'en aller en bout de ligne, là". Fait que, les personnes, mais ça pas, eh, ça ne m'est jamais arrivé que la personne soit choquée, ou, eh...

R2 Au contraire, il était plutôt content de le savoir (*rire*).

Q Ah, oui.

R2 Oui, pour faire attention. S3-1-H, F

Dans le même milieu de travail, si le problème est pris assez tôt, la surveillance du syndicat peut tout de suite ramener les gens à des comportements plus acceptables et améliorer le climat de travail :

Des fois y arrive que... quand on a une plainte de harcèlement entre deux collègues, aussitôt qu'on a une plainte, pis que des fois on va faire, on va faire une tournée, ça, oups, vient de s'éteindre... Ça arrête, parce que là, ils savent que, oups, y a quelqu'un dans le dossier du syndicat, on est peut-être mieux de peut-être se tenir un peu plus le corps haut. S3-1-H

Dans un autre milieu de travail, la représentante syndicale se dit plus réticente à intervenir directement lorsqu'un de « ses » salariés est « coupable ». Par contre, dans un dossier de harcèlement sexuel, elle n'hésite pas à mettre les pendules à l'heure auprès du salarié mis en cause :

j'avais été voir le gars, là, [...] "tu ne fais pas ça, ça ne se fait pas [...] Si tu n'arrêtes pas, tu cours après le trouble, tu vas te faire [...] congédier", pis, tout ça. Ça, ils sont assez [sensibles]. S3-7-F

Une intervention peut aussi se faire auprès de la personne plaignante pour la soutenir dans ses efforts de régler elle-même une situation de harcèlement. Dans un milieu de travail col blanc, la jeune salariée subit du harcèlement sexuel de la part d'un autre collègue plus âgé, responsable de secteur, mais toujours membre du syndicat. Après avoir pris connaissance de la situation, le représentant syndical l'incite à le confronter et la soutient dans ses efforts de le faire. En fin de compte, la salariée « lui a dit » et le harcèlement sexuel a cessé :

j'ai dit, "là, là, y faut que t'aïlles dire à cette personne-là, qu'il arrête son comportement. C'est sûr que ce n'est pas évident, parce que t'es en situation de stress, pis, que tu vis déjà quelque chose. Il faut que tu le fasses, pis, c'est sûr qu'il va avoir des retombées, parce que, lui, il va réagir face à ça". Pis, en fin de compte, elle a été capable de le faire [...] Elle y a dit, mais, c'est sûr, que ça n'a pas été facile, autant pour elle que pour l'autre, l'autre bord, de se dire, "là, faut que t'arrêtes de me parler comme ça, de me dire que j'ai une belle robe, j'ai de belles cuisses, des affaires comme ça, là [...]", je ne souviens pas des autres mots qu'il a dits, "je sortirais avec toi" ou des choses comme ça, là. Y faut que tu y dises que toi, "on est là pour le travail, c'est tout, pis, rien d'autre, là". Pis, elle y a dit. S3-5-H

Dans un milieu de travail col bleu composé très majoritairement d'hommes, le représentant syndical encourage aussi ses membres à confronter la personne qui les harcèle. Encore une fois, plusieurs cas peuvent se régler de cette façon :

nous autres, on dit, "tout ce que tu nous dis là, là, t'as-tu déjà dit à la personne, arrêtez de faire ça". "Non". "Peut-être, que tu devrais commencer par y dire, aye, ce que t'es en train de faire avec moé, j'endure pas ça. J'sus pus capable d'endurer ça. J'sus tanné." S2-1-H

### 2.2.3 La médiation et autres modes de résolution non contentieux

Le moindrement que l'employeur offre un service de médiation impartiale, les RRS encouragent fortement leurs membres à tenter de régler leur plainte pour harcèlement psychologique par le biais de la médiation. Dans le milieu de travail où le processus de plainte interne peut être mené à terme bien à l'intérieur du délai de grief de six mois, le représentant syndical encourage les personnes qui l'appellent au sujet du harcèlement psychologique d'avoir recours aux services d'une psychologue embauchée par l'employeur pour faire de la médiation-conciliation :

je leur dis, "si t'as raison à 100 %, pis que l'autre a tort à 100 %, ta seule voie de succès, c'est un grief. C'est la seule place où tu peux obtenir gain de cause, mais c'est très improbable que l'arbitre donne tous les torts à l'autre, pis aucun à toi. Par contre, si ton objectif, c'est de régler la situation". Il y a la plainte d'harcèlement où [*nom de la psychologue qui offre de la médiation*] qui peut t'aider [...] On le fait comme ça. S1-2-H

Selon ce représentant syndical, la majorité des cas se règlent, de façon satisfaisante, de cette façon :

Jamais à 100 % à la satisfaction des membres, mais suffisamment pour que les gens soient capables de retravailler ensemble. S1-2-H

Dans un autre milieu de travail, la représentante syndicale suggère que le syndicat n'aurait pas pu obtenir le règlement de la plainte – ce qui incluait, exceptionnellement, une compensation monétaire versée personnellement par le cadre responsable de la personne mise en cause – en procédant autrement que par la médiation. Fait intéressant, la représentante syndicale est d'avis que la participation de la plaignante au processus de médiation a eu un effet thérapeutique pour celle-ci et a facilité son retour au travail :

je ne suis pas sûr que si on avait mis l'artillerie lourde, là, il l'aurait fait. Mais, le fait, qu'il y avait un médiateur, qui était très, très sensible à cette personne-là, au patron et aussi à l'employée qui avait subie ça. Ils sont arrivés à une forme de plus d'entente au niveau de dire, ça prend du temps, ça prend sept-huit rencontres avant d'arriver à faire quelque chose. Mais, moi, j'ai suivi avec la personne, qui était la plaignante, là. Et finalement, à

force de se parler, à force de voir qui avait des choses que, oui, y a eu des creux, oui, t'as subi ça. Mais, elle se disait, "mais, je ne suis pas folle, là" [...] Fait que, ça l'a pu ramener la personne au travail de façon beaucoup plus facile que d'avoir été à dire, "c'est réglé, pis, on ne reviendra pus là-dessus". S1-3-F

Dans ce milieu de travail, la représentante syndicale prend la peine d'expliquer que le dépôt d'un grief « au cas où » permet de tenter de régler une plainte à l'amiable sans compromettre les droits de la personne plaignante. Bref, la médiation ne remplace pas un recours formel mais au contraire, se fait en toute sérénité compte tenu de l'existence de ce recours formel. De plus, la médiation offre un suivi des mesures auxquelles les parties se sont engagées pour régler la plainte, ce qui représente un avantage important pour la personne plaignante :

Oui, parce que, ils savent, que, même nos membres savent que, on véhicule cette information-là par la voie de la publicité, par voie de comités, tsé, on est toujours en train de dire, "on veut essayer de régler à l'interne, c'est la première chose qu'on veut faire [...]" On ne veut pas à tout prix dire, "bon, o.k., t'as mangé une claque sur la boîte, là, pis, eh, o.k., tourne-toi de l'autre bord, pis, tu vas en avoir une autre, là". Ce n'est pas ça, là. C'est de dire, "bon, en faisant ça, on t'assure un suivi [...]". S1-3-F

Dans le cas précédent, la médiation était faite par une ressource externe. Dans un autre milieu de travail, la médiation s'est faite de façon informelle, conjointement par le syndicat et la directrice des ressources humaines :

le fait de, de s'en parler en groupe, pis, de ressortir qu'est-ce qui ne marche pas, pis qu'est-ce qui ne va pas, comme on a fait avec [*nom de l'établissement*], quand ils sont sorties de là, les filles, "ah, super". Où on les a rencontrées, ousque les gens se parlaient une avec l'autre, pis, "regarde, là, je veux le régler, c'est ça qui s'est passé, c'est ça qui s'est passé, en sortant d'ici, on n'en parle pus". Ça, on l'a fait, pis, ça s'est réglé aussi, là. S3-2-F

Une autre représentante syndicale, elle aussi, évoque les biens faits de la médiation pour la personne plaignante. Avocate de formation, elle trouve néanmoins que c'est la médiation qui lui permet d'offrir « quelque chose » au salarié harcelé :

on revient à la médiation, tsé, pis, les interventions dans le milieu de travail, des fois, on [...], tsé, c'est une intervention où tout le monde s'exprime par

les perceptions, ben, déjà on vient d'en...on vient de proposer quelque chose au salarié qui est victime, là. S3-7-F

Reflet de la diversité des points de vue des RRS sur les résultats obtenus par la médiation, un représentant syndical évoque la satisfaction à court terme de la personne plaignante face aux résultats de la médiation mais reste sceptique face à la possibilité qu'à moyen terme, le mis en cause change réellement son comportement :

Ouais, c'est un gars qui signe une lettre, où qui s'excuse de l'attitude qu'il a eue, pis que dorénavant il va utiliser d'autres modes de communication, comme ils l'ont développé dans les travaux qu'ont fait les médiateurs. Au moins quelques éléments de psy, c'est pas une formation sérieuse en psy et puis, les gens signent, pis bon, celui qui est le plaignant généralement est content. C'est la grosse affaire, les gens sont contents de se faire dire, ben, je m'excuse, (*chuchotement*) j'ai pas été gentil avec toi. Je n'aurais pas dû agir comme ça [...] On n'a pas des tonnes, mais là où on a eu, oui ça marche, quand c'est maintenu, quand c'est pas, je suis coupable mais je recommence à pécher la semaine prochaine (*rire*). S1-1-H

En dépit de son cynisme, il n'en demeure pas moins que dans l'analyse finale, le représentant syndical encourage le recours à la médiation pour résoudre des plaintes pour harcèlement psychologique. Même si ce n'est pas à prendre pour acquis, des fois, à son avis, la médiation permet de « peut-être analyser un peu au fond le problème qu'il y avait derrière » :

on essaie de faire que oui que les gens, éviter de plus en plus, éviter le tribunal, que la médiation, c'est la voie que l'on recherche. La médiation pour essayer d'avoir, que les gens reconnaissent qu'il y a eu des difficultés pis que, ouais, ce n'était pas la bonne façon pis, que oui, peut-être analyser un peu au fond le problème qu'il y avait derrière des fois. Et puis, bon, on va essayer de fonctionner mieux dans l'avenir. Et qu'on s'excuse. Ça, les excuses s'est bien utile. Et eh, on est reparti, en se croisant les doigts que ça ne revienne pas, ça se peut. S1-1-H

Par ailleurs, si la médiation est offerte trop tard dans le processus de traitement des plaintes, il est difficile pour les parties de s'entendre. C'est le cas, selon une représentante syndicale, des politiques de la plupart des commissions scolaires :

La plupart de nos politiques, des politiques des Commissions scolaires vont prévoir qu'il y a une possibilité de médiation [...] Des fois, moi, je pense, souvent que le moment donné est trop tard. Ils mettent la médiation, tard dans le processus, où c'est-à-dire qu'il n'y a pas grand-chose à faire. S1-4-F

Une autre représentante syndicale illustre le même principe avec un exemple positif. Elle cite l'intervention rapide pour expliquer le succès d'une politique contre le harcèlement psychologique. À l'instar des deux milieux de travail identifiés comme ayant des pratiques exemplaires, dans ce milieu de travail, tout se règle au niveau du comité sur le harcèlement psychologique, et ce, sans recourir à la procédure de grief :

la politique est assez lourde, mais, il y a beaucoup de choses qui [...] permet une intervention très, très rapide en médiation. Pis, c'est là, [...] à mon avis, le succès de la patente, là (*rire*). C'est ça qu'il va falloir que tu changes [*pour améliorer le traitement des plaintes*]. S3-7-F

#### 2.2.4 Le caractère innovateur des interventions syndicales : L'importante place de l'informel

De façon globale, la réelle empathie et la proximité des contacts entre les RRS et les membres qui les consultent relativement au harcèlement traversent les entrevues. D'abord et avant tout, les RRS sont engagés dans une démarche de résolution de problème, ce qui fait que qu'ils apportent aux personnes salariées une aide qui répond à leurs besoins. Dans un exemple, les RRS accompagnent une salariée au poste de police pour dénoncer la violence conjugale dont elle est victime de la part de son collègue de travail et ancien conjoint. Son choix de rien divulguer à l'employeur a été respecté par les RRS, ce qui ne les a pas empêchés d'offrir un soutien concret à la salariée.

Dans un autre exemple, avertis par des collègues qu'un salarié victime de harcèlement psychologique a des pensées suicidaires, les RRS se rendent directement chez celui-ci et restent avec lui le temps de le mettre en contact avec des ressources pouvant l'aider davantage :

R2 On s'est même rendu jusque chez le travailleur, parce qu'il ne répondait pas au téléphone...

R1 Y a quelqu'un qui nous avait dit, "checkez-le, il a dit, hier, à quelqu'un, qu'il pourrait peut-être s'enlever la vie, quelque chose du genre" [...] Fait

que, [*prénom*] est parti, on est allé jusque chez eux [...] On l'a référé, tsé, on a trouvé les ressources nécessaires.

R2 Je dirais qu'on l'a rééquilibré, pas prêt à revenir au travail, mais, le rééquilibrer [...] "o.k., merci, o.k.". Pis, cette personne-là, à chaque Noël, il nous amène un pot de vin, c'est le cas de dire [...]

R1 Dans ce dossier-là, l'employeur riait de nous. Il a même tenté de faire porter l'odieux au travailleur en disant, "tsé, il oublie souvent des affaires". Pis, même, à un moment donné, ils m'ont [...], "penses-tu qu'il aurait un début de démence?", tsé, parce que c'est un travailleur dans la cinquantaine, tsé, bon. J'y dis, "bouf, attends une minute, là", tsé. S3-8-H,F

Dans un autre dossier, une intervention syndicale informelle permet de briser l'isolement et de recréer la solidarité dans l'équipe de travail :

les gens ce qu'ils disaient c'est, "on est content de ce qui s'est passé [...] Une chose que vous nous avez permis, pis, ça, c'est les travailleurs ensemble, c'est d'être unis, nous, en tant que travailleurs". Pis, eux autres, c'est difficile, parce que, bon, t'as des mécaniciens de machines fixes, tu rentres dans la chaufferie, regarde, y a du bruit, commutation là-dedans, pis, ils ont chacun un plombier, t'as à un bout, l'électricien est à l'autre, l'ouvrier de maintenance, le menuisier, ils ne sont jamais ensemble [...] Ils sont toujours isolés. Donc, moi, je me dis, pour une personne qui a une faiblesse d'harceleur, c'es-tu facile rien qu'un peu? Et c'était le profil parfait, "toé, t'es bon. Toé, t'es bon, toé. L'autre, c'est un pourri". S3-8-H/F

Dans une usine, le représentant syndical dispose, selon ses propres termes, d'une « bonne crédibilité ». Lors du retour au travail d'un salarié qui revient d'un congé de maladie en lien avec un problème de santé mentale (bipolarité) auquel s'est ajouté un problème de harcèlement par un groupe de collègues provenant tous du même petit village dans les alentours – « ces gens-là se sont amusés sur le dos [*du salarié*] » –, il s'arrange pour dîner avec le salarié vulnérable à tous les jours pendant la première semaine de son retour au travail, le prenant « sous son aile » tant sur le plancher de l'usine qu'auprès des gestionnaires :

Parce que j'ai été obligé de le prendre sous mon aile, J., là, ça, c'est très bien terminé. Parce que j'ai intervenu aux plus hautes, aux plus hautes sphères de l'entreprise [...] ça c'est bien terminé, parce que, je, comment je pourrais dire, je dispose d'une très bonne crédibilité. Quelqu'un qui est honnête. S2-2-H



Dans un autre milieu de travail, un représentant syndical soutient une salariée harcelée en arrêt de travail, encourageant celle-ci à ne pas rompre son lien d'emploi :

je suis là pour l'encourager, la réconforter (*rire*). Elle m'écrit des petits messages, là, par courrier électronique. Elle dit, "[*prénom*], je ne sais pas ce que j'aurais fait si t'avais pas été là". Tu vois, je l'encourage, là, à ne pas lâcher. Parce que, je sais qu'à un moment donné, elle parlait de quitter. J'ai dit, "mais, ce n'est pas nécessairement la solution. C'est sûr que ce n'est pas évident, là. C'est à toi à décider dans ça, là". Je l'encourage. Pis, on se communique, pis, eh, pas lâcher, pis, c'est sûr que, c'est pas facile. S3-5-H

L'une des questions posées aux RRS leur demandait de parler d'un cas où « cela a bien été, » où l'intervention syndicale a bien fonctionné. Ironiquement, un grand nombre de réponses évoquaient des situations où la Politique de l'employeur a été écartée en faveur d'une intervention *ad hoc* rapide et informelle :

R2 Eh, ben, moi, j'ai eu, en tout cas, ça s'est réglé ça fait pas longtemps, mais ça pas passé par le processus [...], par exemple. Ça s'est réglé directement avec le gestionnaire dans le milieu de travail, avec le directeur syndical, moi, l'employé, pis le contremaître. On, le, le patron, [...] il a rencontré l'employé, on a émis les faits, les éléments, suite à ça, y a une rencontre avec le contremaître et l'employé... Ils se sont parlés, pis, ça donné, ça fait en sorte que l'attitude du contremaître, même dans la rencontre, même son supérieur s'est rendu compte que... (*rire*), il n'a pas été capable de se retenir, ça, ça paru même pendant la rencontre. Pis, eh, la personne n'était pas dans le milieu de travail dans ce moment-là, l'employé était en assurance... Quand il est revenu dans son milieu de travail, il a été changé de supérieur, c'est pus son supérieur. Il ne voit pus l'autre personne, il ne le voit pus. Eh, là c'est supposé qu'il aurait des excuses qui s'en viendraient, là. Mais, on va voir si ça va être fait. Mais l'employé m'a appelé pour dire que là, il était bien, pis, son milieu de travail allait bien. Fait que, moi, pour moi, ça, a été positif, ça. Mais souvent, le gestionnaire en place va référer tout de suite à eux autres, parce qu'ils ne veulent pas se mêler de... Il va référer aux eh...

Q À la politique?

R2 Oui, parce qu'ils ne veulent pas... toucher à ça, tsé [...]. S3-1-F

En effet, le caractère bureaucratique d'une Politique formelle semble susceptible de déresponsabiliser les parties immédiates à un conflit et en même temps, de déposséder ces dernières de la possibilité d'apporter rapidement un correctif dans le milieu de travail :

c'est l'employeur qui est tenu responsable de veiller à ce que, ça c'est pas fait, mais tous les gestionnaires sur le plancher, c'est quelque chose qu'ils ne veulent pas traiter. Donc, eh, pour eux, c'est ressources humaines qui a à traiter ces problèmes-là. Pis, eh, c'est, c'est des problèmes, des problématiques, que eux, ils ont jamais regardés. Même encore aujourd'hui, quand il y a des problématiques, eh, les gestionnaires disent, "ah, y a un comité de traitement de harcèlement, ben, va voir le comité, t'as droit de faire une plainte". Mais, le, le, le, le, le boss, si tu veux, le gestionnaire de la proximité du travailleur, il veut pas s'en mêler [...]. S2-1-H

Moi, j'ai court-circuité les ressources humaines, parce que c'était ma boss..., ma boss à moé, j'ai déjà travaillé sur le plancher. C'est encore ma boss à moé, en principe, avec qui, j'ai un bon contact. Pis, c'est une personne que je calcule qui est logique, qui avait une plainte, je lui ai dis, "écoute, tu fais quoi avec ça?" Selon moi, ce n'était pas une plainte, c'était plus un conflit. On l'avait quand même bien établi ensemble, pis, le conseiller était là, en disant, "non, il n'y a pas de plainte, là, il y a peut-être un conflit". Donc, on a réglé la situation, mais j'ai court-circuité, parce que si j'avais fait affaires avec les ressources humaines y serait encore, ça traînerait encore ce dossier-là. S3-8-F

#### 2.2.5 Des « champions » de la lutte contre le harcèlement psychologique : Des porte-parole qui émergent des rangs syndicaux

De façon générale, plus la responsabilité des dossiers de harcèlement psychologique relevait d'un geste volontaire (et non d'une tâche héritée en lien avec un titre d'agent de grief ou de responsable de la santé et de la sécurité du travail), moins le représentant syndical ou la représentante syndicale avait tendance à vivre de frustrations en lien avec cette tâche. Les personnes à qui la responsabilité des dossiers de harcèlement psychologique s'est accrue « naturellement » sont généralement celles qui ont entre autres une facilité de parler avec franchise et diplomatie aux gens impliqués dans des situations conflictuelles et hautement émotives :

Moi, je suis secrétaire-trésorière dans mon syndicat. Sauf, que, y est arrivé qu'il y avait beaucoup de gens qui ne pouvaient pas être libérés au niveau du syndicat et on m'avait demandé de m'impliquer dans un dossier... qui était un gros dossier d'harcèlement. Et j'ai parti de là et depuis ce temps-là, je suis rendue, je crois, à quatre, quatre dossiers. Mais, je crois, parce que, avec l'employeur on avait eu quand même une bonne complicité au début. Pis, il appréciait quand je monte mes documents aussi au niveau du syndicat. Fait

que, c'est pour ça, que c'est moi, qui a construit...[*le processus syndical de traitement des plaintes*]. S3-3-F

L'approche de cette représentante était, selon son propre aveu, un peu différente de l'approche de ceux qui avaient l'habitude de mener des dossiers auprès de l'employeur. Alors que ses collègues masculins avaient le réflexe de défendre toute personne salariée accusée par l'employeur, la représentante avait une vision plus globale de la situation qui comportait un certain jugement moral. L'échange suivant porte sur une salariée qui cause beaucoup d'ennuis à d'autres membres du syndicat :

Q Un jour, l'employeur va, mettons, imposer une mesure disciplinaire, est-ce que le syndicat va aller la défendre?

R Bien sûr, on n'aura pas le choix de la défendre (*rire*). Ben, on va la défendre, mais en même temps, regarde, moi, je suis réaliste, là, je ne suis pas, je ne suis pas, comment je pourrais dire ça donc, tsé, "est-ce que tu l'as méritée?". C'est sûr que les gars, ils répondent pas la même chose que moi. [...] Moi, en tant que personne, qui voit des dossiers d'harcèlement à cause d'une personne, je pense que ça lui ferait juste du bien d'avoir une bonne frousse. Tsé, juste, juste..., faire piquer une fesse, là, tsé (*rire*). S3-3-F

L'espèce de sélection naturelle des personnes intéressées et aptes à traiter des dossiers de harcèlement psychologique dans les rangs syndicaux donne parfois à celles-ci un avantage sur les personnes qui représentent l'employeur dans le traitement des plaintes :

Personne ne veut traiter ça. Tout le monde est très mal à l'aise de traiter ça. Pis, eh, je me rends compte que..., en tant que représentant syndical, on traite toujours ça avec des gens des ressources humaines... Ils ont été nommés par l'employeur pour traiter les plaintes. Fais que, [...] eux, se sont fait imposer cette tâche-là. Alors, nous, on est volontaire. Tsé, moé, je suis volontaire [...]. Moé, si ça ne fait pas mon affaire, ou j'suis tanné de faire, je dis à mon syndicat, "regarde, j'en fais pus de plaintes, j'sus tanné, tsé". Mais, eux, sont obligés de le faire. Pis, visiblement, ça fait pas leur affaire, pour la plupart. S2-1-H

De plus, une formation particulière offre à certains RRS des outils et des perspectives critiques dans le traitement des plaintes. Dans l'exemple suivant, en plus de sa formation professionnelle initiale, la représentante syndicale suit des cours à l'université. Personne-ressource pour plusieurs syndicats au plan formel et *de facto* pour ses collègues attirés à

d'autres syndicats, elle a l'impression que les gestionnaires des ressources humaines sont encore plus démunies que les syndicats face aux plaintes pour harcèlement psychologique :

je fais mon diplôme, moi, là, là, en prévention et règlement des différends. Alors, là, moi, dans mes cours, c'était des..., des..., des directions des ressources humaines qui viennent brailler, là, aux cours, en disant, "qu'ils ne savent pas quoi faire, qu'ils n'ont pas le temps, ils ne sont pas formés, ils n'ont pas les outils, ils n'ont pas les moyens". Et ces cas-là leur débarquent sur le bureau par-dessus le gros tas. S1-4-F

Un autre représentant syndical siège au comité paritaire de traitement des plaintes pour harcèlement psychologique. Comme la représentante syndicale précédente, il a atteint une notoriété dans son milieu de travail :

R J'sus très, très, très connu, mettons, dans l'usine comme étant membre du comité de plaintes d'harcèlement. Pis, tant qu'à me, une référence, si tu veux. Fais que, les gens, souvent même avant de porter plainte, ils viennent me voir. Ils me racontent leurs cas. Pis, ils me demandent, s'ils pensent qu'il y a matière à harcèlement ou pas, tsé. Pis, comme j'ai souvent dit à l'employeur, "moé, des plaintes de harcèlement, j'en ai réglées souvent, avant même que ça se rendent ici en plaintes", là.

Q Qu'est-ce que tu fais?

R Ben là, je, je conseille l'employé. Pis, j'y dis, "écoute, là, dans ce cas-là, toé, tu te sentiras-tu à l'aise, eh, qu'on rencontre l'employé ensemble, l'autre, pis, on va avoir une jase, pis, on va essayer de s'expliquer, pis, si ça ne marche pas". S2-1-H

Le relatif succès dans le traitement des dossiers de harcèlement psychologique valorise ces

RRS :

Ça m'intéressait beaucoup, c'est quelque chose, que..., quand je suis partie du départ, je te dirais, que j'étais comme néophyte, que je, j'avais même peur d'aller voir le boss en avant de lui. Je n'ai pas l'air de ça peut-être aujourd'hui, là, mais, aller m'asseoir avec un boss, pis, regarde, j'en tremblais quasiment, là, j'osais même pas prendre de crayons les premières fois, parce que, je me disais, "la main va ben trop me "shaker", tsé" (*rire*). Non, mais, c'était comme ça, là. Pis asteure, non, asteure, regarde [...]. S3-3-F

Il y a beaucoup plus de respect aujourd'hui des représentants syndicaux, qu'avant. Tsé, c'est maintenant, quand, c'est juste s'ils nous déroulent pas le tapis rouge, tsé... Pis, étrangement, moi, je l'ai vu, c'est peut-être ma perception. On parlait de perception. Mais, moé, depuis que j'ai fait partie du

comité, pis, que j'ai, j'ai, j'ai des ben, ben, ben, ben, ben des plaintes de ben des superviseurs, pis, ils se parlent quand même entre eux autres, là. Pis, je me suis à avoir des "bonjours, [prénom]. Ça va bien aujourd'hui. Pis, t'es-tu en forme?, pis, tout ça". Je me suis dit, "voyons donc, il m'a jamais parlé avant" (*rire*). Fais que, ça, c'est vrai, là. C'est comme, eh. C'est ça, tsé... En tout cas, je ne peux, peux, pas, dire, y a personne, qui a jamais été impolie avec moi depuis ce temps-là, c'est incroyable. S2-1-H

Une représentante syndicale corroborait explicitement l'hypothèse que les qualités de la personne y sont pour beaucoup dans le succès de la gestion des plaintes pour harcèlement psychologique :

c'est juste au [section locale] qu'ils acceptent que les représentants syndicaux soient là lors de l'enquête. Pis, à mon avis, c'est mon opinion personnelle, là...Je pense que c'est relié à la personnalité des gens... [prénom de la représentante syndicale] avait une aura assez particulier. Donc, elle, avec elle, elle était quand même capable de convaincre [l'employeur]. Pis, elle était plus forte que les gestionnaires. Fait que, [nom de la gestionnaire], qui était au corporatif responsable, elle. elle l'a senti ça vite... Elle [la représentante syndicale] a eu un grand..., grand succès, pis, dans les milieux de travail ils ont adoré ça. S3-7-F

Face à la confiance et la compétence de certains RRS – « ça les aide à régler des problèmes, qu'y ne sont même pas capables de régler » –, plusieurs employeurs étaient prêts à céder tacitement la gestion d'une plainte aux RRS :

un des membres est un psychologue de la Commission scolaire très, très reconnu et aimé de tous [...] Donc, il a fait partie du comité paritaire qui a fait l'enquête [...] Pour le syndicat. Mais l'employeur se fiait totalement sur lui, c'était vraiment un employé exemplaire, qui a aussi un bureau privé [...] Et c'est grâce à ce psychologue-là qu'on a pu régler le dossier. S1-4-F

Dans les deux milieux de travail ayant un comité paritaire de traitement des plaintes pour harcèlement psychologique, tant les collègues de travail que l'employeur semblaient apprécier grandement les qualités personnelles de la personne interviewée, et notamment, sa capacité de désamorcer les tensions et d'aborder simplement les protagonistes dans les dossiers de harcèlement psychologique. Avec le temps, un employeur va jusqu'à libérer l'un de ces RSS pour faire de la prévention sur le plancher :

Ça finit dans les dernières années, avant que je tombe permanent, parce que, là, c'est un poste permanent que j'ai, que je faisais pratiquement ce que je voulais, dans le fond, dans l'usine, parce que, l'employeur s'est rendu compte que je réglais une grande partie des problèmes qu'eux autres ils étaient même pas capables de régler. Fais que, ils ont fini par se dire, "bon, ben, laissez-le aller, lui, dans le fond, tsé, il nous règle des problèmes". S2-1-H

De plus, ces RRS jouent un rôle important dans la « traduction » des dispositions de la loi pour les personnes syndiquées. Dans le cas suivant, le représentant syndical au comité paritaire décrit une rencontre avec un homme mis en cause dans une plainte pour harcèlement psychologique qui s'est avérée être un cas de harcèlement sexuel. Le « langage de shop » permet de communiquer avec le salarié et ce, là où les « termes techniques » de l'employeur ne passaient pas :

Pis, l'employé, c'est quelqu'un de très, très, très peu réceptif, l'harcelleur, là. Quand on est arrivé à nos conclusions, de dire que c'était du harcèlement, il ne voulait rien entendre. Pis, c'est un pan de mur le bonhomme, qu'il était. Je me souviens, la fille des ressources humaines, elle en avait peur, elle ne voulait même pas y parler, quand il est entré elle "shakait" quasiment tsé [...] Fais que, là, à un moment donné, eh, ben, nous autres, c'est, c'est un peu l'avantage d'avoir des représentants syndicaux, quand on voit des situations comme ça. Mais là, ben souvent, on prend la parole, on dit, "r'garde, wô, assied toé, on va parler en langage de shop, tu vas comprendre ce que je veux te dire, là, tsé, m'a t'expliquer, là, moé" [...] souvent tsé, les, les gens des ressources humaines, ben, ils, ils, ils utilisent des termes très précis. Pis, faut pas que ça dépasse la politique, patati, patata. Pis, les gens, ben souvent, sont pas très réceptifs à ça. Pis, r'virent ça du revers de la main ces termes techniques là, tsé. Mais là, moé, quand je vois ça là, je dis, "oups, je peux parler. Je sais qu'il comprend pas tout à fait ce qu'on est en train d'essayer d'y dire, là". Là, j'y dis, "r'garde, m'a te l'expliquer ce qu'on veut dire" (*rire*). S2-1-H

Le caractère paritaire du comité fait qu'à tour de rôle, chaque partie peut intervenir pour « aller chercher l'employé » :

Parce que, eh, là après ça, ben là, l'autre, des ressources humaines peut prendre le lien avec ça, faire des liens, parce que, par bout, c'est eux qui sont capables d'aller chercher l'employé. Pis, là, souvent, l'employé, de toute façon, qui soit rébarbatif ou pas, il nous "trust" plus que les ressources humaines. Même si c'est quelqu'un qui nous "trust" pas de prime abord, il va se confier plus, pis, il va avoir plus confiance [...]. Pis que je, même si, il pense

que j'sus un pas bon, parce que je fais partie de ce comité-là. Ben, il va avoir quand même plus tendance à avoir confiance, tsé [...]. Tsé, il me prend moins en aversion au départ. En tout cas, ça peut changer, ça, au fil de, de, de, de l'enquête, là, eh. Par contre, nous autres, il faut qu'on fasse peut-être plus attention de la manière qu'on s'adresse aux employés aussi. Eh, parce que, tsé, y a des manières de dire les choses, des fois, faut, faut savoir comment dire les choses aux employés, sans leur dire, "ben, r'garde t'es un hestie d'épais, là, pourquoi t'as fait ça". Tsé, veut dire, mais, eh. Ça, je le dis aux boss, mais pas, aux syndiqués (*rire*). S2-1-H

On voit que même si ce représentant syndical « enlève son chapeau de représentant syndical » lorsqu'il siège sur le comité, il conserve néanmoins un parti pris pour les personnes salariées ou à tout le moins un sens de l'humour! En somme, au-delà des structures formelles, certaines personnes sont identifiées aux dossiers de harcèlement psychologique et deviennent des ressources précieuses pour leur milieu de travail. Elles accumulent expérience et expertise et, par le fait même, une grande crédibilité relativement au traitement des plaintes pour harcèlement psychologique.

### 2.2.6 Discussion

Les structures syndicales ont été conçues pour représenter les intérêts de la majorité d'un groupe face à l'employeur<sup>924</sup>. La double représentation (personne plaignante et personne mise en cause) représente l'adaptation *ad hoc* de ces structures aux dossiers de harcèlement psychologique qui opposent les membres entre eux, et ce, pour gérer l'apparence de conflit d'intérêt<sup>925</sup> et rendre le traitement syndical de ces dossiers le plus impartial possible. Par ailleurs, cette pratique est appliquée selon le jugement et les façons de faire des RRS dans chaque milieu de travail. Elle peut connaître des ratées ou créer des insatisfactions pour les personnes syndiquées qui convoitent la représentation par une personne de confiance en particulier au syndicat. Elle n'est pas tout à fait rodée dans certains milieux de travail non plus, car certains RRS se trouvent mal à l'aise pour répondre au téléphone ou choisissent plutôt de faire de la « schizophrénie » lorsqu'ils sont sollicités

<sup>924</sup> Voir la sous-section 3.1.1 du Titre I, ci-dessus, sur le fondement du devoir de représentation.

<sup>925</sup> Voir la sous-section 1.4.3 de ce Titre, ci-dessus, sur la défense simultanée des intérêts divergents en cas de conflit et de harcèlement entre membres.

relatifs à des conflits entre membres. De plus, nos entrevues ont été conduites avant que la Cour d'appel ne rende sa décision dans l'affaire *Vallières*, décision qui établit des balises de plus en plus précises pour le traitement des plaintes pour harcèlement psychologique mettant en cause des personnes salariées membres du même syndicat<sup>926</sup>. Il est donc fort possible que les pratiques syndicales aient été et seront appelées à évoluer encore.

Les interventions précoces des RRS pour désamorcer des situations de harcèlement entre membres représentent des interventions préventives qui peuvent être fort efficaces, amenant les personnes syndiquées à « se tenir un peu plus le corps haut » par la simple présence syndicale ou par la diffusion d'information sur la définition du harcèlement psychologique. Ainsi, des comportements qui échappent à la surveillance patronale peuvent être portés à la connaissance des RRS, dont le simple regard sur la situation évite des dérapages ultérieurs. Nous avons déjà souligné que d'un certain point de vue, « le droit n'existe qu'autant il est accepté »<sup>927</sup>. Or, par leur propre acceptation de la norme en matière de harcèlement psychologique, les RRS contribuent ainsi de façon subtile mais significative à la réception de celle-ci dans les milieux de travail.

Par ailleurs, le milieu de travail où la représentante syndicale se dit réticente à intervenir directement lorsqu'un de « ses » salariés est « coupable » fournit un contre-exemple de ce phénomène : ici, la représentante syndicale s'abstient de jouer un rôle dans la réception de la loi. En contraste, dans un dossier de harcèlement sexuel, la même représentante condamne de façon non équivoque ce type de harcèlement et confronte le salarié coupable – « tu ne fais pas ça, ça ne se fait pas » – avec conviction et certitude. En ce sens, elle contribue à faire « exister » le droit à un milieu de travail exempt de harcèlement sexuel, et ce, encore plus que si la salariée harcelée devait tenter un recours formel pour qu'un tribunal livre, beaucoup plus tard, le même message au salarié harceleur. Lors de telles interventions précoces auprès des harceleurs, les RRS offrent évidemment un appui à la

---

<sup>926</sup> Voir la sous-section 3.1.2 du Titre I, ci-dessus, sur la portée et l'intensité du devoir de représentation en matière de harcèlement psychologique.

<sup>927</sup> Serverin, *supra* note 78 à la p 52.



victime mais en même temps, la possibilité au harceleur de modifier son comportement – « bon, ben, parfait, qu’essé que je dois faire, là? » – avant que la situation ne dégénère davantage. Les RRS peuvent donc jouer un rôle-clé au plan de la prévention du harcèlement psychologique et du harcèlement sexuel au travail.

Selon la littérature, la présence d’amis au travail (femme ou homme) constitue un facteur important pour déterminer quelle femme sera choisie pour être l’objet de harcèlement sexuel et en même temps, si celle-ci va dénoncer le harcèlement, les deux aspects ayant, bien sûr, une interaction dynamique<sup>928</sup>. Or, nous postulons que dans certains cas, les RRS deviennent d’office cet « ami » ou cette « amie » des personnes harcelées<sup>929</sup>. Pour illustrer, rappelons le cas dans lequel le représentant syndical a confirmé pour une jeune salariée le caractère inacceptable du comportement du responsable de secteur qui la harcelait sexuellement. Lors d’échanges réguliers avec le représentant syndical, la salariée bénéficiait d’un soutien social supplémentaire. De plus, en établissant une complicité avec celui-ci (ou en ayant l’air de le faire), pour son harceleur, elle devenait beaucoup plus susceptible de dénoncer la situation et dès lors, n’était plus une cible de choix. Un autre exemple : le représentant syndical qui dînait avec le salarié de retour au travail après un congé de maladie en raison d’incapacité psychologique. Ce geste solidaire a sans doute rassuré le salarié. En même temps, le fait pour les autres salariés qui auparavant « se sont amusés sur son dos » de voir que celui-ci était intégré au cercle social d’un représentant syndical ayant une « bonne crédibilité » dans le milieu a probablement contribué à faire en sorte que le harcèlement ne recommence pas.

Ces derniers cas fournissent des illustrations subtiles mais importantes du rôle unique de l’intervention syndicale pour changer les comportements dans les milieux de travail et ce, là où des interventions patronales désincarnées risquent de manquer leur cible. Des données probantes indiquent que généralement, des sessions de formations offertes par les

<sup>928</sup> Blackstone, Ugger et McLaughlin, *supra* note 172.

<sup>929</sup> Il y a sans doute un lien à faire avec le droit belge qui édicte la nomination d’une « personne de confiance » pour assister les personnes qui se croient victime de harcèlement moral. Voir Belgique, *Clés pour la prévention*, *supra* note 342 à la p 35 et s.

employeurs bien intentionnés, par exemple, en matière de harcèlement sexuel, ont la plupart du temps un impact très faible et sont plutôt inefficaces pour changer les façons de faire dans les milieux de travail<sup>930</sup>. Nous croyons que des interventions par des RRS dans des situations de conflit et de harcèlement entre personnes salariées sont susceptibles d'être beaucoup plus efficaces pour changer la norme sociale dans les milieux de travail. À la lumière de ces exemples, l'intérêt d'une démarche paritaire au plan de la prévention du harcèlement psychologique et sexuel paraît indiscutable.

De façon semblable, la présence d'une représentation syndicale sur le comité paritaire d'enquête sur le harcèlement psychologique permet une bien meilleure communication avec les personnes syndiquées mises en cause. Le représentant syndical traduit les dispositions portant sur le harcèlement psychologique en « langage de shop » pour éviter que le salarié « r'virent du revers de la main » les « termes techniques » de l'employeur. En même temps, la présence d'un représentant syndical met la crédibilité et la légitimité du syndicat – le syndicat, lui, s'oppose aux comportements de harcèlement – au service de la réception de la norme en matière de harcèlement psychologique. Le mis en cause « prend moins en aversion au départ » le représentant syndical. La réprobation syndicale est plus significative pour plusieurs mis en cause que celle de l'employeur.

Figurant souvent au chapitre des cas invoqués à titre d'intervention réussie, les interventions *ad hoc* et informelles des RRS sont fondées sur la crédibilité, la conviction et le réseautage de ces derniers (« Moi, j'ai court-circuité les ressources humaines, parce que c'était ma boss [...] avec qui j'ai un bon contact »). Elles permettent d'instaurer rapidement un dialogue salubre entre les parties dans le milieu de travail ainsi que de trouver une solution rapide pour la personne qui se croit harcelée : « si j'avais fait affaires avec les ressources humaines, ça traînerait encore ce dossier-là ». Évidemment, de telles interventions informelles ne fonctionnent pas à tout coup, mais quand elles peuvent être tentées, leur caractère pragmatique et immédiat semble donner des résultats tout à fait

---

<sup>930</sup> Blackstone, Ugger et McLaughlin, *supra* note 172 à la p 654. Voir aussi Salin, 2009, *supra* note 923.

satisfaisants. Ces interventions se situent dans le prolongement de l'action syndicale traditionnelle : la représentation directe dans sa forme la plus simple, par une personne du milieu de travail, pour une personne dans le milieu de travail<sup>931</sup>.

Ces deux phénomènes – l'importance de l'informel et l'émergence de « champions » de l'intervention en matière de harcèlement psychologique – expliquent, encore plus qu'une pratique précise ou une structure particulièrement efficace, le succès de plusieurs interventions syndicales. Leur nature même – des actions spontanées par des personnes « expertes » qui ont émergé des rangs syndicaux – fait en sorte qu'il est difficile de les prédire ou de les structurer, et encore plus de les réglementer. Cela dit, aussi intangibles qu'elles soient, la mobilisation de cette expertise syndicale, la connaissance intime des RRS des milieux de travail ainsi que leur capacité d'intervenir sur-le-champ constituent un effet positif majeur du rôle des syndicats dans la mise en œuvre de la loi.

Finalement, même si elle fait partie d'un processus formel, la médiation<sup>932</sup> offerte par l'employeur permet parfois une intervention plus rapide qu'un processus d'enquête, et ce, à un moment où la possibilité de résoudre la situation est peut-être encore assez grande. De plus, en tant que démarche conciliatrice plutôt que répressive, la médiation a le potentiel de permettre une résolution de la situation sans stigmatisation ni de la personne plaignante, ni de la personne mise en cause, ni la polarisation des parties que peut occasionner une enquête formelle<sup>933</sup>. Toutefois, les modes alternatifs de règlement de litige comme la médiation ne sont possibles et ne fonctionnent que lorsque toutes les parties y investissent. Si l'on se fie à l'expérience dans d'autres pays, la motivation des employeurs d'investir dans de telles modes de résolution des plaintes pour harcèlement psychologique

---

<sup>931</sup> Au sujet du rôle des syndicats de faire entendre la voix des travailleuses et travailleurs (*voice*), voir David Peetz et Barbara Pocock, « An Analysis of Workplace Representatives, Union Power and Democracy in Australia » (2009) 47:4 *British Journal of Industrial Relations* 623 [Peetz et Pocock]; Richard B Freeman et James L Medoff, « Le syndicalisme a deux visages » (1980) 31:3 *Revue économique* 505 [Freeman et Medoff].

<sup>932</sup> Par médiation, nous nous référons à tout processus appelé « médiation » par les RRS interviewés. Cette définition fait fi des importantes distinctions et nuances entre les différents modes non contentieux de résolution de litiges, nous en sommes bien consciente. Voir par ex Belgique, *Agir sur les souffrances*, *supra* note 240 à la p 69 et s.

<sup>933</sup> *Ibid* à la p 126.

se maintient dans un équilibre délicat avec l'existence de recours formels efficaces pour les victimes de harcèlement psychologique au travail<sup>934</sup>. Les modes informels doivent donc être vues dans une dynamique de synergie et non de substitution aux recours formels<sup>935</sup>.

Dans la section suivante, nous traiterons justement du point de vue des RRS sur le rôle que peuvent jouer les recours formels dans la défense du droit à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique. Plus particulièrement, nous nous arrêterons à l'audition des griefs pour harcèlement psychologique, les demandes d'intervention auprès des inspecteurs de la CSST en matière de harcèlement psychologique et les réclamations pour lésion professionnelle en raison d'incapacités en lien avec le harcèlement psychologique au travail.

### **2.3 Le point de vue des représentantes et représentants syndicaux quant aux différents recours juridiques disponibles**

Au point de vue théorique, cette recherche est basée sur la relation dialectique entre la notion de l'exercice de choix (*agency*) de la part des RRS qui gèrent les recours liés au harcèlement psychologique et la notion de contraintes externes imposées sur ceux-ci par les structures sociales (*structure*) et plus spécifiquement, les structures juridiques incarnées par la loi. Dans leurs milieux de travail, face à leurs membres, à l'employeur, à leurs pairs au syndicat ainsi qu'à d'autres acteurs, comment les RRS naviguent-ils entre les choix et les contraintes que représentent les recours juridiques disponibles pour défendre le droit à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique?

Nous verrons que pour les RRS, le dépôt d'un grief pour harcèlement psychologique représente un geste qui sert notamment à signifier à l'employeur le désaccord du syndicat avec le sort d'un membre qui se croit harcelé. L'audition de grief, elle, représente une

<sup>934</sup> Hoel et Einarsen, « Swedish Ordinance », *supra* note 222.

<sup>935</sup> Rachel Cox, « Perspectives du droit comparé sur les différents modes de résolution de conflit en matière de harcèlement psychologique », Communication présentée lors du Colloque de l'Institut de médiation et d'arbitrage du Québec à Montréal, 15 novembre 2012.

possibilité, la plupart du temps assez reculée dans le temps, de faire intervenir un tiers, l'arbitre de grief, pour décider le droit à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique (Sous-section 2.3.1). L'appel au service d'inspection de la CSST représente, quant à lui, la tentative des RRS de faire appel à un tiers pour résoudre des situations de harcèlement psychologique au travail mais dans un délai beaucoup plus rapproché, et ce, avant que la personne harcelée n'en devienne malade (Sous-section 2.3.2). Cela dit, beaucoup de personnes qui se plaignent du harcèlement psychologique au travail vivent une incapacité liée à cette situation. Les pratiques en matière de réclamation d'une indemnisation à la CSST occupent une place très variée dans les stratégies syndicales. Dans tous les cas, la sécurité du revenu des personnes ayant des incapacités qu'elles attribuent au fait d'être harcelées au travail est une question névralgique pour elles, et une préoccupation majeure lors des interventions des RRS (Sous-section 2.3.3).

Finalement, soulignons que si, dans cette partie du texte, les données sont regroupées selon des catégories juridiques préexistantes, les thèmes qui émergent dans le discours des RRS par rapport à ces recours juridiques ont été identifiées par le même processus inductif (inspiré de la théorisation ancrée) que pour les autres sections de ce Titre.

### 2.3.1 Le dépôt d'un grief et l'audition de grief

Du point de vue des RRS, le dépôt d'un grief pour harcèlement psychologique sert, soit à signifier clairement à l'employeur le désaccord du syndicat avec le sort d'un membre qui se croit harcelé (et en même temps, de signaler à la personne concernée que le syndicat va défendre sa cause), soit à souscrire, par surcroît de précaution, à une « police d'assurance » pour protéger les droits de la personne qui se croit harcelée pendant que des tentatives de régler la situation – pourparlers, enquête, médiation – sont effectuées. En fait, pour les RRS, le grief représente davantage un élément stratégique dans la gestion d'une plainte pour harcèlement psychologique qu'un geste qui mènera à la résolution de la situation par un tiers sur un horizon rapproché.

Dans le déploiement de la stratégie syndicale, le court délai de 90 jours de la dernière manifestation du harcèlement prévu dans la *Loi sur les normes du travail* (LNT, art 123.7) pour déposer un grief pour harcèlement psychologique représente une contrainte importante<sup>936</sup>. Or, dans tous les milieux de travail sauf un, le traitement d'une plainte pour harcèlement psychologique à l'interne durait beaucoup plus que 90 jours (voir la section 3.2 du Titre I sur le caractère exigeant d'une enquête sur une plainte pour harcèlement psychologique). Donc, 90 jours après le dernier incident de harcèlement, c'est en quelque sorte « quitte ou double » pour le syndicat : ne pas déposer de grief et éteindre les droits de leur membre, ou prendre une position formelle souvent interprétée par l'employeur comme un geste hostile et donc, prendre le risque de fragiliser la négociation d'un règlement amiable. Sans compter que le dépôt d'un grief, alors que tous les faits ne sont pas encore connus par les RRS, peut créer des attentes chez la personne syndiquée qui se croit harcelée mais qui, comme nous l'avons vu, ne l'est pas nécessairement au sens de la Loi. Notons que dans un milieu de travail, pour contrer la dynamique de polarisation des parties créée par le court délai de prescription d'un grief pour harcèlement psychologique, les RRS ont pu négocier dans la convention collective la suspension des délais pour le dépôt d'un grief pendant l'enquête interne.

Ensuite, le poids du message envoyé par le dépôt d'un grief, le caractère vide ou réel de la menace incarnée par celui-ci, ainsi que le pouvoir de négociation accru qu'en tire le syndicat en conséquence, tout cela dépend énormément des relations de travail dans chaque milieu.

Dans certains milieux de travail, si un grief est déposé, il sera fixé à l'ordre du jour du comité des relations de travail, fournissant une opportunité recherchée pour le syndicat d'obtenir des réponses de l'employeur. Dans un autre milieu de travail, le délai pour fixer une date d'audition d'un grief est court. Le représentant syndical dépose un grief pour

---

<sup>936</sup> À l'époque des entrevues, la jurisprudence flirtait encore avec l'idée que le délai de 90 jours pour un grief pour harcèlement psychologique prévu dans la LNT avait préséance sur un délai général plus long prévu dans la convention collective pour déposer un grief, ou en tout cas un doute à cet égard subsistait dans l'esprit des RRS dans au moins un milieu de travail.

signaler à l'employeur l'urgence de régler la situation d'un membre sans revenu et pour accélérer les pourparlers à son égard :

Minimum 6 mois, mais ça arrive à peu près jamais en 6 mois... Eh, 6 mois, on a un cas [*fixé pour une audition de grief*]... C'est un enseignant qui est sans salaire. Son médecin dit qu'il est malade. Le prof dit qu'il est malade, suite à du harcèlement. Son médecin dit, malade mais pas du harcèlement. Pis l'employeur dit, il n'est pas malade. L'employeur ne le paie plus. Monsieur est sans salaire. C'est pas facile à vivre ça [...]. S1-2-H

Par contre, dans un grand syndicat où les relations de travail sont conflictuelles et il y a une accumulation de griefs, l'accès réel des personnes syndiquées à une audition de leur cause en matière de harcèlement psychologique paraît assez limité :

Malheureusement, comme je t'ai dis, on a à peu près 14 000 griefs, souvent, c'est repoussé, repelleté en avant, pis, ça... Il y en a que ça peut faire deux-trois ans qui sont là, pis, qu'ils ont jamais passé devant un arbitre. S3-1-H,F

Dans ce milieu de travail, il va sans dire que le dépôt d'un grief pour harcèlement psychologique ne représente pas un geste très efficace pour assainir le milieu de travail et prévenir l'incapacité psychologique, que ce soit à court ou à moyen terme :

R2 Eh, ben, c'est à cause, mettons, qu'on prend une plainte, pis qu'on sait que la personne a vécu du harcèlement. Mettons, que moi, je suis convaincue, [*l'employeur*] dit que non, pis la personne est retournée dans son milieu de travail, tout se passe comme si de rien n'était, bien l'employé finit par, eh

R1 Il craque, il s'en va sur l'assurance-salaire.

R2 Il craque, pis il s'en va en assurance-salaire. Fait que, mon action, même si j'ai toutte fait ça avec l'employé. Pis, il y aura un dépôt de grief qui sera entendu, pour moi, c'est..., ça change absolument rien, tsé [...]. S3-1-H,F

Le délai pour fixer une première journée d'audition de grief représente un bon indice de l'état général des relations de travail et de l'accessibilité du recours par voie de grief. Selon les RRS dans le milieu de l'éducation, ce délai peut même être de quelques mois seulement. Dans d'autres milieux, entre autres dans le domaine de la santé, les RRS rapportent des délais de plusieurs années, ce qui fait que les griefs déposés dans les premières années de l'entrée en vigueur de la loi n'ont pas encore été entendus au moment des entrevues. De

plus, tant dans le secteur public que parapublic, les auditions de griefs pour harcèlement sont notoirement des affaires qui peuvent durer dix jours ou plus. En région éloignée, les problèmes de délais, de coûts et aussi de disponibilité des arbitres sont exacerbés, encourageant le non-exercice des recours :

Un congédiement, ça a pris 2 ans. Ça dépend. Nous on est en région éloignée. On dirait que c'est plus compliqué d'avoir l'arbitre qui vient de Montréal, de Québec, de Gatineau. Puis c'est plus cher, il faut payer l'avion, c'est plus cher pour faire l'audition puis il faut les trouver les arbitres. Fait que je ne sais pas comment ce que c'est à Montréal puis à Québec, mais ici, il faut attendre plusieurs années avant d'avoir une audition de grief. Puis les gens ils voient ça là, ils voient les délais puis ils disent, pourquoi je ferais tout ça moi [...]. S3-6-H

Notons qu'alors que plusieurs conventions collectives prévoient l'arbitrage accéléré des griefs pour harcèlement psychologique, un représentant syndical a gentiment expliqué à la chercheuse qu'il était déconseillé de se prévaloir de ce processus accéléré, car il ne permet pas au syndicat d'influencer le choix de l'arbitre. Or, toujours selon ce dernier, en matière de harcèlement psychologique plus que tout autre, quel arbitre entend la cause peut être déterminant pour le sort du grief. Interrogés à ce sujet, d'autres RRS ont confirmé cette approche<sup>937</sup>. Cette information a également permis de comprendre pourquoi un nombre disproportionné des sentences arbitrales en matière de harcèlement psychologique sont rendues par des arbitres femmes par rapport à la représentation générale des femmes parmi les arbitres de grief : les syndicats préfèrent le choix d'une arbitre de grief femme, ainsi que quelques arbitres hommes en particulier, pour entendre les griefs pour harcèlement psychologique. À l'instar des conclusions de la littérature savante<sup>938</sup>, ils sont d'avis que les femmes ont généralement un seuil de tolérance plus bas que les hommes pour le harcèlement.

<sup>937</sup> Cette observation a été reprise, d'ailleurs, en 2009, par la doctrine, comme quoi le savoir populaire précède parfois le savoir scientifique! Voir Lamy, 2009, *supra* note 472.

<sup>938</sup> Salin, 2011, *supra* note 258.



Seuls deux RRS ont connu, de près ou de loin, l'audition d'un grief pour harcèlement psychologique. Dans un premier cas, le grief déposé par un représentant syndical a été rejeté par l'arbitre, laissant celui-ci désabusé du recours :

On n'en a une qui s'est fait dire dans le corridor, "M'as te tuer, ma tabarnaque". Puis elle n'a pas gagné. Fait que si on ne peut pas gagner ça, qu'est-ce que ça va prendre. S3-6-H

L'autre représentante syndicale, la seule qui a eu une expérience immédiate de l'audition de grief, avait représenté plusieurs personnes harcelées. Dans une cause, après plus de dix jours d'audition, au moment de l'entrevue, elle était en attente de la décision de l'arbitre de grief. Selon elle, dans le contexte d'un grief pour harcèlement psychologique, le processus contradictoire habituel de l'arbitrage n'a « aucun bon sens » :

J'ai dit, "ça n'a pas de bon sens, là, on ne peut pas, je ne peux pas connaître après 10 jours le contenu de ta preuve. Peut-être que ta preuve est meilleure que la mienne. Peut-être. Peut-être que je me suis trompée. Mais, moi, j'ai deux ans avant d'avoir le contenu de ta preuve". Comment veux-tu que je convaincs ma travailleuse que je me suis trompée, le cas échéant ou qu'ils ont une preuve qui fait en sorte que t'as oublié de me dire ça ou que la perception est tellement différente que [...] Ça aucun bon sens. S3-7-F

Elle nous rappelle de nouveau qu'en dehors des grandes villes, les problèmes endémiques à la logistique de l'audition des griefs s'ajoutent aux difficultés que vivent les personnes qui ont porté plainte pour harcèlement psychologique. Voyant le processus s'étirer de plus en plus, la plaignante a « éclaté » :

moi, je l'ai faite témoigner peut-être une journée et demie. Pis, là, la journée servait à son contre-interrogatoire, pis après, une journée de contre-interrogatoire, parce qu'on était au [*région éloignée*], pis qu'il faut revenir, on est obligé d'arrêter à 4 heures. Pour prendre l'avion pour revenir. Son contre-interrogatoire n'est pas..., n'est pas ..., n'était pas fini et là, elle a éclaté [...] Comment voulez-vous que les victimes se plaignent, tatata, pis, l'employeur, l'avocat de l'employeur a pris ça personnel et il a fallu que je [...] Pis, là, j'ai dit à l'arbitre, "elle a raison, c'est trop long". Mais, ce n'est pas la faute de personne, mais, de façon absolue, elle a raison, tsé. Elle..., elle, on était rendu en décembre, elle passait toutes les vacances de Noël, on ne pouvait pas revenir avant février. S3-7-F

Dans une autre cause, après les processus d'enquête (employeur et syndicat), la préparation de l'audition de grief a provoqué une autre vague d'effets perturbateurs dans le milieu de travail mais surtout, pour la personne harcelée. Dans ce cas, le plaignant s'est écroulé à l'idée de faire face à ses harceleurs. L'avocate assignée au dossier (une autre que la représentante syndicale interviewée) a négocié un règlement du dossier et ce, pour éviter de « détruire le travailleur » :

Et finalement, ça [...], notre salarié en préparation de l'audition, quand ils ont..., quand il a appris, on va le dire comme ça, que les gars y seraient là... dans la même salle, il s'est un peu écroulé. Pis, là, l'avocate qui avait le dossier a dit, "on ne peut pas aller en arbitrage avec ça, ça..., ça ne fonctionnera pas. Y va [...], on va détruire le travailleur, il ne sera pas capable, tout ça". Fait que là, ils ont négocié un règlement, où en parallèle avec cette plainte d'harcèlement-là, il y avait une réorganisation du travail. S3-7-F

Dans les plus petites communautés, les effets perturbateurs de l'audience d'un grief pour harcèlement psychologique peuvent s'étendre à toute la communauté :

Et là, on est en audition de grief, ça fait trois-quatre jours, l'employeur prend son temps, [...] refuse tout ce que je demande. Et là, on est pris dans un milieu de travail, dans une petite ville. Le mari de la madame travaille [*chez l'employeur*]. Le mari du présumé harceleur travaille aussi [*chez l'employeur*] et est ami avec un de nos témoins, ici. Écoute, c'est la saga, la saga, la saga. J'ai dit à l'employeur, "si vous continuez comme ça, là, vous allez briser, pas une, mais dix personnes" [...] On a tous rencontré les mêmes témoins. Mais, là, les témoins syndicaux ils ont été assignés, certains ont été assignés par l'employeur, ils m'appellent, ils ne veulent pas y aller. Là, ils me disent, "il nous a menacé de faire venir la police". J'appelle, "qu'est-ce que c'est ça?", nanana. Tsé, c'est la saga. S3-7-F

Pour cette représentante syndicale, l'expérience des auditions de grief pour harcèlement psychologique s'est avérée à ce point insatisfaisante qu'elle a proposé à l'employeur de mettre en place un système de médiation à la grandeur de l'entreprise. En effet, les délais importants, les coûts élevés, le haut taux de rejet de ce type de grief ainsi que les dommages peu importants qui sont accordés quand le grief est accueilli augmentent l'intérêt des RRS pour le règlement amiable des litiges en matière de harcèlement psychologique :

C'est bien mieux de régler la situation à moindre impact pour le travailleur par rapport au temps, par rapport à ça, que d'obtenir de 2 000 \$ de dommages moraux. S3-7-F

Tous ces facteurs peuvent aussi diminuer l'intérêt des personnes syndiquées pour l'exercice d'un recours :

la jurisprudence, encore là-dessus, n'est pas solide. Les arbitres ont peur de se mouiller. Les commissaires ont très peur aussi. Donc, les gens aussi, il y a des gens qui sont allumés, pis, "Mais, là, ça va me donner quoi, là?" "Ben, là, regarde [...]", pis, les gens souvent regardent les dommages et intérêts, hein. Quand tu vois 200 \$, là, "Mais, là!". S3-8-H,F

Même si cette représentante syndicale est la seule à avoir vécu directement l'expérience de l'audition de grief, d'autres RRS sont fort conscients du taux élevé de rejet des griefs pour harcèlement psychologique. Le caractère stressant et parfois même traumatique de l'audition pour la personne plaignante couplé aux chances de succès peu élevés du recours amène les RRS à chercher d'autres avenues de rechange pour résoudre les plaintes pour harcèlement psychologique :

Les tribunaux auraient pu aller plus largement, là. Ils auraient pu, les juges [...] ils auraient pu aller large, ils ont décidé d'aller étroit. [...] Le regard des arbitres sur les victimes de harcèlement est épouvantable [...], moi, en tant que femme, pis en tant que procureure ayant de l'expérience, je ne veux pas que les gens que je représente s'en aillent là, vivre ça, pour que ça donne strictement rien. Alors, on se débat comme des diables dans l'eau bénite pour trouver d'autres moyens, d'autres façons. S1-4-F

La même représentante syndicale a commencé à adopter un fondement juridique différent lors de la rédaction de griefs, jugeant que l'allégation d'une violation du *Code civil* ou de la *Charte des droits et libertés de la personne* va enfin lui permettre de jeter de la lumière sur le conflit organisationnel à la base du problème dans le milieu de travail :

Parce que maintenant, moi, je ne libelle plus mes griefs harcèlement, à moins d'avoir un cas extrêmement grave. Parce qu'on les perd. Donc, mes griefs sont maintenant libellés, conditions de travail malsaines, conditions de travail néfastes. Conditions de travail qui atteignent la dignité, conditions de travail [...] La Loi est trop sévère [...] On n'est pas capable de passer cette rampe-là. On ne la passe pas. On ne la passe pas, donc, on se dit en faisant

conditions de travail on va pouvoir parler du conflit organisationnel, parce qu'il y en existe. S1-4-F

### 2.3.2 L'appel aux inspecteurs de la CSST<sup>939</sup>

Une certaine frustration chez plusieurs RRS relativement aux délais associés aux procédures de grief a contribué à susciter un intérêt pour l'appel au service d'inspection de la CSST. Plus spécifiquement, quatre RRS ont spontanément évoqué des expériences avec les inspecteurs de la CSST. Lors des entrevues, ils nous ont – de leur propre initiative – remis une série de 12 documents portant sur des demandes d'intervention auprès des inspecteurs de la CSST dans des situations de harcèlement au travail, soit dans le contexte de l'exercice du droit de refuser de faire un travail dangereux (LSST, art 12), soit dans le cadre d'une intervention plus générale (LSST, art 51)<sup>940</sup>.

La représentante syndicale ayant le plus d'expérience avec les inspecteurs de la CSST a décrit avec conviction une intervention ayant un dénouement positif, où l'inspecteur a facilité le dialogue entre le syndicat et un employeur qui refusait de reconnaître l'existence d'un problème de harcèlement. Par ailleurs, elle soulignait à regret qu'il s'agissait d'un cas survenu à une époque – soit après la décision dans l'affaire *Marché Bel-Air* mais avant l'entrée en vigueur des dispositions sur le harcèlement psychologique en juin 2004 – où les inspecteurs de la CSST intervenaient de façon plus large. Selon elle, depuis 2004, les inspecteurs de la CSST mettent l'accent strictement sur des questions de procédure et évitent de tenter de désamorcer la situation de harcèlement eux-mêmes.

Les autres RRS confirment qu'aujourd'hui, la question principale traitée par les inspecteurs est simplement l'existence d'une politique sur le harcèlement en milieu de travail. Plutôt que de s'impliquer dans la situation qui a mené au dépôt d'une plainte, l'inspecteur vérifie la présence d'une politique et, à la limite, son application et ce, même si l'existence d'une

---

<sup>939</sup> Une partie des données rapportées dans cette section ont déjà été publiées : Lippel, Vézina et Cox, 2011, *supra* note 658.

<sup>940</sup> Voir la sous-section 2.2.2 du Titre I, ci-dessus, sur les convergences entre le régime de la LSST et le régime de la LNT.

politique ne met pas fin en soi à une situation de harcèlement. Une représentante syndicale offre une explication du repli de la CSST sur une telle stratégie procédurale :

Ben moi, je pense qu'il y a eu une ligne directrice, parce que, avec la venue des nouvelles clauses dans la Loi sur les normes du travail en juin 2004, là, je pense que la CSST a eu peur, a eu peur d'être obligée de gérer toutes les plaintes d'harcèlement. Donc, c'est là, que je pense, qu'il y a eu une formation de donnée, pis, qu'il y a eu mot d'ordre de donné. "Que vous allez enquêter dorénavant seulement quand il y aura un droit de refus" [...] Je pense qu'ils ont eu peur d'être interpellés à outrance, pis de ne pas être capable de faire autre chose. S2-4-F

L'accent mis sur les politiques en matière de traitement des plaintes était perçu par les RRS comme minant les initiatives de prévention, et individualisant les enjeux du harcèlement une fois que des problèmes étaient déjà survenus :

moi, ce que je déplore de la politique, toutes les politiques mettent l'emphase sur un coup que tu es harcelé, pis, si tu veux faire une plainte, voici la démarche. Mais dans la politique, on ne retrouve pas de moyens de prévention. Pourtant, dans la Loi sur les normes, on indique que l'employeur doit mettre des moyens pour prévenir [...] l'inspectrice est arrivée, nous, on a demandé une enquête paritaire, il y a..., il n'y a pas eu d'enquête. Tout ce que l'inspectrice a demandé, c'est de voir la politique. Il n'y avait pas de politique. L'avocat était là bien sûr. Elle a dit à l'avocat, "vous allez avec monsieur vous asseoir créer la politique. Vous allez me l'envoyer. On va la corriger". C'est ça qu'elle m'a dit, "Êtes-vous contente de la politique?". S2-4-F

Certains RRS étaient d'avis que la CSST était moins intéressée à faire de la prévention, étant donné que le taux de refus élevé des réclamations fait que l'indemnisation des lésions psychologiques n'est pas un enjeu très important :

Si la CSST mettait ses culottes, pis qu'elle faisait de la promotion des moyens de prévention au niveau du dossier d'harcèlement. Mais non, ils vont faire des [...], ils vont faire des statistiques. Bon, pis les statistiques c'est en fonction des lésions reconnues. [...] La promotion, là, dans la semaine de santé et sécurité, là, une fois par année, [...] au niveau du dossier du harcèlement psychologique, rien. Au niveau de prévenir les lésions psychologiques, on n'a rien. Pourtant les lésions psychologiques, on les a reconnues. Mais, il n'y a pas de reconnaissance, là, qu'il y a un problème au niveau de la prévention [...]. S2-4-F

L'analyse des rapports reliés à des interventions par des inspecteurs de la CSST en lien avec des allégations de harcèlement au travail confirme les observations des RRS : l'accent est clairement mis sur la procédure de traitement des plaintes plutôt que sur le contenu de la plainte ou les gestes vexatoires qui ont été posés. Dès 2005, un rapport d'intervention annonce que le rôle de l'inspecteur ne consiste pas

à évaluer le bien-fondé des éléments allégués dans la plainte mais à s'assurer que l'employeur se donne les moyens adéquats afin de gérer les conflits et de traiter les situations alléguées de harcèlement dont il a connaissance au sein de son entreprise.<sup>941</sup>

Par ailleurs, plusieurs RRS ont soulevé le rôle important que des inspecteurs de la CSST pouvaient potentiellement jouer en amenant l'employeur à collaborer avec le syndicat ou le comité de santé et de sécurité du travail pour résoudre des problèmes en lien avec des allégations de harcèlement psychologique :

La CSST ne fait pas son travail. Elle ne le fait vraiment pas. Pis, nous, tout seul, on ne peut pas. On fait ce qu'on peut, mais si au moins si on avait de l'appui. On fait des revendications. On veut être sûr d'être présent au comité. Demandez-le, bon, qu'est-ce qu'on peut faire? À partir du moment que l'employeur dit, "Non. Moi, je fais rien". "Parfait". CSST agit comme médiateur. Assure-toi, là, qu'il fait ses devoirs. Tu veux que le comité le fasse, si tu ne veux pas trouver de solution, je n'ai pas de problème avec ça. Mais au moins oblige l'employeur à s'asseoir, pis à élaborer avec son comité des moyens, un programme pour les prévenir dans le cadre de son organisation. Mais non, l'organisation ça appartient à l'employeur. Pas droit de regard là-dessus nous autres. C'est lui qui décide combien de monde il va avoir dans les départements. C'est lui qui décide quelles sont les tâches [...] C'est lui qui a tout le pouvoir. S2-4-F

Et même si les inspecteurs sont clairement en faveur de la participation du syndicat, cela n'est pas suffisant pour que l'employeur accepte de travailler avec le syndicat :

elle a porté plainte à la CSST. La CSST est intervenue, a demandé à l'employeur de peut-être avoir une politique qui serait paritaire, comme ça se fait, comme ça se fait exemple chez [nom d'un grand employeur] ou à la [nom d'un grand employeur]. L'employeur lit ça ce rapport-là, mais y a pas de poids, y a aucun levier pour dire on va renverser la machine. S3-1-H

---

<sup>941</sup> Québec, CSST, *Rapport d'intervention*, 2005 [archivé avec l'auteur].

### 2.2.3 Les différentes pratiques en matière de demande d'indemnisation à la CSST

Les pratiques concernant le dépôt de réclamations à la CSST en cas d'incapacité physique ou psychique en lien avec le harcèlement psychologique varient considérablement d'un syndicat à l'autre. L'affiliation des syndicats ne semble pas déterminer leur pratique en la matière. Entre autres, lorsque les syndicats ne conseillent pas à leurs membres de déposer des réclamations à la CSST, ils le font pour des raisons très différentes.

Pour deux représentants syndicaux, même la possibilité de déposer une réclamation à la CSST pour une lésion psychique en lien avec le harcèlement psychologique au travail n'était pas évidente :

Q      Pis, c'est-tu déjà arrivé que quelqu'un fasse une réclamation à la CSST?

R      Ben, en ce moment c'est pas la CSST, on a un régime d'assurance privé. S2-2-H

Dans plus d'un milieu de travail, un engagement à ne pas déposer de réclamation à la CSST faisait partie de la monnaie d'échange lors de la négociation de règlement de dossiers de harcèlement. De la même façon, le désistement d'une réclamation à la CSST pouvait aussi permettre de régler un dossier devant la CLP :

R      Tu vois dans ce dossier-là [...] il y a eu un refus de CSST pour la dame, O.K., qui avait une demande à la CSST. Elle a été refusée par CSST. Mais l'employeur, juste avant la CLP, il nous a donné gain, parce qu'il avait trop peur qu'y aurait [...] Qu'on ferait venir 12 000 personnes. Pis, la Loi est [...] Deux ans après, la Loi était là, là.

Q      O.K., c'était réglé mais avec une somme d'argent.

R      Il a réglé. Il a donné. Il a payé ses 14 premiers jours, il a donné 90 % de son salaire pour les journées qu'elle était en maladie. Il a tout réglé ça. Pis, après ça, il a, il a déménagé madame. Pis, on n'a pas entendu parler. Fait que, il voulait vraiment, vraiment éviter qu'on reprenne. Nous aussi, d'ailleurs, on ne voulait pas [...]

Q      Il a payé de sa poche les, les montants des prestations de la CSST?

R      De sa poche, il a payé ça de, de [*l'établissement*], oui, oui.

Q      O.K., il ne voulait vraiment pas de décision avec le nom de [*l'établissement*]?

R      Non, non. Pis, ça c'est gros. Ce que tu viens de me dire là, c'est gros, parce que c'est beaucoup comme ça qu'il règle chez nous. S3-2-F

Dans l'exemple qui suit, le représentant syndical siégeait au comité paritaire de l'entreprise sur le harcèlement psychologique. Il était conscient du coût plus élevé d'un dossier de harcèlement traité à la CSST<sup>942</sup> plutôt qu'en assurance-salaire pour l'employeur et s'en servait pour négocier un règlement au bénéfice de son membre :

il s'est fait "pitcher" dans tous les coins, pis, carrément ignoré, pis, mis en dessous du tapis, comme j'appelle, là. Pis, ça lui, ça, a dégénéré vraiment, sa situation, pis, il a porté une plainte [...] Finalement, ils m'ont dit, "ouais, c'est vrai, O.K., vu comme ça, t'amènes des points, mais oui, oui, c'est du harcèlement, mais on paie pas". Ben là, j'ai dit, parce que là, la, la représentante des ressources humaines s'était fait dire par son boss, qu'il payait pas. Fais que, moé, j'ai dit, "ben, là, eh, écoutez, va expliquer à ton boss, que si, y veut pas payer, la CSST, c'est 4 fois le salaire d'un employé, si on fait une demande à la CSST, et puis, que là si vous payez, le monsieur est en assurance, moi, ce que je demande, c'est juste la différence de son assurance pis de son plein salaire, pis, explique à ton boss, que potentiellement si ça reste ici, ça va lui coûter pas mal moins cher que si on s'en va à la CSST, pis que, s'il gagne, le monsieur à la CSST, il est reconnu, tsé". S2-1-H

En contraste aux milieux de travail où le non-exercice du recours à la CSST est la norme, dans deux milieux de travail, le dépôt de réclamation à la CSST est une pratique courante :

aussitôt qu'il manque une personne, elle est absente pour maladie, parce que, elle ressent, cette personne-là a ressenti avoir du harcèlement [...] automatiquement, on peut faire, selon la Loi, c'est de – par la suite c'est de le prouver, là – mais la personne fait automatiquement une demande en CSST [...]. S3-4-H

Responsable de l'ensemble des dossiers d'incapacité de ses membres, un autre représentant syndical rapporte que, dès que le médecin traitant fait un lien entre l'incapacité et la situation au travail, le syndicat a comme politique d'encourager ses membres à présenter une réclamation à la CSST plutôt qu'à l'assurance-collective :

---

<sup>942</sup> Le coût plus élevé d'une réclamation à la CSST est lié au taux personnalisé (*experience rating*) des employeurs : voir Line Régner et Pierre-Michel Lajeunesse, « Principes de financement » dans *JurisClasseur Québec*, Feuilles mobiles, Collection Droit du travail - Santé et sécurité du Travail, fasc 22, Montréal, LexisNexis Canada, 2010 (mise à jour annuelle).



moi j'interviens en disant, "en CSST ils ne veulent pas savoir si c'est du harcèlement ou pas, ils veulent juste savoir si c'est le travail qui a rendu malade. C'est pas, une si grosse côte à remonter, pis, de toute façon, ça va être entendu dans 2 ans à la CLP". La région que j'ai ici, [*région*], 2 ans. "Vous avez le temps de guérir. Là, vous n'en sentez pas la force, mais vous avez le temps de guérir". Pis, si dans 2 ans, vous n'en sentez pas la force, on se désistera. On influence, on, je ne sais pas si on met de la pression, j'aime pas le mot, je ne voudrais pas faire ça, mais je pense qu'on le fait, pour la CSST, on encourage en tout cas. S1-2-H

Il semblerait néanmoins que la réticence de certains médecins de faire une déclaration à la CSST peut freiner cette pratique. Selon le même représentant :

Il y a des médecins qui n'aiment ça. Ça c'est connu partout. Les médecins n'aiment pas les cas de CSST. "[t]u m'as dit de lui en parler, mais, il trouve que c'est bien du trouble, pis, il n'a pas le temps d'aller au tribunal, la CSST, il ne connaît pas, il ne veut pas, le médecin". S1-2-H

Chez un autre syndicat, quand vient le temps de prendre une décision au sujet du dépôt d'une réclamation à la CSST pour une incapacité en lien avec le harcèlement au travail, chaque cas est un cas d'espèce. Toutefois, à au moins une occasion, lorsqu'une personne syndiquée a déposé une réclamation à la CSST, l'employeur a réagi fortement :

Mais, la journée, où qu'une fille qui a décidé de déclarer ça en CSST, parce que, là, elle ne tenait pus. Là, ç'a comme, doublé. Ça ne marchait pus. Il [*le directeur général*] était fâché après nous. Il m'a appelé. Ça aurait pu être du harcèlement, ça aussi (*rire*). Il m'a appelé à mon bureau, sur mon lieu de travail, en me gueulant après. Le d.g., là, pour me dire que, je n'avais pas d'affaires à déclarer ça, on s'était entendu qu'il n'y aurait pas de CSST là-dedans, qu'on ne mêlerait pas rien là-dedans. Sauf, que moi, j'ai rien entendu avec lui. On ne s'était rien promis, rien. Et ça, on a mis bien clair par après [...]. S3-2-F

Dans un autre syndicat, la représentante du syndicat au sein du comité interinstitutionnel sur le harcèlement souligne la réticence de ses membres à déposer des demandes à la CSST. Au-delà de la crainte de la réaction de l'employeur, elle situe cette réticence dans un contexte où, d'une part, les membres peuvent obtenir un soutien psychologique gratuitement au Programme d'aide au personnel et, d'autre part, les membres sont rebutés par les exigences bureaucratiques et médicales impliquées par une réclamation à la CSST :

souvent, quand on leur dit, "tu pourrais aller à la CSST", "j'aimerais mieux à l'interne avant" [...] La CSST, là, ils ont de la misère à le faire. Parce qu'ils doivent vraiment aller chercher un papier du médecin, qui dit que, "que, oui, je reconnais que cette personne-là a tombée en maladie à cause de telle chose, telle chose, telle chose". Et là, à ce moment-là, on peut déposer ce papier-là à la CSST. Tsé, quand ils arrivent, là, ils n'arrivent pas tous avec leur papier médical [...] Les cas extrêmes ils y vont, je te dirais, ça ne devrait pas, mais c'est, c'est ça. Ils ont peur des ressources humaines par rapport à la CSST. Ils ont peur d'être identifiés, ils ont peur de se faire dire, "on va se faire [...], on va poursuivre le [nom de l'employeur]". Pis, ce n'est pas ça qu'ils veulent. En principe, pis, moi, je te dirais, mettons, sur les 30 par année qu'on a, plus de [...], le trois quarts veulent essayer de régler à l'interne. S1-3-F

#### 2.2.4 Le refus systématique des réclamations en lien avec le harcèlement psychologique par la CSST

Par ailleurs, chez les RRS travaillant dans les milieux de travail où il y a une pratique de déposer des réclamations à la CSST, ceux-ci font presque tous référence à la pratique de la CSST de systématiquement refuser les réclamations pour des lésions professionnelles en lien avec le harcèlement. Plusieurs ont soulevé les conséquences négatives pour la personne déjà fragilisée par le harcèlement au travail de voir sa réclamation refusée par la CSST.

Dans les syndicats où les membres bénéficient de régimes d'assurance-salaire, les RRS citent comme motif principal pour ne pas vouloir déposer de réclamation à la CSST, le fait que les personnes malades n'ont pas la force de « se battre » :

R La madame est restée, elle, est restée ça fait trois ans de ça. Elle est restée [...] elle a été longtemps en arrêt de travail cette dame-là.

Q Sur la CSST?

R Non, la CSST, les gens quand on leur [...], on leur mentionne qu'ils pourraient, ceux qu'on voit qui ont vraiment été malmenés, nous disent, "j'ai pas, j'ai pas la force de me battre. Est-ce que tu peux toutte régler ça pour moi ou si je dois me battre?" Ben, là, c'est parce que, évidemment, je leur explique, que ça se peut que ça soit refuser par la CSST, c'est fort probable. Pis, de ça, y va y avoir des recours, pis, y avoir des témoignages, là, je leur explique le processus et les gens la [...] Moi, je n'ai pas connu, il y a personne

qui m'a dit, "je vais continuer". Les gens m'ont dit, "j'arrête là, je m'en vais, je ne suis pas capable, je m'en vais en congé de maladie". S1-4-F

[...] Mais, mais, non, il y en a, dans les cas d'harcèlement, il n'y en a aucun qui, qui s'est ramassé sur la CSST [...] Faute de connaissance, même, pis faute de, de volonté. Les gens ne veulent pas avoir la tracasserie de la CSST. T'en vas à l'employeur, tu dis chu malade. L'employeur aime bien mieux avoir un dossier de [...], de, de assurance qu'un dossier de CSST [...] Et puis, et puis eh, les gens ne veulent pas avoir la tracasserie. S1-1-H

Les longs délais associés au processus d'appel de la décision de la CSST peuvent inciter les personnes syndiquées à renoncer à leurs droits et rendent les recours illusoires :

L'employeur, qui sait jouer avec les délais [...] gagner du temps, faire en sorte que les personnes y lâchent prise. O.K. On pense même, on n'est même pas certain, dans des dossiers si les gens vont vouloir poursuivre. S3-8-F

Le pire, c'est les délais. Les gens attendent, deux, trois ans, puis ils s'écœurent, ils abandonnent. On dirait que c'est ça le jeu de l'employeur, étirer, toujours étirer l'affaire. Il se fie sur le fait que les gens vont s'écœurer. S3-6-H

Lorsque la compagnie d'assurance refuse de verser des prestations assurance-salaire en attendant que le dossier à la CSST soit réglé, les RRS rapportent que les personnes qui souffrent d'une incapacité psychologique en lien avec le harcèlement au travail n'ont carrément pas les moyens financiers – « Les gens n'ont pas des bas de laine en avant d'eux autres » – de déposer des réclamations à la CSST :

Les gens, même ici, on dit, "oui, ça serait une bonne idée", mais, ce qui arrive, si on s'en va sur la CSST, la personne n'a pas d'argent. Parce qu'en allant sur la CSST, eux autres, ils contestent au coton, (*inaudible*). Pis l'assureur dit, "écoute, t'as un dossier CSST, j'ai pas envie de payer tant que ça ne sera pas réglé" [...] Fait que, là, la personne, des fois elle a pas le choix. C'est mieux de dire, "ben, c'est mieux de dire, je m'en vas tout de suite sur l'assurance-salaire, où que j'ai de l'argent, 70 % de mon salaire, pis, j'accepte le fait, pis, je vis avec de même, au lieu de me battre". Les gens n'ont pas des bas de laine en avant d'eux autres. Ils s'en vont comme ça, c'est triste [...] Là, le choix, c'est la facilité, ils s'en vont en assurance-salaire, tandis qu'ils devraient s'en aller sur la CSST. S3-1-H,F

Un autre représentant syndical souligne la fragilité de la personne atteinte d'une incapacité en lien avec le harcèlement psychologique subie ainsi que les effets anti-thérapeutiques à la fois du processus de contestation à la CSST mais également d'être sans revenu pendant le processus :

Lui, on y a recommandé de, quand il est venu nous voir au début, il avait un papier d'assurance. Son médecin l'a arrêté de travailler. Pis, là, il nous a raconté son histoire. Pis, on y a suggéré de faire une plainte à la CSST. On y a dit, "fait une plainte, va voir ton médecin, retourne voir ton médecin, pis, au lieu qu'il te donne un papier pour les assurances, dis-y qu'il te donne un papier de CSST". Et pis, il l'a fait, il a fait remplir un papier de CSST. Par contre, à court terme, là, eh, c'est pas avantageux pour l'employé, parce qu'il aura pas une cenne le temps que ça sera pas réglé, pis ça va prendre 2 ans avant ça soit réglé par la CSST. Ça, c'est un problème aussi, qui est réel, tsé [...] Alors, d'un autre côté, on se dit, on se dit, "est-ce que c'est une bonne affaire d'y recommander ça", pis que c'est quelqu'un, qui est dans un état fragilisé extrême [...]. S2-1-H

Dans l'exemple qui suit, initialement, la CSST avait accepté la réclamation. Par la suite, la CSST a changé d'idée après qu'une expertise du Bureau d'évaluation médicale (BEM) est venue modifier le diagnostic et ce, onze mois après le dépôt de la réclamation :

R1 Il a été accepté, lui, dans sa première [...], il a fait sa réclamation au mois de novembre à la CSST, vous voyez, il a été accepté par la CSST au mois d'avril. Au mois d'avril, la CSST a émis une décision, la première décision en disant, "qu'il reconnaissait le trouble d'adaptation relié au harcèlement subi au travail". L'employeur [...] L'employeur a contesté cette décision-là [...] Et le BEM, nous, quand on l'a lu, on était content de le voir. Il était favorable à notre travailleur, il allait même plus loin que la décision initiale. Sauf que le psychiatre qui a fait le BEM, c'est une dame, elle a utilisé son pouvoir discrétionnaire pour émettre un nouveau diagnostic, qui n'était pas trouble d'adaptation mais qui était bien rendu dépression majeure. Et suite à ce nouveau diagnostic-là, la CSST a été obligée de se repositionner et a refusé la réclamation depuis le début. On était rendu en décembre. La CSST avait rendu un avis au mois d'avril. En décembre elle appelle, le 18 décembre, la reviseuse au dossier, et elle m'apprend ça, qu'elle va être obligée de [...], elle ne voyait pas ça comme une aggravation d'un trouble d'adaptation, malgré que j'ai essayé d'y faire comprendre. Ça l'air que ça ne passait pas dans sa tête. Et donc, elle a refusé. Donc, le travailleur, lui, il a eu tout le don, à partir du moment où il est en arrêt de travail, toute une rétroaction, là, dans l'assurance-salaire et l'effet sur le travailleur aussi, de ne pas être reconnu. Lui, ce qui le maintenait, c'est qu'au moins la CSST [*reconnaissait*].

R2 Même si l'employeur ne le reconnaissait pas du tout, du tout, du tout.  
S3-8-F, H

### 2.2.5 Le retour au travail

Souvent les personnes malades n'ont pas d'intérêt particulier à déposer une réclamation, ni dans l'immédiat, ni, chez les grands employeurs, du point de vue de la réintégration éventuelle dans un autre emploi non plus :

Actuellement non, dans aucun dossier il n'y a eu de réclamation à la CSST. Il y en a ou je l'ai carrément suggéré. J'ai poussé un peu, pis non, non, non, trop de trouble la CSST... Tu vois dans le cas de l'enseignante..., elle a été absente deux semaines avec plein salaire. Elle, elle aurait rien gagné à la CSST, c'est l'employeur qui aurait eu un dossier. De notre point de vue, ça aurait été intéressant parce que la CSST aurait été saisie que des fois il y a des problèmes de santé chez les enseignants aussi... Mais pas de perte pour elle à ne pas y aller. S1-1-H

[...] 90 % des gens qui vont en arrêt maladie dû à une situation d'harcèlement ne font pas de réclamation à la CSST... ils ont des très bonnes conditions de travail en matière d'assurance. Ils n'ont pas à prouver pourquoi ils font une dépression situationnelle ou... Troubles de l'adaptation. Ils ont un billet médical, ils sont payés pour certains, quand t'es permanent, t'es payé 100 % de ton salaire pendant quelques mois, là. Donc, vraiment sans intérêt. Il fallait..., et ils ont peu de chance de ne pas se retrouver un emploi à [employeur]. Donc, tout le volet réadaptation et tout, ça ne les concerne pas, là. S3-7-F

Par contre, lorsqu'un milieu de travail offre peu de mobilité ou la convention collective laisse les modalités du retour au travail à la discrétion de l'employeur, le droit au retour au travail prescrit par le régime de la CSST revêt une très grande importance. La pratique de refus initial des réclamations pour des lésions psychiques comme celles en lien avec le harcèlement psychologique couplé avec les longs délais de contestation font que le retour au travail est souvent négocié avant l'audition de la cause devant la CLP. Sans la reconnaissance d'une lésion professionnelle par la CSST, les RRS ont peu de prise pour maintenir le salaire, l'horaire et même le lien d'emploi des personnes harcelées qui sont prêtes à retourner au travail :

R2 Il ne veut pas retourner là, mais, il y a un papier médical comme quoi, il est apte à travailler, sauf dans son département... il va avoir un autre poste ailleurs.

R1 Sauf, que ça l'a comme impact que ce travailleur, qui avait un poste à temps complet à la pharmacie de jour du lundi au vendredi, et que, pour revenir dans le milieu, il a été obligé d'accepter un poste une fin de semaine sur deux de nuit, comme [*nom du poste*]... Donc, à l'assurance-salaire, l'employeur a beaucoup plus de poigne que les travailleurs qui sont en accident de travail. Donc, l'employeur commençait à presque obliger une démission. La dernière fois, qu'on s'était parlé, l'employeur exigeait quasiment une démission, parce que, "t'es pas plus malade que toé, pis moé, là", tsé, c'est ce qu'il a dit au travailleur, là. En disant, "regarde, il faut que tu reviennes travailler, parce que, nous autres, on ne te paiera pas en assurance-salaire". C'était soit ça ou la démission.

Q Oui, pis la CLP pourrait donner raison au travailleur, mais, là, il va être rendu où?

R2 Fatigué.

R1 Il va avoir perdu son droit, tsé, dans le fond, moi, c'est un peu ça qu'on a essayé pendant longtemps, parce que ça fait longtemps que ce poste-là lui appartenait.

R2 Lui appartient.

R1 Une fin de semaine sur deux [*dans le nouveau poste*]. Pis, là, moi, je disais, "[...] on va attendre, parce que, si à la CLP on est reconnu, toute la notion d'emploi convenable, t'as un poste à temps complet du lundi au vendredi, tsé, donc l'employeur va être obligé [...] tu vas pouvoir trouver quelque chose d'autre". S3-8-F,H

De façon semblable, dans un autre cas, lors de son retour au travail après une période d'incapacité, la personne harcelée doit faire des remplacements plutôt que de retourner dans son poste :

Mais, dans le cas qu'on parle, c'est ça, malheureusement, pis, même la personne, mais, je pense, que je lui avais dit de faire une déclaration d'accident de travail, mais, elle n'a jamais voulu en faire. Pis, en fin de compte, ça été, eh, elle est en absence maladie. Là, je sais, qu'elle a signifié qu'elle était en retour progressif au travail. La seule chose qu'il y a, c'est qu'elle n'a plus que des remplacements [...]. S3-5-H

Une autre salariée a également eu à changer de poste et a subi une diminution de salaire en conséquence :

Elle ne sera jamais capable de retourner là [...] Ensuite, il y a eu un poste qui a été affiché, qui a affiché une réceptionniste pour le [département]. Elle a appliqué sur le poste, et elle l'a eu. Sauf, qu'elle a une énorme diminution de salaire. S3-2-F

Par ailleurs, même au sein du régime de la CSST, la question du retour au travail peut s'avérer litigieuse et impliquer le dépôt d'encore d'autres recours pour la personne malade :

R [Prénom] a toujours été en cinquième. Là, [prénom] n'est pas contente. Fait qu'on fait un nouvel article, je ne sais plus quoi, à la CSST, pour dire qu'elle n'avait pas le droit d'être déplacée pendant son absence. Il y a quelque chose qui dit, tu réintègres ton poste. [...] Et là, il y a une chicane entre l'interprétation, c'est quoi un poste dans une école, c'est-tu cinquième année, c'est-tu primaire, c'est-tu telle école, c'est-tu Commission, on n'est pas sûr. Fait qu'on va se retrouver au tribunal pour ça, bientôt. S1-2-H

Une représentante syndicale observe que les mécanismes prévus dans la *Loi sur les accidents du travail et des maladies professionnelles* (LATMP) pour encadrer le retour au travail ne sont pas adaptés à un contexte comme celui du harcèlement psychologique :

Parce que même si on gagnerait au niveau de la CLP, pis, qui y dit, "faut qu'elle réintègre son poste", est-ce qu'on va être capable de la remettre là?, hein, pas sûre, moi, que la madame va vouloir retourner là. Ils vont faire quoi, ils sortent pas la bonne personne, parce que c'est la personne qui était harcelée qui a été sortie et non pas l'harceleur. S3-2-F

Finalement, à l'instar de l'audition de grief, l'audition devant la CLP relativement à l'admissibilité d'une réclamation pour une lésion psychologique en lien avec le harcèlement au travail entre collègues de travail peut provoquer « beaucoup de gêne, beaucoup d'inconfort » pour le représentant syndical :

On a beau dire, ça crée des tensions. Moi, jusqu'à maintenant, je suis allé à un CLP, là. Pis, je vais vous dire entre le..., ce n'est pas seulement que le présumé harceleur pis la victime présumée, mais tout autour, ça crée, ça crée beaucoup de, de confusion, pis, de..., de..., des relations interpersonnelles difficiles... Beaucoup de gêne, beaucoup d'inconfort. C'est..., et, et d'autant plus que lorsque le présumé harceleur et la présumée harceuse se retrouvent encore au travail, même après un jugement au CLP... Donc, c'est extrêmement difficile... moi, ce que j'ai vu, à date, ils

avaient un avocat, l'employeur au CLP, et, l'avocat, bien entendu de l'employeur, défendait le présumé harceleur. O.K.

Q Votre membre?

R Notre membre. Et nous, de notre côté, nous avons notre avocat, notre procureur, qui défendait la présumée victime. Voyez-vous la difficulté, vois-tu la difficulté, là?

Q [...] C'est comme si le syndicat n'est pas du tout du côté du présumé harceleur?

R C'est ça. Et j'ai, même..., même que j'ai, j'ai ressenti ça un peu. Pour moi, c'est un peu un inconfort [...]. S3-4-H

### 2.2.6 Discussion

Les délais pour l'audition d'un grief pour harcèlement psychologique fournissent une illustration éloquent de l'efficacité incertaine de la mise en œuvre des dispositions sur le harcèlement psychologique dans les milieux de travail syndiqués. Les personnes non syndiquées bénéficient d'un recours administré d'abord par la Commission des normes du travail et ensuite par la Commission des relations du travail. Toute autre chose étant égale, les délais sont relativement uniformes. En contraste, le recours des personnes syndiquées dépend des ressources syndicales et de l'accessibilité de la procédure d'arbitrage de grief dans chaque milieu de travail. De nouveau, le paradoxe relevé par Walters se manifeste dans le recours pour harcèlement psychologique dans les milieux de travail syndiqués : les facteurs qui contribuent à une prévalence accrue de harcèlement psychologique, comme les relations de travail conflictuelles ou une gestion autocratique, sont les mêmes que ceux qui affaiblissent la capacité de représentation et de défense des personnes salariées face à leur employeur<sup>943</sup>. En ce sens, une politique universelle sur le harcèlement psychologique a été adoptée dans la LNT mais, appliquée dans des contextes très variés, cette politique produit des résultats très différents d'un milieu de travail à un autre. Cela fait écho à notre postulat que la mise en œuvre des dispositions sur le harcèlement psychologique est à la remorque des relations de travail en général<sup>944</sup>.

<sup>943</sup> Walters, *supra* note 288 à la p 603. Voir la sous-section 2.2.3 du Titre I, ci-dessus, sur les conséquences de placer l'obligation explicite de l'employeur de prévenir le harcèlement dans la LNT et non la LSST.

<sup>944</sup> *Ibid.*



De plus, le processus d'audition d'un grief pour harcèlement peut entraîner des délais mais aussi constituer une importante source de stress pour la personne plaignante, sans compter les autres acteurs du milieu de travail. Tel que constaté par l'arbitre Denis Nadeau :

Une audition qui s'allonge, les faits et circonstances qui s'ajoutent au fil des jours et des témoins, les inévitables "surprises" découlant d'un recours aux contours indéfinis ont trop souvent pour conséquence de miner encore plus le climat de travail des personnes concernées. Cette conséquence peu souhaitable sera nécessairement accentuée lorsque l'audition s'échelonne sur plusieurs mois. Rien de bon, disons-le, pour assainir les relations entre des personnes qui, très souvent, continuent de travailler dans les mêmes unités, départements ou bureaux et qui vivent déjà une situation difficile.<sup>945</sup>

L'interprétation jurisprudentielle étroite de la définition du harcèlement psychologique<sup>946</sup> est ressentie jusque dans les milieux de travail. De plus, au moment des entretiens, les RRS qui ont connu l'arbitrage des griefs pour harcèlement psychologique déclaraient « se débattre comme des diables dans l'eau bénite » pour trouver d'autres moyens de traiter ces dossiers. Même si le nombre de RRS ayant vécu l'expérience de l'audition d'un grief pour harcèlement est limité, les effets anti-thérapeutiques de l'audition pour les personnes plaignantes – qui « éclatent », qui « s'écroulent » – ressortent dans les causes rapportées<sup>947</sup>. Le taux de succès peu élevé des griefs, le caractère inadapté du processus contradictoire habituel en matière de harcèlement psychologique, les effets anti-thérapeutiques du litige pour la personne plaignante mais aussi pour d'autres acteurs du milieu de travail : ces constats amène une représentante syndicale à déclarer que l'arbitrage des griefs pour harcèlement psychologique n'a « aucun bon sens ».

À vrai dire, le fardeau de preuve exigé pour qu'un grief pour harcèlement psychologique soit accueilli est perçu par les RRS comme étant tellement lourd qu'à part des « cas graves », dans le libellé des griefs, une représentante syndicale – avocate de formation – est

<sup>945</sup> *La Presse*, *supra* note 635 au para 38.

<sup>946</sup> Voir la section 2.1 du Titre I, ci-dessus, sur le portrait de la jurisprudence en matière du droit à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique.

<sup>947</sup> Il serait intéressant de savoir si l'audition d'un grief pour harcèlement psychologique peut avoir des effets thérapeutiques pour la personne plaignante. Toutefois, les entretiens que nous avons conduits ne nous permettent pas de tirer de conclusions à cet égard.

revenue à un fondement juridique basé simplement sur le *Code civil du Québec* (article 2085) et la *Charte des droits et libertés de la personne* (articles 4, 46). Ce retour au libellé des griefs pour harcèlement avant l'entrée en vigueur des dispositions sur le harcèlement psychologique dans la LNT<sup>948</sup> consacre la perception d'une portée démesurément restreinte des dispositions sur le harcèlement psychologique.

La stratégie de certains RRS de faire appel au régime de la CSST pour provoquer une intervention avant qu'une situation de harcèlement ne se détériore, semble avoir fonctionné un certain temps. Ironiquement, comme nous avons déjà souligné au Titre I<sup>949</sup>, cette porte s'est refermée en grande partie avec l'entrée en vigueur des dispositions sur le harcèlement psychologique dans la LNT, alors que la CSST a décidé de limiter ses interventions au constat d'une politique en matière de traitement des plaintes pour harcèlement psychologique et de délaissier des interventions plus poussées relatives aux situations de harcèlement lorsqu'elle est appelée à intervenir par une travailleuse ou un travailleur harcelé. S'il est vrai que le fait d'avoir une politique en matière de harcèlement psychologique ne permet pas de prédire l'intervention actuelle de l'employeur lorsque survient, dans les faits, un cas de harcèlement<sup>950</sup>, la politique de la CSST de restreindre ses interventions au constat de l'existence d'une politique en matière de harcèlement psychologique ne sera pas efficace, pour en dire le moins<sup>951</sup>. De la même manière, la stratégie des RRS de faire intervenir les inspecteurs de la CSST dans des situations de harcèlement psychologique au travail, et ce, pour corriger la situation avant que la personne harcelée n'en devienne malade, ne fera pas long feu non plus.

---

<sup>948</sup> Francine Lamy, « Définir le harcèlement et la violence psychologique en milieu syndiqué : Les hésitations des uns, les difficultés des autres » dans *Développements récents en droit du travail*, 2003, Cowansville (Qc), Yvon Blais, 2003, 179.

<sup>949</sup> Voir la sous-section 2.2.2 du Titre I, ci-dessus, sur les convergences entre le régime de la LSST et le régime de la LNT.

<sup>950</sup> Salin, 2009, *supra* note 923.

<sup>951</sup> Voir la sous-section 2.2.3 du Titre I, ci-dessus, sur les conséquences de placer l'obligation explicite de l'employeur de prévenir le harcèlement dans la LNT et non la LSST.

Eu égard aux réclamations à la CSST, les effets anti-thérapeutiques du processus de traitement d'une réclamation sont à ce point notoires que plusieurs RRS hésitent à recommander ce recours. Les effets anti-thérapeutiques du processus de réclamation et de contestation pour des personnes déjà malades ont été bien documentés dans la littérature scientifique<sup>952</sup>. Les effets négatifs sur la santé des personnes qui déposent une réclamation découlent entre autres du fait que celles-ci doivent se soumettre à de nombreux contrôles de la part de la CSST<sup>953</sup>. Il n'est donc pas surprenant que des personnes décrites par les RRS comme étant « dans un état fragilisé extrême » déclarent qu'elles n'ont pas « la force de se battre » à la CSST, surtout si elles bénéficient d'une assurance-salaire<sup>954</sup>. Dans certains milieux, les RRS expliquent que le choix de ne pas déposer de réclamation à la CSST est conditionné par le fait que les personnes atteintes ne peuvent pas se permettre de fournir un prétexte à la compagnie d'assurance de refuser le versement de prestations pendant la période de contestation à laquelle il faut s'attendre avec ce type de réclamation à la CSST (« il aura pas une cenne le temps que ça sera pas réglé, pis ça va prendre 2 ans »). Qui plus est, aux dires d'un représentant syndical, même là où les personnes syndiquées sont prêtes à déposer des réclamations à la CSST, l'absence de médecins prêts à s'engager dans le processus de traitement et de contestation d'une réclamation à la CSST peut représenter un obstacle infranchissable au dépôt d'une réclamation. À ce chapitre, d'autres recherches confirment que plusieurs médecins ont « tendance à fuir les patients-CSST en raison des exigences bureaucratiques et tâches supplémentaires qu'imposent ces dossiers »<sup>955</sup>.

Dans plus d'un milieu de travail, les RRS affirment que des personnes déposent des réclamations, mais finissent par les régler par le versement d'un montant d'argent. Dans au moins un milieu de travail, les RRS laissent entendre que ce genre de règlement est une

---

<sup>952</sup> Lippel, 1999, *supra* note 119; Lippel, 2007, « Workers describe the effects », *supra* note 202; Ison, *supra* note 119.

<sup>953</sup> Lippel, 2007, « Workers describe the effects », *supra* note 202 à la p 435.

<sup>954</sup> Pour une étude du non-exercice du droit de déposer une réclamation à la CSST, voir Guberman et Côté, *supra* note 898.

<sup>955</sup> Katherine Lippel et al, *Traiter la réclamation ou traiter la personne? Les effets du processus sur la santé des personnes victimes de lésions professionnelles*, Montréal, Services aux collectivités (UQÀM), 2005 aux pp 36-37.

pratique consacrée : « c’est beaucoup comme ça qu’il règle chez nous »<sup>956</sup>. Finalement, lorsque l’incapacité en lien avec le harcèlement psychologique n’a pas été reconnue, le retour au travail de la personne peut s’avérer compliqué. Celle-ci ne bénéficie pas des mêmes garanties de retour prioritaire dans son poste et ne conserve pas les mêmes avantages et bénéfices que si elle avait été victime d’une lésion professionnelle. Les RRS ont spontanément fourni plusieurs illustrations de cas où le retour au travail s’est fait dans des conditions plus précaires et moins avantageuses que celles dont la personne bénéficiait avant d’être harcelée au travail. De plus, les délais avant l’audition d’un appel à la CLP font que le retour au travail de la personne victime de harcèlement peut se faire avant que la CLP n’ait tranché le dossier de l’admissibilité de la réclamation. À ce moment-là, selon les RRS, le retour semble se faire sans la protection de la loi.

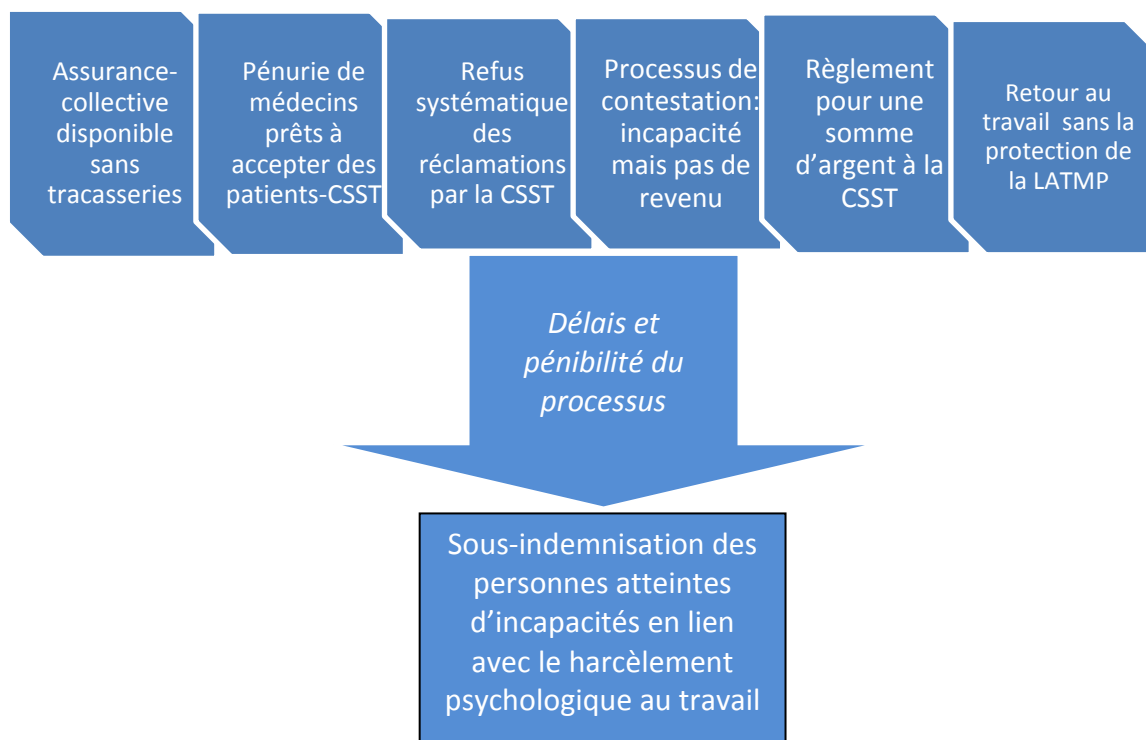
Bref, se situant tout au long du chemin entre l’arrivée de l’incapacité en lien avec le harcèlement psychologique au travail jusqu’à la date d’audition devant la CLP, une série d’obstacles ou de « filtres »<sup>957</sup> fait inéluctablement que les coûts de l’indemnisation des personnes atteintes d’incapacité en lien avec le harcèlement au travail par la CSST sont significativement moindres que les véritables coûts de ces incapacités (voir la Figure 3.1). Notons qu’alors que l’employeur assume seul les coûts des réclamations à la CSST, ce sont les personnes salariées qui financent ou qui co-financent (avec leur employeur) les régimes d’assurance-collective.

---

<sup>956</sup> Au sujet du règlement des réclamations à la CSST, voir Aubé, *supra* note 352.

<sup>957</sup> Cox et Lippel, 2008, *supra* note 898.

**Figure 3.1** Les filtres qui contribuent à la sous-indemnisation des personnes atteintes d'incapacité en lien avec le harcèlement psychologique au travail (nommés par un ou plusieurs RRS).



En effet, en 2010, seulement 45 réclamations en lien avec le harcèlement psychologique ainsi que 13 réclamations en lien avec le harcèlement sexuel ont été acceptées par la CSST<sup>958</sup>. Nous émettons l'hypothèse que le véritable coût pour la santé des personnes salariées des « risques résultant des prérogatives incontrôlées de l'employeur et d'une intensification croissante du travail »<sup>959</sup> est occulté, et ce, au profit d'une analyse qui traite les incapacités des personnes salariées comme autant de faiblesses individuelles. Suivant la logique de l'incitation à la prévention par l'imputation des coûts des lésions

<sup>958</sup> Québec, CSST, *Statistiques sur les lésions attribuables à la violence en milieu de travail*, Montréal, CSST, 2012, en ligne : <<http://www.csst.qc.ca>>. Autre indice qui soutient l'hypothèse de la sous-indemnisation des personnes atteintes d'incapacité en lien avec le harcèlement psychologique au travail, rappelons qu'approximativement 528 000 travailleurs et travailleuses au Québec ont déclaré avoir subi du harcèlement psychologique dans la dernière année : Katherine Lippel et al, « Violence au travail : Harcèlement psychologique, harcèlement sexuel et violence physique » dans *EQCOTESST*, 2011, *supra* note 24, 325 à la p 335.

<sup>959</sup> Deakin, *supra* note 32.

professionnelles<sup>960</sup>, l'effet net pour les employeurs est une faible incitation à faire de la prévention des lésions professionnelles en lien avec le harcèlement psychologique.

En ce sens, un représentant syndical regrette qu'une enseignante n'ait pas voulu déposer une réclamation à la CSST, car « ça aurait été intéressant parce que la CSST aurait été saisie que des fois il y a des problèmes de santé chez les enseignants ». Une autre représentante va jusqu'à formuler l'hypothèse que la sous-indemnisation des lésions professionnelles en lien avec le harcèlement psychologique est responsable de l'absence d'interventions de la CSST en matière de prévention du harcèlement psychologique : « Si la CSST mettait ses culottes, pis qu'elle faisait de la promotion des moyens de prévention [...] Mais non, [...] ils vont faire des statistiques. Bon, pis les statistiques c'est en fonction des lésions reconnues ».

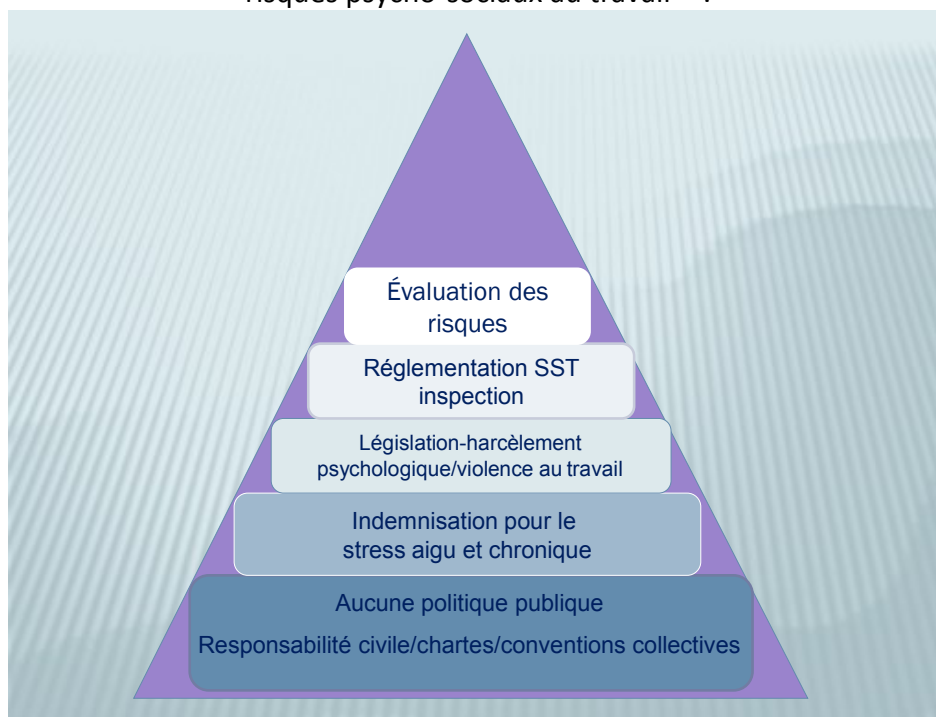
Katherine Lippel a analysé les liens entre l'indemnisation des incapacités liées aux risques psychosociaux tels le harcèlement psychologique, d'une part, et d'autre part, l'éventuelle émergence d'un cadre réglementaire pour la prévention de ces risques. Selon sa typologie des politiques publiques, l'indemnisation des victimes de stress aigu ou chronique – incluant les victimes de harcèlement psychologique – serait en effet une étape qui est souvent préalable à l'émergence d'un régime de réglementation et de prévention de ces risques<sup>961</sup> (voir la Figure 3.2).

---

<sup>960</sup> Émile Tompa, Scott Trevithick et Chris McLeod, « Systematic Review of the Prevention Incentives of Insurance and Regulatory Mechanisms for Occupational Health and Safety » (2007) 33:2 *Scandinavian Journal of Work and Environmental Health* 85.

<sup>961</sup> Katherine Lippel, « Law, Policy and Workplace Mental Health » dans *De la connaissance à l'action, 3<sup>e</sup> Conférence internationale CIST sur les facteurs psychosociaux au travail Québec (Québec) Canada, 1er au 4 septembre 2008 : Cahier des résumés*, Institut national de santé publique, Québec, 2008. Voir généralement Laflamme, *supra* note 24.

**Figure 3.2** La typologie des politiques publiques régissant l'exposition aux risques psycho-sociaux au travail<sup>962</sup>.



Finalement, même lorsqu'une réclamation est acceptée, la personne plaignante n'est pas nécessairement au bout de ses peines. Le régime de la CSST est inadapté aux spécificités des lésions causées par le harcèlement psychologique au travail où une personne peut être remise de son incapacité à la condition de ne pas avoir à côtoyer son harceleur<sup>963</sup>. En effet, la LATMP ne prévoit aucune obligation pour l'employeur de retirer la personne qui s'est livrée à des gestes de harcèlement du milieu de travail pour faciliter le retour de la victime<sup>964</sup>. Aux termes d'une représentante syndicale, « ils sortent pas la bonne personne, parce que c'est la personne qui était harcelée qui a été sortie et non pas l'harceleur ».

<sup>962</sup> Katherine Lippel, « Regulatory and Policy Strategies Addressing Violence and Harassment at Work », Séminaire de formation intersyndicale Labour OHCOW Academic Collaboration, Stopping the Spread of Psychosocial Hazards at Work in Québec and Ontario, présenté à Ottawa, 24 octobre 2011.

<sup>963</sup> Voir Cox, 2014, *supra* note 160.

<sup>964</sup> *Ibid*; France Cormier, « La victime de harcèlement et le processus de réadaptation professionnelle » dans *Développements récents en droit de la santé et sécurité au travail* (2007), Cowansville (Qc), Yvon Blais, 2007, 114.

Comme nous l'avons vu dans le Titre préliminaire<sup>965</sup>, les personnes harcelées sont souvent terrorisées à l'idée de revenir au travail en présence du harceleur, ce qui pousse vers la fin d'emploi comme solution. Alors que la vaste majorité des personnes non syndiquées n'est plus à l'emploi au moment de l'audition de leur plainte pour harcèlement psychologique, la majorité des personnes syndiquées l'est toujours<sup>966</sup>. Encore plus que les personnes non syndiquées, les personnes syndiquées sont donc interpellées par la possibilité de voir reconnaître leur droit au maintien en emploi après une incapacité en lien avec le harcèlement psychologique.

---

<sup>965</sup> Voir la sous-section 3.4.2 du Titre préliminaire, ci-dessus, sur le maintien en emploi et le retour au travail des victimes.

<sup>966</sup> Voir la sous-section 2.1.3.2 du Titre I, ci-dessus, sur le statut d'emploi de la personne plaignante au moment de l'audience.



## CONCLUSION

Pendant les cinq premières années de l'entrée en vigueur des dispositions portant sur le harcèlement psychologique, soit dans les années immédiatement avant le moment de notre enquête de terrain, seulement 12 griefs pour harcèlement psychologique ont été accueillis dans tout le Québec. À cet égard, les nouvelles dispositions en matière de harcèlement psychologique pourraient presque paraître constituer un phénomène de relativement peu d'importance. Toutefois, les entretiens que nous avons effectués avec les représentantes et représentants syndicaux (RRS) révèlent une réalité tout autre. À l'entrée en vigueur de ces dispositions, les personnes salariées étaient généralement tout à fait conscientes de leur droit à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique. Tout porte à croire que celles-ci ont beaucoup sollicité les RRS à ce sujet et ont déposé de nombreuses plaintes pour harcèlement psychologique. Tant au niveau local qu'au niveau national, les RRS se sont mobilisés pour informer les personnes salariées sur la définition du harcèlement psychologique, étudier la recevabilité des plaintes et assurer leur traitement. En effet, les résultats de notre recherche démontrent que l'entrée en vigueur des dispositions portant sur le harcèlement psychologique a provoqué des changements importants dans les comportements des acteurs dans les milieux de travail syndiqués, et ce, nonobstant le fait que seulement un petit nombre de griefs pour harcèlement a été accueilli.

À la lumière du contraste entre les données du Titre I (recueillies à l'aide d'une méthodologie juridique classique) et celles du Titre II (recueillies lors des entretiens avec les RRS), il est plus clair pour nous que jamais que le choix de la démarche méthodologique façonne de façon indélébile les résultats d'une recherche. Cela semble d'autant plus vrai

dans le contexte des milieux de travail, et plus spécifiquement les milieux de travail syndiqués, où la normativité juridique s'agence et s'entrecroise avec d'autres ordres normatifs<sup>967</sup>. Nos résultats de recherche indiquent que dans les milieux de travail, le formalisme du droit est souvent balayé par les pratiques informelles des acteurs, incluant celle des RRS, et ce, même si les règles juridiques ont indéniablement une influence et des effets sur les pratiques syndicales.

Cela ne signifie pas pour autant qu'il faut minimiser l'importance des normes juridiques, mais simplement qu'il faut situer leurs effets dans le contexte de l'internormativité complexe qui est à l'œuvre dans les milieux de travail. En l'espèce, le fait de saisir les effets des normes juridiques dans le contexte du pluralisme normatif des milieux de travail syndiqués nous a permis une réflexion captivante sur l'effectivité mais aussi sur la légitimité du droit.

Notre étude s'intéressait aux effets du rôle important accordé aux syndicats par le Projet de loi 143 sur la mise en œuvre et la réception du droit à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique, ainsi que sur l'action syndicale à cet égard. D'abord, rappelons que, de façon globale, l'intensification du travail et la concurrence accrue en lien avec la globalisation des marchés a entraîné un accroissement des risques psychosociaux dans les milieux de travail. La détresse psychologique des personnes salariées augmente, et la question de la dignité de celles-ci au travail est de plus en plus préoccupante. Dans ce contexte, en légiférant sur le harcèlement psychologique, au plan symbolique, le gouvernement s'est montré soucieux d'assurer le respect de la dignité des personnes au travail<sup>968</sup>.

---

<sup>967</sup> Bernheim, *supra* note 194.

<sup>968</sup> « *The rise of "bullying" as a new signifier of distress and interest in self-regulative guidelines can also be given useful perspective by locating them within wider governmental concerns about distress in the working population. Here, a Foucauldian perspective draws our attention to ways in which self-regulative approaches to distress at work carry forward interests of pastoral care, governing at a distance, and the construction of enterprising, responsible, productive self-actualising subjects* » : Paul McCarthy, « *Bullying at Work : A Postmodern Experience* » dans Einarsen et al, 2003, *supra* note 283, 231 à la p 237.

Pour les personnes non syndiquées, l'intervention du législateur a créé un nouveau recours. Comme nous avons vu, en cas de harcèlement psychologique au travail, celles-ci disposent dorénavant d'un recours individuel avec, le cas échéant, la possibilité d'une représentation par le contentieux de la Commission des normes du travail lors d'une audience devant la Commission des relations du travail. Toutefois, dans les milieux de travail syndiqués, en confiant aux parties à la convention collective la mise en œuvre des dispositions sur le harcèlement psychologique, le Projet de loi 143 permet en quelque sorte au gouvernement de « gouverner à distance »<sup>969</sup>, et ce, sans investissement de fonds publics. Or, nos résultats indiquent qu'en raison du choix du gouvernement de singulariser le traitement législatif du harcèlement psychologique parmi l'ensemble des risques psychosociaux au travail d'une part, et, d'autre part, d'écarter une approche collective et paritaire à la prévention du harcèlement au travail, le mandat des RRS en la matière est particulièrement complexe et exigeant.

Plus particulièrement, en adoptant le Projet de loi 143, le gouvernement a écarté de son champ d'intervention les risques psychosociaux autres que le harcèlement psychologique : surcharge, insécurité d'emploi, déséquilibre entre l'effort requis et la reconnaissance du travail effectué, stress de tout acabit, pour ne nommer que ceux-là. Nos résultats suggèrent qu'étant donné que la détresse au travail découlant des risques psychosociaux autres que le harcèlement psychologique n'a toujours pas de nom, ni de recours spécifique qui y est associé, toute souffrance, tout mal-être au travail est projeté sur le harcèlement psychologique. Alors que la campagne pour la reconnaissance du droit à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique était basée sur le besoin d'obtenir la reconnaissance du « droit à la dignité au travail », plusieurs situations où les personnes syndiquées souffrent, se sentent offensées ou humiliées, ne se sentent pas respectées ou autrement sont d'avis que leur droit à la dignité au travail a été bafoué, échappent à la portée de la législation en matière de harcèlement psychologique. Or, il revient aux RRS d'expliquer aux personnes syndiquées la portée restreinte de la définition juridique du harcèlement

---

<sup>969</sup> *Ibid.*

psychologique. La déception est parfois grande chez les personnes syndiquées, et aussi le sentiment d'impuissance chez les RRS.

L'utilisation par les personnes salariées de l'appellation « harcèlement psychologique » pour décrire une multitude de situations pénibles dans leur milieu de travail n'est pas unique au Québec<sup>970</sup>. Dans d'autres juridictions, le recours en cas de harcèlement psychologique (ou de *bullying*) a été qualifié respectivement de « *waste-bin for all kinds of problems* »<sup>971</sup> et de « *solar collector of resentments for behaviours perceived as unreasonable or inappropriate* »<sup>972</sup>, pour ne nommer que deux exemples.

Par ailleurs, si l'écart entre la définition juridique ou scientifique de harcèlement psychologique et la perception des personnes salariées d'en être victime est commun à plusieurs juridictions, le rôle exclusif des syndicats dans la mise en œuvre de la loi dans les milieux de travail syndiqués – et le manque d'outils et de soutien pour les aider à assumer ce rôle – semble particulier au Québec. En effet, en insérant les dispositions sur la prévention du harcèlement psychologique dans la *Loi sur les normes du travail* (LNT) plutôt que dans la *Loi sur la santé et la sécurité du travail* (LSST), le gouvernement a éloigné toute perspective d'une approche collective et paritaire à la prévention du harcèlement psychologique et, par le fait même, a réduit la possibilité que les RRS disposent d'un accès uniforme à des outils et à des ressources communes pour mener à bien leur mandat.

Dans un premier temps, nous avons vu que les RRS sentent qu'ils n'ont pas de levier pour intervenir sur les facteurs organisationnels qui contribuent à créer les situations problématiques pour la santé mentale de leurs membres. En effet, les risques

---

<sup>970</sup> *Ibid.*

<sup>971</sup> Hoel et Einarsen, « Shortcomings of Anti-Bullying Regulations », *supra* note 358 à la p 36.

<sup>972</sup> Paul McCarthy, « Bullying at Work : A Postmodern Experience » dans Einarsen et al, 2003, *supra* note 283, 231 à la p 236. Voir aussi concernant la situation au Danemark, Tom Mårup, « Intervention : Towards a Better Practice Through Courage, Honesty and Fairness » dans *Book of Abstracts, 8<sup>th</sup> International Conference on Workplace Bullying and Harassment*, Copenhague, 12-14 juin 2012, 59. En ce qui concerne la Belgique, « [d]e nombreuses situations de souffrance au travail liées aux relations de travail s'expriment aujourd'hui par la notion de harcèlement moral. » : Belgique, *Vademecum*, *supra* note 375 à la p 6 et s.

psychosociaux « renvoient à la fois à des facteurs individuels et collectifs, mais aussi à la question délicate et polémique de l'organisation du travail qui met en cause le pouvoir de direction de l'employeur »<sup>973</sup>, pouvoir sur lequel les RRS ont peu ou pas d'emprise.

Dans un deuxième temps, comme nous l'avons constaté, à la suite de la décision du législateur d'insérer les dispositions sur la prévention du harcèlement psychologique dans la LNT plutôt que la LSST, à ce jour, le rôle de la Commission de la santé et de la sécurité au travail dans la prévention des atteintes à la santé mentale des personnes salariées demeure marginal, tout comme la mise sur pied de structures paritaires pour le faire. Le recours en cas de harcèlement psychologique demeure un recours surtout individuel, et la dimension collective et organisationnelle de la situation qui a donné lieu à des allégations de harcèlement est occultée.

Dans un troisième temps, dans les milieux de travail syndiqués, le fait de confier aux parties la mise en œuvre des dispositions sur le harcèlement psychologique a comme résultat une décentralisation de la responsabilité et du financement de cette mise en œuvre. Cette décentralisation fait qu'en dernier lieu, l'accès à la sanction du droit à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique des personnes syndiquées repose sur la vitalité et les ressources de leur syndicat. Comme nous avons vu, pour un syndicat, une faible capacité de représentation des personnes syndiquées va souvent main dans la main avec une prévalence accrue de risques psychosociaux, incluant le harcèlement psychologique, dans le milieu de travail. Cela signifie que les personnes syndiquées qui ont peut-être le plus besoin de protection contre le harcèlement psychologique au travail sont celles qui auront le moins accès aux ressources nécessaires pour promouvoir et défendre leurs droits en la matière.

De plus, plusieurs RRS rapportent que des procédures de traitement des plaintes mises sur pied par des employeurs sans la collaboration du syndicat semblent avoir des effets anti-

---

<sup>973</sup> Nathalie Dedessus-Le-Moustier et Loïc Lerouge, « Une réflexion syndicale contrastée sur la prévention des risques psychosociaux » (2011) *Revue de droit du travail* 627 à la p 627 [Dedessus et Lerouge].

thérapeutiques importants sur les parties à une plainte. Nous avons déjà évoqué la proposition des chercheurs scandinaves voulant que la procédure de traitement des plaintes pour harcèlement psychologique ait le potentiel de réparer les torts causés par des interactions problématiques au travail, car « *procedural fairness may be used to restore interactional injustices* »<sup>974</sup>. Nos résultats suggèrent que l'inverse est aussi vrai : la procédure de traitement des plaintes a également le potentiel d'aggraver les torts causés par des interactions problématiques au travail ayant donné lieu à la plainte pour harcèlement psychologique, et à ce titre, d'intensifier le sentiment d'injustice de la personne qui se croit victime de harcèlement. Tel que déjà mentionné, « pour qu'elle puisse assurer sa légitimité, la norme doit émerger au terme d'un processus institutionnalisé par lequel on tente de sauvegarder l'universalisation des intérêts »<sup>975</sup>. Dans un milieu de travail syndiqué, la mise sur pied d'une procédure par l'employeur seul, sans la participation du syndicat, est susceptible de ne pas prendre en compte l'universalisation des intérêts. Dès lors, rien n'assure sa légitimité.

Des obligations onéreuses pèsent sur les RRS en raison du devoir syndical de juste représentation en matière de harcèlement psychologique, et ce, d'autant plus lorsque la personne mise en cause est également membre de l'unité de négociation. Dans ce dernier cas, l'apparence d'un « conflit d'intérêt »<sup>976</sup> chez le syndicat est susceptible de miner la légitimité de l'action syndicale.

Simplement à la lumière d'un bilan jurisprudentiel, du point de vue des personnes syndiquées insatisfaites de leur syndicat, nous avons vu que le recours contre le syndicat n'est pas toujours efficace pour faire ressortir le caractère injuste de l'action syndicale en matière de harcèlement psychologique et ce, même lorsque celle-ci est véritablement

---

<sup>974</sup> Pedersen et Einarsen, *supra* note 126.

<sup>975</sup> Philippe Coppens et Jacques Lenoble, « Déformalisation et procéduralisation du droit » dans Coutu et Rocher, *supra* note 48, 105 à la p 107.

<sup>976</sup> L'expression de la Cour d'appel dans l'affaire *Vallières, CA*, *supra* note 753 au para 12.

injuste ou inadéquate<sup>977</sup>. Pourtant, de par son existence et peu importe son issue, le recours des personnes syndiquées contre leur syndicat contribue à l'effritement du pouvoir symbolique et de la légitimité des syndicats.

À la lumière de la jurisprudence portant sur le devoir de représentation syndicale en matière de harcèlement psychologique, à tout le moins pour les tribunaux, le rôle du syndicat semble se déplacer vers un rôle de « défenseur du respect des droits légaux des salariés »<sup>978</sup>. Dans ce contexte, dans certains milieux de travail, des « problèmes de renouvellement de la vie syndicale » ont été observés de façon concomitante à l'entrée en vigueur des dispositions sur le harcèlement psychologique, phénomène qui coïncide par ailleurs avec une judiciarisation généralisée des rapports entre les syndicats et leurs membres.

Néanmoins, nos résultats indiquent qu'au travers les différentes contraintes juridiques, en général, de façon empathique et pragmatique, les RRS soutiennent les personnes syndiquées qui se croient victime de harcèlement psychologique, ou d'autres injustices au travail, et voient à la défense de leurs intérêts, de même qu'aux intérêts de ceux qui sont mis en cause par des plaintes. Les interventions *ad hoc* et informelles des RRS sont fondées sur la crédibilité, la conviction et le réseautage de ces derniers. Ces interventions se situent dans le prolongement de l'action syndicale traditionnelle : la représentation par une personne du milieu de travail, pour une personne dans le milieu de travail<sup>979</sup>.

L'importance de l'informel et l'émergence de « champions » de l'intervention en matière de harcèlement psychologique dans les rangs syndicaux expliquent, encore plus qu'une pratique précise ou une structure particulièrement efficace, le succès de plusieurs

---

<sup>977</sup> Encore une fois, dans le cadre de la présente étude, nous n'avons pas interrogé les personnes syndiquées quant à leur degré de satisfaction vis-à-vis leur syndicat. Nos conclusions à ce sujet doivent être interprétées en gardant à l'esprit cette limite de notre étude.

<sup>978</sup> Deakin, *supra* note 32 à la p 224.

<sup>979</sup> Au sujet du rôle des syndicats de faire entendre la voix des travailleuses et travailleurs (*voice*), voir Peetz et Pocock, *supra* note 931; Freeman et Medoff, *supra* note 931.

interventions syndicales. Leur nature même fait en sorte qu'il est difficile de les prédire ou de les structurer, et encore plus de les réglementer. Cela dit, aussi intangibles qu'elles soient, la mobilisation de cette expertise syndicale, la connaissance intime des RRS des milieux de travail ainsi que leur capacité d'intervenir sur-le-champ constituent un effet positif majeur du rôle des syndicats dans la mise en œuvre de la loi. À ce titre, nos résultats illustrent de façon éloquent le rôle clé que des RRS peuvent jouer au plan de la prévention du harcèlement psychologique au travail.

De plus, de façon générale, nous avons déjà souligné que d'un certain point de vue, « le droit n'existe qu'autant il est accepté »<sup>980</sup>. Par leur propre acceptation de la norme en matière de harcèlement psychologique, les RRS contribuent ainsi de façon subtile mais significative à la réception de celle-ci dans les milieux de travail. Entre autres, la présence d'une représentation syndicale sur le comité paritaire d'enquête sur le harcèlement psychologique met la crédibilité et la légitimité du syndicat au service de la réception de la norme en matière de harcèlement psychologique. Même en l'absence de structures paritaires pour traiter les plaintes pour harcèlement, dans des milieux de travail tendus où des conflits entre personnes syndiquées surviennent, la vigilance des RRS peut contribuer à faire en sorte que les comportements restent adéquats.

Certes, intervenir sur le harcèlement psychologique, soit « à la croisée de problématiques individuelles et de l'organisation de l'entreprise »<sup>981</sup>, constitue tout un défi. Par ailleurs, nos résultats suggèrent qu'à court terme, les interventions par des RRS dans des situations de conflit et de harcèlement entre personnes salariées peuvent être efficaces pour régler rapidement la situation. De plus, à long terme, les interventions des RRS peuvent contribuer de façon significative à changer la norme sociale relative à ce qui constitue un comportement acceptable dans un milieu de travail et à identifier les précédents organisationnels qui ont favorisé un laisser-aller dans les comportements. À la lumière de nos résultats, l'intérêt d'une démarche paritaire au plan de la prévention du harcèlement

---

<sup>980</sup> Serverin, *supra* note 78 à la p 52.

<sup>981</sup> Dedessus et Lerouge, *supra* note 973 à la p 627.



psychologique paraît donc indiscutable. De plus, de façon générale, nous croyons que d'autres recherches portant sur les relations entre les personnes salariées, incluant entre celles-ci et leurs RRS, pourraient s'avérer utiles pour mieux saisir comment intervenir efficacement sur le harcèlement psychologique, sur d'autres comportements inacceptables ainsi que sur les conditions de travail qui favorisent leur émergence et permettent leur perpétuation<sup>982</sup>.

Comme le remarquent avec lucidité les chercheurs Nathalie Dedessus-Le-Moustier et Loïc Lerouge, « [r]econnaître les liens entre l'organisation du travail et les risques psychosociaux implique d'admettre les limites du pouvoir de direction de l'employeur et des enjeux économiques qui y sont liés »<sup>983</sup>. C'est pourquoi, par analogie, toute intervention sur les risques psychosociaux en général, et sur le harcèlement psychologique en particulier, renvoie « à la façon de placer l'humain dans les méthodes de gestion et à la manière de garantir la protection de la santé mentale au travail »<sup>984</sup>. Au Québec, les RRS ont reçu le mandat de surveiller la mise en œuvre et d'assurer la réception de la norme en matière de harcèlement psychologique dans les milieux de travail syndiqués. Nos résultats indiquent qu'ils s'acquittent de cette responsabilité avec engagement, tout en étant limités par un cadre juridique qui ne leur permet pas d'agir sur les risques psychosociaux qui sont à l'origine de beaucoup de plaintes pour harcèlement psychologique.

---

<sup>982</sup> Blackstone, Ugger et McLaughlin, *supra* note 172.

<sup>983</sup> Dedessus et Lerouge, *supra* note 973 à la p 630.

<sup>984</sup> *Ibid.*

## APPENDICE A

ATTESTATION D'APPROBATION DÉONTOLOGIQUE OCTROYÉE PAR LE COMITÉ D'ÉTHIQUE DE  
LA RECHERCHE EN SCIENCES SOCIALES ET HUMANITÉS AINSI QUE  
LA PROLONGATION DE L'APPROBATION

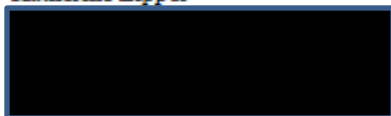


# Université d'Ottawa University of Ottawa

Service de subventions de recherche et déontologie Research Grants and Ethics Services

Le 16 octobre 2007

Katherine Lippel



Rachel Cox



**Objet : Le rôle des parties privées dans la mise en œuvre de droits d'ordre public :  
la gestion syndicale du harcèlement psychologique au travail au Québec  
(entrevues avec des informateurs et informatrices clefs)  
(Dossier # [redacted])**

Chères Mesdames Lippel et Cox,

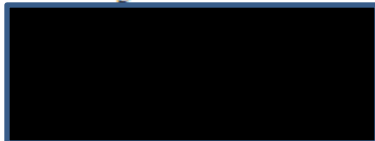
Le Comité d'éthique de la recherche en Sciences Sociales et Humanités de l'Université d'Ottawa (CÉR en SSH) a examiné votre demande d'approbation et y a accordé une catégorie 1a (approbation). Vous trouverez donc ci-joint le certificat d'approbation déontologique pour votre projet de recherche.

Au cours de votre étude, toute modification au protocole ou aux formulaires ne peut être introduite sans l'approbation préalable écrite du CÉR. Vous devez aussi aviser le CÉR dans les plus brefs délais de tout événement ou expérience indésirables vécus par les participants.

Cette attestation d'approbation déontologique est valide jusqu'au 16 octobre 2008. Veuillez soumettre un rapport annuel à la Responsable de la déontologie en recherche en octobre 2008 pour soit fermer le dossier ou faire demande d'extension. Ce rapport se trouve à l'adresse suivante:  
[http://www.ssrp.uottawa.ca/deontologie/application\\_dwn\\_f.asp](http://www.ssrp.uottawa.ca/deontologie/application_dwn_f.asp).

Si vous avez des questions, n'hésitez pas à me contacter au poste [redacted]

Veuillez agréer mes sentiments les meilleurs.



Responsable de la déontologie en recherche  
CC : Peter Beyer, Président du CÉR en SSH



# Université d'Ottawa University of Ottawa

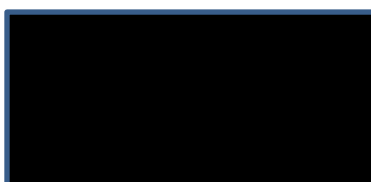
Service de subventions de recherche et déontologie Research Grants and Ethics Services

## COMITÉ D'ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE EN SCIENCES SOCIALES ET HUMANITÉS

### ATTESTATION D'APPROBATION DÉONTOLOGIQUE

La présente attestation certifie que le Comité d'éthique de la recherche en Sciences Sociales et Humanités de l'Université d'Ottawa a examiné la demande d'approbation déontologique pour le projet intitulé **Le rôle des parties privées dans la mise en œuvre de droits d'ordre public : la gestion syndicale du harcèlement psychologique au travail au Québec (entrevues avec des informateurs et informatrices clefs)** (Dossier # [REDACTED]) présenté par Rachel Cox et supervisé par Katherine Lippel de la Faculté de droit de l'Université d'Ottawa. Le Comité d'éthique a déterminé que la demande respectait les principes déontologiques établis par l'Énoncé de politique des trois conseils et par les règles de procédure des Comités d'éthique de l'Université d'Ottawa et a donc accordé une catégorie 1a (approbation) à ce projet.

La présente attestation est valide pour un an à partir de la date indiquée ci-dessous.



16 octobre 2007

Date

Responsable de la déontologie en recherche  
Pour le Président du CÉR en Sciences Sociales et Humanités  
Peter Beyer

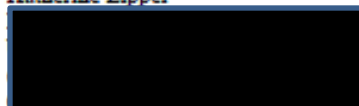


# Université d'Ottawa University of Ottawa

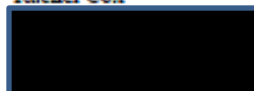
Service de subventions de recherche et d'éthologie Research Grants and Ethics Services

Le 30 octobre 2008

Katherine Lippel



Rachel Cox



**Objet : Le rôle des parties privées dans la mise en œuvre de droits d'ordre public :  
la gestion syndicale du harcèlement psychologique au travail au Québec  
(entrevues avec des informateurs et informatrices clefs)  
(Dossier [redacted])**

Chères Mesdames Lippel et Cox,

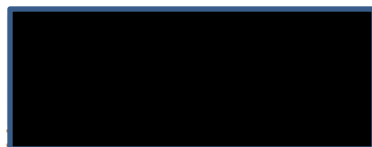
Merci d'avoir soumis votre rapport annuel pour le projet en rubrique. Le Comité d'éthique a accepté votre demande de prolongation d'approbation déontologique pour ce projet. Vous trouverez donc ci-joint une attestation d'approbation déontologique du Comité d'éthique de la recherche en sciences sociales et humanités pour ce dernier.

Au cours de votre étude, toute modification au protocole ou aux formulaires ne peut être introduite sans l'approbation préalable écrite du CÉR. Vous devez aussi aviser le CÉR dans les plus brefs délais de tout événement ou expérience indésirables vécus par les participants.

Cette prolongation d'approbation déontologique est **valable du 16 octobre 2008 au 15 octobre 2009**. Veuillez compléter un rapport annuel à remettre à la Responsable de l'éthique en recherche en octobre 2009 afin de soit renouveler l'approbation éthique ou pour fermer le dossier. Une copie de ce rapport peut être sauvegardée à partir de l'adresse Internet suivante: [http://www.ssr.d.uottawa.ca/deontologie/application\\_dwn\\_f.asp](http://www.ssr.d.uottawa.ca/deontologie/application_dwn_f.asp)

Si vous avez des questions, n'hésitez pas à me contacter au poste [redacted]

Veuillez agréer mes sentiments les meilleurs,



Responsable de l'éthique en recherche  
CC : Peter Beyer, Président du CÉR en SSH



# Université d'Ottawa University of Ottawa

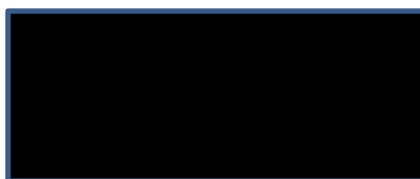
Service de subventions de recherche et déontologie Research Grants and Ethics Services

## COMITÉ D'ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE EN SCIENCES SOCIALES ET HUMANITÉS

### ATTESTATION D'APPROBATION ÉTHIQUE

La présente attestation certifie que le Comité d'éthique de la recherche en sciences sociales et humanités (CÉR en SSH) de l'Université d'Ottawa a examiné la demande de prolongation d'approbation déontologique pour le projet de recherche **Le rôle des parties privées dans la mise en œuvre de droits d'ordre public : la gestion syndicale du harcèlement psychologique au travail au Québec (entrevues avec des informateurs et informatrices clefs)** (Dossier # [REDACTED]) présentée par Katherine Lippel et Rachel Cox de la Faculté de Droit de l'Université d'Ottawa. Le CÉR de l'Université d'Ottawa a déterminé que la demande respectait les principes déontologiques établis par l'Énoncé de politique des trois conseils et par les règles de procédure des Comités d'éthique de l'Université d'Ottawa et a donc accordé une approbation déontologique initiale le 16 octobre 2007.

La présente attestation est valide pour un an à partir de la date indiquée ci-dessous.



Responsable de l'éthique en recherche  
Pour le Président du CÉR en SSH  
Peter Beyer

16 octobre 2008  
Date

## APPENDICE B

## FORMULAIRE DE CONSENTEMENT DES PERSONNES PARTICIPANT À L'ÉTUDE



Université d'Ottawa

Faculté de droit

Chaire de recherche du Canada  
en droit de la santé et  
de la sécurité du travail

University of Ottawa

Faculty of Law

Canada Research Chair  
on Occupational Health  
and Safety Law

## Projet de recherche portant sur la gestion syndicale des recours liés au harcèlement psychologique

### FICHE DE CONSENTEMENT POUR L'ENTREVUE

Rachel Cox, candidate au doctorat et Professeure Katherine Lippel de la Faculté de droit, Section droit civil de l'Université d'Ottawa mènent un projet de recherche pour savoir comment les syndicats gèrent les recours liés au harcèlement psychologique. La *Loi sur les normes du travail* était modifiée pour inclure le droit à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique. Le projet de recherche porte sur la période après juin 2004. Le Fonds québécois de la recherche sur la société et la culture contribue au financement de ce projet de recherche. Le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada contribue aussi au financement de ce projet de recherche.

Si j'accepte de participer à une entrevue, ma collaboration à cette étude est volontaire. Je peux accepter ou refuser l'enregistrement de l'entrevue. Je peux interrompre l'enregistrement ou mettre fin à l'entrevue au moment où je le juge opportun. L'entrevue aura lieu à l'endroit de mon choix qui pourrait être les locaux de mon syndicat, des locaux appartenant à la centrale syndicale, des locaux universitaires ou un autre endroit identifié avec l'accord des chercheurs. L'entrevue durera entre une heure et demie et deux heures. Le jour et l'heure de l'entrevue seront fixés d'un commun accord avec les chercheurs.

Les opinions que je vais exprimer seront traitées de façon confidentielle. Les chercheurs s'engagent à ne pas dévoiler ni à ma centrale syndicale, ni à mon syndicat (national ou local) mon identité. Les informations personnelles et les informations ayant rapport à mon syndicat ou à mon milieu de travail seront traitées de manière anonyme. Si mes opinions sont citées dans le rapport de recherche, toute information pouvant m'identifier ou pouvant identifier mon syndicat ou mon milieu de travail sera enlevée ou modifiée. Les chercheurs s'engagent également à utiliser le matériel enregistré strictement à des fins de recherche et à le détruire au plus tard dans dix ans.

Seule Professeure Katherine Lippel, co-chercheuse Rachel Cox ainsi que la secrétaire qui fera la transcription des entrevues auront accès aux transcriptions et aux notes des entrevues.

La transcription de l'entrevue me sera remise pour correction ou commentaires. Si les chercheurs ne reçoivent pas de corrections ni de commentaires de ma part dans un délai de quinze jours, elles vont présumer que je juge la transcription fidèle.

☎ 613-562-5330

📠 613-562-5321

603 King Edward  
Ottawa ON K1N 6N5 Canada

www.uOttawa.ca

...2



- 2 -

Les chercheuses ne me paieront pas de quelque façon que ce soit pour ma participation à l'étude. Si, pour une raison quelconque, mon syndicat ne rembourse pas mes frais de déplacement vers le lieu que je choisis pour le déroulement de l'entrevue, il est possible que ma participation à l'étude entraîne des frais minimes pour moi.

Fort probablement, le projet de recherche contribuera à l'élaboration d'outils pour faciliter la prise en charge des dossiers de harcèlement psychologique par des représentantes et représentants syndicaux. Le cas échéant, l'identification de revendications syndicales appropriées auprès du législateur pourrait également faire partie des retombées éventuelles de l'étude. À moyen et à long terme, mon point de vue ainsi que ceux des autres sont susceptibles d'avoir un impact sur les idées des personnes qui étudient ou qui sont responsables des politiques publiques en matière de recours liés au harcèlement psychologique.

Dans le but de résoudre quelque doute ou question qui pourra surgir par rapport à cette étude, je peux communiquer avec Rachel Cox, co-directrice du projet de recherche, par téléphone à [REDACTED] par courriel au [REDACTED] ou encore par courrier ordinaire à [REDACTED].

**J'ai été informé-e sur le projet de recherche et je suis d'accord avec les conditions expliquées en haut.**

**Nom:** \_\_\_\_\_

**Syndicat :** \_\_\_\_\_

- ☐ J'accepte que l'entrevue soit enregistrée.  
☐ Je refuse que l'entrevue soit enregistrée.

\_\_\_\_\_  
**Signature**

\_\_\_\_\_  
**Date**

\_\_\_\_\_  
**Ville**

Pour tout renseignement sur les aspects éthiques de cette recherche, vous pouvez vous adresser au Responsable de l'éthique en recherche, Université d'Ottawa, Pavillon Tabaret, 550, rue Cumberland, salle 159, Ottawa, ON K1N 6N5. Tél.: (613) 562-5841. Courriel : [ethics@uottawa.ca](mailto:ethics@uottawa.ca).

## APPENDICE C

## CANEVAS D'ENTRETIEN

### Canevas d'entretien – Recours en lien avec le harcèlement psychologique

| Question                                                                                                                                                                                                                   | Éléments à noter                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Préliminaires</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Votre fonction au syndicat</li> <li>• Depuis combien de temps vous faites ça?</li> </ul>                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Racontez-moi votre expérience par rapport aux dossiers de harcèlement psychologique<sup>985</sup> dans votre syndicat.</li> </ul>                                                 | <p><b>Structures et ressources syndicales</b></p> <p>Rôle du comité SST</p> <p>Rôle du comité femmes</p> <p>Processus décisionnel</p> <p>Conflits, consensus vis-à-vis les membres, à l'intérieur du syndicat</p> <p>Motivation de l'action syndicale (idéaliste, pour éviter 47.3, pour éviter conflits)</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ça va assez vite en arbitrage? Avez-vous des résultats?</li> </ul>                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Que pensez-vous des nouvelles obligations du syndicat en matière de harcèlement psychologique?</li> </ul>                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Votre approche aux dossiers de harcèlement psychologique a-t-il changé depuis l'adoption des dispositions sur le harcèlement psychologique dans la Loi sur les normes?</li> </ul> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le fait qu'on soit obligé de passer par le syndicat, pour vous, c'est une bonne chose? Une mauvaise chose?</li> </ul>                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

<sup>985</sup> Si des précisions sont demandées relatives à l'expression « dossiers de harcèlement », dire : « *Par dossiers de harcèlement psychologique, j'entends aussi bien les plaintes de harcèlement psychologique, qu'elles aient ou non abouti à un grief, que les plaintes contre le syndicat pour manquement à son devoir de représentation — les 47.3 – en rapport avec une situation où quelqu'un allègue du harcèlement psychologique.* »

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><u>Exemple d'une situation qui m'a été racontée par une conseillère syndicale</u></p> <p>Une salariée consulte le syndicat, se disant victime du harcèlement de la part de la direction. La semaine d'après, une autre salariée consulte le syndicat, se disant victime du harcèlement de la part de la première, et que les interventions de la direction n'ont pas suffi pour régler la situation.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment votre syndicat gérerait ces deux dossiers? A-t-il une politique?</li> </ul> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ça vous est arrivé de représenter quelqu'un que vous auriez préféré ne pas représenter?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Racontez-moi un dossier relié au harcèlement psychologique où ça a bien été de votre point de vue à vous?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <p><b>Situation de harcèlement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Harcèlement discriminatoire ou non</li> <li>○ Maintien en emploi de la victime – sexe, âge, statut d'emploi</li> <li>○ Maintien en emploi/mutation du harceleur – sexe, âge, statut d'emploi</li> <li>○ Prestations CSST/assurance-salaire/autres congés</li> </ul> <p><b>Résultat de l'action syndicale</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Résultat des interventions syndicales</li> <li>○ Syndicat satisfait ou non</li> <li>○ Membre satisfait ou non</li> <li>○ Changements organisationnels/systémiques ou pas</li> </ul> <p><b>Structures et ressources syndicales</b></p> <p>Rôle du comité SST<br/> Rôle du comité femmes<br/> Processus décisionnel<br/> Conflits, consensus vis-à-vis les membres, à l'intérieur du syndicat<br/> Motivation de l'action syndicale (idéaliste, pour éviter 47.3, pour éviter conflits)</p> |

|                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Racontez-moi un dossier relié au harcèlement psychologique où ça a <i>moins</i> bien été ou où ça n'a <i>pas bien</i> été de votre point de vue à vous?</li> </ul>                   | <p><b>Situation de harcèlement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Harcèlement discriminatoire ou non</li> <li>○ Maintien en emploi de la victime – sexe, âge, statut d'emploi</li> <li>○ Maintien en emploi/mutation du harceleur – sexe, âge, statut d'emploi</li> <li>○ Prestations CSST/assurance-salaire/autres congés</li> </ul> <p><b>Résultat de l'action syndicale</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Résultat des interventions syndicales</li> <li>○ Syndicat satisfait ou non</li> <li>○ Membre satisfait ou non</li> <li>○ Changements organisationnels/systémiques ou pas</li> </ul> <p><b>Structures et ressources syndicales</b><br/> Rôle du comité SST<br/> Rôle du comité femmes<br/> Processus décisionnel<br/> Conflits, consensus vis-à-vis les membres, à l'intérieur du syndicat<br/> Motivation de l'action syndicale (idéaliste, pour éviter 47.3, pour éviter conflits)</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Y a-t-il une question que vous aurez voulu que je vous pose et que je n'ai pas posé?</li> </ul>                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Y a-t-il d'autres personnes à qui je dois parler pour obtenir d'autres perspectives intéressantes sur la gestion syndicale des recours liés au harcèlement psychologique?</li> </ul> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Y a-t-il des choses que vous pensez devraient être faites pour que ce soit plus facile pour vous de gérer les dossiers de harcèlement psychologique?</li> </ul>                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <p>Merci beaucoup!</p>                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

## BIBLIOGRAPHIE

### LÉGISLATION

#### LÉGISLATION : QUÉBEC

*Charte de la langue française*, LRQ, c C-11.

*Charte des droits et libertés de la personne*, LRQ c C-12.

*Code civil du Québec*, LQ 1991, c 64.

*Code du travail*, LQ 1977, c 41.

*Code du travail*, LRQ c C-27.

*Loi concernant les conditions de travail dans le secteur public*, LRQ 2005, c 43.

*Loi concernant les unités de négociation dans le secteur des affaires sociales et modifiant la Loi sur le régime de négociation des conventions collectives dans les secteurs public et parapublic*, LRQ, c U-0.1.

*Loi sur l'équité salariale*, LRQ c E- 12.001.

*Loi sur la fonction publique*, LRQ c F-3.1.1.

*Loi sur la santé et la sécurité du travail*, LRQ, c S-2.1.

*Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles*, LRQ c A-3.001.

*Loi sur les normes du travail*, LRQ c N-1.1.

PL 143, *Loi modifiant la Loi sur les normes du travail et d'autres dispositions législatives*, 2<sup>e</sup> sess, 36<sup>e</sup> lég, Québec, 2002 (sanctionné le 19 décembre 2002), LQ 2002, c 80

*Règlement sur le représentant à la prévention dans un établissement*, RRQ, c S-2.1, r 12.

### **LÉGISLATION : CANADA**

*Code canadien du travail*, LRC 1985, c L-2.

*Code criminel du Canada*, LRC 1985, c C-46.

*Règlement canadien sur la santé et la sécurité du travail*, DORS/86-304.

### **LÉGISLATION : AUTRES PROVINCES CANADIENNES**

*An Act to amend the Occupational Health and Safety Act with respect to violence and harassment in the workplace and other matters*, SO 2009, c 23 (Bill 168).

*Occupational Health and Safety Regulations*, RRS, c O-1.1.

*The Occupational Health and Safety (Harassment Prevention) Amendment Act*, 2007, SS c 34.

### **LÉGISLATION : AUTRES JURIDICTIONS**

*Arrêté du 23 avril 2009 portant extension d'un accord national interprofessionnel sur le stress au travail* (France), JO, 6 mai 2009, 7632.

*Arrêté royal du 11 juillet 2002 relatif à la protection contre la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail* (Belgique), Moniteur belge du 18 juillet 2002.

*Arrêté royal du 27 mars 1998 relatif à la politique du bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail* (Belgique), Moniteur belge du 27 mars 1998.

*Arrêté royal du 27 mars 1998 relatif au service interne pour la prévention et la protection au travail* (Belgique), Moniteur belge du 31 mars 1998.

*Loi du 11 juin 2002 relative à la protection contre la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail* (Belgique), Moniteur belge du 22 juin 2002.

*Loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail* (Belgique), Moniteur belge du 18 septembre 1996.

*Loi n° 2002-73 de modernisation sociale du 17 janvier 2002* (France), JO, 18 janvier 2002, 1008.

## JURISPRUDENCE

*AH c Québec (Ministère de la Sécurité publique)*, [2010] RJDT 779 (CFP) (disponible sur Azimut).

*Allaire et Research House (Québec Recherches)*, 2006 QCCRT 0161, [2006] RJDT 736, requête en révision judiciaire rejetée 2007 QCCA 1689, [2008] RJDT 1.

*Anglade et Montréal (Communauté urbaine de)*, (1988), AZ-4000006885 (Azimut) (CALP).

*Arshinoff Cie ltée et Arshinoff Cie – Repr. syndical et CSST*, 2007 QCCLP 2327 (disponible sur Azimut).

*Association des juristes de l'État et Québec (Ministère de la Justice) (no 2)*, (2010), AZ-50692853 (Azimut) (TA).

*Association des juristes de l'État et Québec*, (2008), AZ-50565520 (Azimut) (TA), requête en révision judiciaire rejetée 2009 QCCS 3003.

*Association du personnel de soutien du Collège A et Collège A*, [2008] RJDT 1762 (TA), requête en révision judiciaire accueillie [2010] RJQ 1160, appel accueilli 2012 QCCA 441, [2012] RJQ 352.

*Association du personnel de soutien du Collège A et Collège A*, [2007] RJDT 1247 (disponible sur Azimut), requête en révision judiciaire accueillie 2010 QCCS 1371, [2010] RJQ 1160, appel accueilli 2012 QCCA 441, [2012] RJQ 352.

*Aylwin-Mailhot c Syndicat de la fonction publique du Québec (unité fonctionnaires)*, 2009 QCCRT 0165.

*Aylwin-Mailhot et Québec (Ministère de l'Environnement)*, 2008 QCCLP 5414.

*Bangia et Nadler Danino*, 2006 QCCRT 0419, [2006] RJDT 1200.

*Beauchamp c Rassemblement des employés techniciens ambulanciers du Québec (CSN)*, 2007 QCCRT 0326 (disponible sur Azimut).

*Beaulieu et Commission scolaire des phares*, (2002), AZ-01306501 (Azimut) (CLP), requête en révision accueillie (2004), AZ-50273385 (Azimut) (CLP), requête en révision accueillie (2006), AZ-50359711 (Azimut) (CLP), requête en révision judiciaire rejetée, 2007 QCCS 1875 (disponible sur Azimut).



*Béliveau St-Jacques c Fédération des employées et employés de services publics (CSN)*, [1996] 2 RCS 345.

*Bergeron c Syndicat des agents de la paix en services correctionnels du Québec*, 2008 QCCRT 186 (disponible sur Azimut).

*Bériault c Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier, section locale 143*, 2008 QCCS 5212, [2008] RJDT 1543 (disponible sur Azimut).

*BL c Commission scolaire A*, 2009 QCCA 2 (disponible sur Azimut).

*Blair c Syndicat des cols bleus regroupés de Montréal (SCFP, 301)*, 2007 QCCRT 0439.

*Boudreault c Syndicat des salariés-es de l'entrepôt D Bertrand et Fils Chicoutimi*, 2006 QCCRT 284.

*Boufers et Syndicat canadien de la fonction publique, section locale 2222*, 2010 QCCRT 0536, [2010] RJDT 1164.

*Bouthillier et Québec (Ministère de l'Environnement)*, (2004), AZ-50268287 (Azimut) (CLP).

*Brake Parts Canada et Représentant à la prévention, Syndicat des métallos (Local 9284)*, [2005] CLP 1650.

*Breton c Paquette*, 2008 QCCS 1621.

*Breton et Compagnie d'échantillons National Ltée*, 2006 QCCRT 0601, [2007] RJDT 138, requête en révision judiciaire rejetée 2008 QCCS 1621.

*Bucknor et Tokmakjian* (26 juin 2009), OHSTC-09-026 (Tribunal de santé et sécurité au travail du Canada).

*Caron c Société de transport de l'Outaouais*, 2007 QCCA 1283.

*Carrier et Mittal Canada*, 2009 QCCRT 0533, [2010] RJDT 153 (disponible sur Azimut).

*Castonguay et Syndicat des travailleuses et travailleurs du Centre de santé et de services sociaux de Témiscamingue-et-Kipawa – CSN*, 2009 QCCRT 0476, [2009] RJDT 1311.

*CC et Gestion A Bossé*, 2008 QCCRT 0399, requête en révision judiciaire rejetée 2010 QCCS 1159.

*Cebert et Groupe d'imprimerie Saint-Joseph*, 2009 QCCRT 0373, requête en révision judiciaire rejetée 2010 QCCS 7114 (disponible sur Azimut).

*Centre de Santé et de Services Sociaux du Sud-Ouest – Verdun (Résidence Yvon-Brunet) et Syndicat des employés de la Résidence Yvon-Brunet (CSN)*, [2008] RJDT 346 (disponible sur Azimut).

*Centre hospitalier régional de Trois-Rivières (Pavillon St-Joseph) et Syndicat professionnel des infirmières et infirmiers de Trois-Rivières (Syndicat des infirmières et infirmiers Mauricie—Coeur-du-Québec)*, [2006] RJDT 397.

*Chagnon et Marché Bel-Air*, [2000] CLP 388 (disponible sur Azimut).

*Champlain College Teacher's Union et Cégep Champlain*, (2006), AZ-50390127 (TA).

*Charbonneau c Syndicat des professeurs de l'État du Québec*, 2007 QCCRT 0511.

*Cheikh-Bandar et Pfizer Canada*, 2008 QCCRT 0124, requête en révision judiciaire rejetée 2008 QCCS 4811.

*Chhuon c Association des employés du Groupe Holiday*, 2005 QCCRT 0115.

*CHSLD - CLSC d'Autray*, (2003), AZ-50208634 (Azimut) (CLP).

*Clair Foyer et Syndicat des employés de Clair Foyer*, (2005), AZ-50330919 (Azimut) (TA).

*Cormier et Syndicat des fonctionnaires municipaux du Québec (FISA)*, 2010 QCCRT 0614 (disponible sur Azimut), requête en révision judiciaire rejetée, 2011 QCCS 6377 (disponible sur Azimut), appel rejeté 2012 QCCA 1991.

*Costco Wholesale Canada Ltd c Laplante*, [2005] RJQ 2249 (CS).

*Costco-Anjou Div Boul*, (2004), AZ-50215602 (Azimut) (CLP).

*Côté et Recyclovesto*, 2008 QCCRT 0036.

*Couture c Syndicat professionnel de la police municipale de Québec*, (1995), AZ-95029094 (Azimut) (CS).

*CS et Syndicat des enseignantes et des enseignants du Cégep de La Pocatière*, 2009 QCCRT 0190 (disponible sur Azimut).

*CS et Syndicat des enseignantes et des enseignants du Cégep de La Pocatière*, 2008 QCCRT 0199 (disponible sur Azimut).

*Denis et Gaspé (Ville de)*, [2003] CLP 1319 (disponible sur Azimut).

*Dian et Pêcheries Norref Québec*, 2007 QCCRT 0551.

*Dinello et Télébec Ltée et Québec (Commission de la santé et de la sécurité du travail)*, 2008 QCCLP 3174, [2008] CLP 173.

*Dionne et Syndicat des chauffeurs d'autobus, opérateurs de métro et employés des services connexes au transport de la STM, section locale 1983*, 2006 QCCRT 0356.

*Djahel c Travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce, section locale 501*, 2006 QCCRT 0409.

*Dubeau c Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier (CTC), section locale 504*, 2007 QCCRT 0273.

*Dumont et Matériaux Blanchet*, 2007 QCCRT 0087, requête en révision judiciaire rejetée 2007 QCCS 6554.

*Dupuis c Québec (Commission des relations du travail)*, 2010 QCCS 481.

*Émond et 4132874 Canada*, 2008 QCCRT 0125.

*Fédération des infirmières et infirmiers du Québec (FIIQ) et Centre de santé et de services sociaux de Québec-Nord (CLSC Orléans)*, (2006), AZ-50400648 (Azimut) (TA).

*Fédération des professionnelles (CSN) et Corporation du Centre hospitalier Pierre-Janet*, (2007), AZ-50449412 (Azimut) (TA), requête en révision judiciaire continuée *sine die* (CS, 2007-12-03), 550-17-003451-075.

*FIIQ et CSSS Québec-Nord*, (2006), AZ-50400648 (Azimut) (TA).

*Foisys et Centre de défense des droits de la Montérégie*, 2007 QCCRT 0457.

*Forgues c Syndicat des employés manuels de la Ville de Québec, section locale 1683 (SCFP)*, 2010 QCCS 335 (disponible sur Azimut).

*Gaboreau c Teamsters Québec, local 1999*, 2007 QCCRT 0603, demande de révision interne rejetée 2008 QCCRT 0111, requête en révision judiciaire rejetée 2009 QCCS 263.

*Gagnon c 9175-0232 Québec*, 2009 QCCRT 0356.

*Garneau et Viandes PP Hallé Ltée*, 2008 QCCRT 0196, demande de révision rejetée 2008 QCCRT 0423.

*Gaumont et Québec*, 2008 QCCLP 3263.

*Genest c Québec (Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse)*, (2001), AZ-50082198 (Azimut) (CAQ), autorisation de pourvoi à la CSC refusée, 28436 (20 septembre 2001).

*Giroux et Shawinigan (Ville de)*, (2004), AZ-50286359 (Azimut) (CLP).

*Gougeon c Syndicat des employés de l'Hôpital général de Montréal (CSN)*, 2007 QCCRT 0117.

*Gough c Poulin*, 2009 QCCS 6129, [2010] RJQ 569 (disponible sur Azimut).

*Goyette et Hôpital Jean-Talon*, 2009 QCCLP 4571.

*Gravel c Syndicat des travailleuses des centres de la petite enfance du Saguenay - Lac Saint-Jean - FSSS-CSN*, 2006 QCCRT 0016.

*GS et HF*, 2007 QCCRT 0295, [2007] RJDT 1050, demande de révision rejetée 2007 QCCRT 0530.

*Gilde de la marine marchande du Canada c Gagnon*, [1984] 1 RCS 509.

*Habachi c Québec (Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse)*, [1999] RJQ 2522 (CAQ).

*Hilaregy et 9139-3249 Québec (Restaurant Poutine La Belle Province)*, 2006 QCCRT 0220, demande de révision rejetée 2006 QCCRT 0457.

*Houde c Syndicat des travailleurs du centre de distribution Multi-Markets Québec*, 2005 QCCRT 0440.

*Huynh c Services Conseils Tuyen Nguyen*, 2009 QCCRT 0088.

*Imbeau et Collège Maisonneuve*, 1995 CALP 262 (disponible sur Azimut).

*Janzen c Platy Enterprises Ltd*, [1989] 1 RCS 1252.

*Lamontagne et Festival d'été international de Québec*, 2010 QCCRT 0428 (disponible sur Azimut).

*Landesman et EnCore Automotive*, 2007 QCCRT 0184.

*Langlais c Syndicat de la fonction publique du Québec (Unité fonctionnaires)*, 2007 QCCRT 0483.

*Langlais et Centre hospitalier de Chandler*, (2006), AZ-50390410 (Azimut) (CLP).

*Lavallée c R*, [1990] 1 RCS 852.

*Law c Canada (Ministère de l'Emploi et de l'Immigration)*, [1999] 1 RCS 497.

*LB et Compagnie A*, [2007] RJDT 115, 2006 QCCRT 0608.

*Leclerc c Laforest*, 2009 QCCS 3917.

*Leclerc et Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances*, (2008), AZ-50479580 (Azimut) (CFP).

*Lévesque et Québec (Ministère de la Sécurité publique)*, (2007), AZ-50453362 (Azimut) (CFP).

*Lévesque et Québec (Ministère de la Sécurité publique)*, [2009] RJDT 889 (disponible sur Azimut), requête en révision rejetée (2009), AZ-50579159 (Azimut) (CFP).

*L'Heureux et Québec (Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse)*, 2006 QCCRT 0574

*Lizotte et Alimentation Coop La Pocatière*, 2008 QCCRT 0240 (disponible sur Azimut), demande de révision rejetée 2008 QCCRT 0521 (disponible sur Azimut).

*Mailloux et Syndicat des professeures et professeurs de l'Université de Sherbrooke*, 2006 QCCRT 0248, [2006] RJDT 1069.

*Malette et 3948331 Canada (Allure Concept Mode)*, 2007 QCCRT 0085.

*Marois et Québec (Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse)*, 2006 QCCRT 0359, [2006] RJDT 1147, requête en révision judiciaire rejetée (2006), AZ-50403924 (Azimut) (CS).

*Martel et Syndicat des cols bleus de Gatineau*, 2013 QCCRT 0148 (disponible sur Azimut), requête en révision (CRT), CM-2013-2009.

*McDonald c Arshinoff & Cie ltée*, [2007] RJQ 903 (CAQ), [2007] CLP 335, [2007] RJDT 383.

*Meilleur c Syndicat de la fonction publique du Québec (unité fonctionnaires)*, 2009 QCCRT 0294.

*ML c Cégep A*, 2008 QCCA 79, [2008] CAI 162 (disponible sur Azimut).

*Montréal (Ville de) et Syndicat des fonctionnaires municipaux de Montréal (SCFP)*, (2009), AZ-50546736 (Azimut) (TA).

*Morin et Corporation municipale de la Ville de Mercier*, 2010 QCCRT 0334, [2010] RJDT 961.

*Morin et Morin-Arpin*, 2009 QCCRT 0089, [2009] RJDT 266.

*Newfoundland (Treasury Board) v NAPE*, [2004] 3 RCS 381.

*Nouvelle-Écosse (Workers' Compensation Board) c Martin*, [2003] 2 RCS 504.

*Noël c Société d'énergie de la Baie-James*, 2001 CSC 39, [2001] 2 RCS 207.

*Olymel et Teamsters Québec, section locale 1999*, [2008] RJDT 316 (TA).

*Parry Sound (district), Conseil d'administration des services sociaux c SEEFPO, section locale 324*, 2003 CSC 42, [2003] 2 RCS 157.

*Poplawski c Association accréditée du personnel non enseignant de l'Université McGill*, 2007 QCCRT 0509, demande de révision rejetée 2008 QCCRT 0506.

*Québec (Commission de la santé et de la sécurité du travail) c Société de Transport de Montréal (STM)*, Cour du Québec, district de Montréal (500-61-266073-098).

*Québec (Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse) c Québec (PG)*, 2008 QCTDP 8 (disponible sur Azimut).

*Québec (Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse) c Québec (PG)*, 2008 QCTDP 8 (disponible sur Azimut).

*Québec (Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse) c Montréal (Ville de)*, [2000] 1 RCS 665.

*Québec (Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse) c Québec (PG)*, [1998] RJQ 3397 (TDPQ) (disponible sur Azimut).

*Québec (Ministère du revenu) et Syndicat des professionnelles et professionnels du gouvernement du Québec*, [1992] TA 1 (disponible sur Azimut).

*Québec (PG) c Confédération des syndicats nationaux (CSN)*, 2011 QCCA 1247, [2011] RJQ 1367.

*R c Hinchey*, [1996] 3 RCS 1128 (disponible sur Azimut).

*R v Kapp*, 2008 SCC 41, [2008] 2 SCR 483.

*Ratthé et Groupe Alcan Primaire*, (2004), AZ-50215863 (Azimut) (CLP).

*Raymond c Syndicat national de l'automobile, de l'aérospatiale, du transport (TCA-Canada)*, 2005 QCCRT 0578.

*Raymond et Prévost Car*, (3 mars 2006), Québec 256343-31-0503 (CLP) (disponible sur Soquij).

*Rayonier Canada (BC) Ltd and International Woodworkers of America, Local 1-217*, [1975] 2 Can LRBR 196.

*Ressourcerie de Lévis c Québec (Commission des relations du travail)*, 2010 QCCS 479.

*Rioux et Viandes Ultra Meats*, (2006), AZ-50396311 (Azimut) (CLP).

*Roc et Poulbec*, 2007 QCCRT 0441, [2007] RJDT 1533.

*Rodriguez Vergara et 9169-1022 Québec*, 2009 QCCRT 0224.

*Rouleau et Québec (Ministère de la Sécurité publique)*, (2006), AZ-55000164 (Azimut) (CFP).

*Rouleau et Université de Montréal*, [2009] RJDT 975, 2009 QCCRT 0277.

*Roy et Camp-école Trois-Saumons*, 2007 QCCRT 0595.

*Roy et Maisons Laprise*, 2008 QCCRT 0086.

*SH et Compagnie A*, 2007 QCCRT 0348.

*Sherbrooke et Syndicat canadien de la fonction publique, section locale 1114*, [2009] RJDT 1452 (TA).

*Sobey's Québec et Délégué SST & Co-pres CSS-Sobeys*, 2010 QCCLP 3353 (disponible sur Azimut), demande de révision rejetée 2010 QCCLP 8131 (disponible sur Azimut), requête en révision judiciaire accueillie 2012 QCCS 3110, [2012] CLP 317.

*Société de transport de Montréal et Syndicat du transport de Montréal (CSN)*, 2010 QCCLP 5777, [2010] CLP 375.

*St-Amand et Alliance des syndiquées interprofessionnelles du CHUQ (FIQ)*, 2010 QCCRT 0342 (disponible sur Azimut), requête en révision judiciaire rejetée, 2011 QCCS 6171 (disponible sur Azimut), [2011] JQ 16787.

*St-Hilaire-Gravel c 9165-8526 Québec (Boston Pizza)*, 2008 QCCRT 0364.

*Symes c Canada*, [1993] 4 RCS 554.

*Syndicat canadien de la fonction publique et Montréal (Ville de)*, (2009), AZ-50529890 (Azimut) (TA).

*Syndicat canadien de la fonction publique, section locale 1910 et Témiscamingue (Ville de)*, (2007), AZ-50459167 (Azimut) (TA).

*Syndicat canadien de la fonction publique, section locale 3280 et Commission scolaire des Grandes-Seigneuries*, (2008), AZ-50512237 (Azimut) (TA).

*Syndicat catholique des ouvriers du textile, section locale 10 et Difco Tissus de performance*, [2007] RJDT 818 (TA) (disponible sur Azimut).

*Syndicat de l'enseignement des Deux Rives (CSQ) et Commission scolaire des Navigateurs*, (2009), AZ-50529884 (Azimut) (TA).

*Syndicat de la fonction publique du Québec (SFPQ) c Québec (PG)*, 2010 CSC 28, [2010] 2 RCS 61.

*Syndicat de la fonction publique du Québec c Québec (Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale)*, (2009), AZ-50567839 (Azimut) (TA), requête en révision judiciaire rejetée, 2010 QCCS 548 (disponible sur Azimut).

*Syndicat de la fonction publique du Québec et Québec (Gouvernement du)*, (2008), AZ-50510208 (Azimut) (TA).

*Syndicat de l'enseignement de l'Ouest de Montréal et Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys*, (2009), AZ-50566013 (Azimut) (TA).

*Syndicat de l'enseignement des Deux Rives (CSQ) et Commission scolaire des Navigateurs*, (2009), AZ-50529884 (Azimut) (TA).

*Syndicat des agents de la paix en services correctionnels du Québec c Ghanouchi*, 2007 QCCRT 0407.

*Syndicat des employées et employés de métiers d'Hydro-Québec, section locale 1500 (SCFP-FTQ) c Fontaine*, 2006 QCCA 1642, [2007] RJQ 5, [2007] RJDT 1.



*Syndicat des employées et employés professionnels et de bureau - Québec et Commission scolaire Marie-Victorin*, (2009), AZ-50569016 (Azimut) (TA).

*Syndicat des employées et employés professionnels et de bureau, section locale 574 (publicité) et La Presse Itée*, [2008] RJDT 790 (disponible sur Azimut).

*Syndicat des employés du CUSM et Centre universitaire de santé McGill - Hôpital de Montréal pour enfants*, (2008), AZ-50519975 (Azimut) (TA).

*Syndicat des enseignantes et des enseignants du Cégep de La Pocatière c Québec (Commission des relations du travail)*, 2009 QCCS 169 (disponible sur Azimut).

*Syndicat des enseignantes et enseignants du Cégep de La Pocatière c VA*, 2009 QCCA 1041 (disponible sur Azimut).

*Syndicat des enseignants et Collège de Beauce-Appalaches*, [2006] RJDT 1314 (disponible sur Azimut).

*Syndicat des fonctionnaires municipaux de Ville A (SCFP) et Ville A*, (2007), AZ-50444085 (Azimut) (TA).

*Syndicat des professeures et professeurs de l'Université de Sherbrooke (SPPUS) et Université de Sherbrooke*, (2008), AZ-50480503 (Azimut) (TA).

*Syndicat des travailleurs Viandes du Breton (CSN) et Viandes du Breton*, [2008] RJDT 872 (disponible sur Azimut).

*Syndicat des travailleuses et travailleurs en garderie de Montréal et Laval (CSN) et Centre de la petite enfance La garderie du Manoir*, [2007] RJDT 1851.

*Syndicat module du Nord québécois (CSN) et Centre de santé Inuulitsivik (Module du Nord québécois)*, (2008), AZ-50502555 (Azimut) (TA).

*Syndicat national de l'automobile, de l'aérospatiale, du transport et des autres travailleuses et travailleurs du Canada (TCA-Canada), sections locales 187, 728, 1163 c Brideau*, 2007 QCCA 805.

*Syndicat national des employé(e)s du Centre des soins prolongés Grace Dart (CSN) c Holligin-Richards*, 2006 QCCA 158.

*Tench et Défense nationale* (27 janvier 2009), OHSTC-09-001 (Tribunal de santé et sécurité au travail du Canada).

*Textiles Du-Ré Ltée et Québec (Commission de la santé et de la sécurité du travail)*, (1999), AZ-98302529 (Azimut) (CLP).

*Théroux c Matelas Confort*, 2009 QCCRT 0146.

*Touri c Boileau*, 2008 QCCS 3277.

*Touri c Syndicat international des travailleurs et travailleuses de la boulangerie, confiserie, tabac et meunerie (FAT COI CTC FTQ), section locale 55*, 2007 QCCRT 0614, demande de révision rejetée 2008 QCCRT 0318.

*Union des employés de service, section locale 800 (FTQ) et McGill University*, (2007), AZ-50468479 (Azimut) (TA).

*Université du Québec à Montréal et Syndicat des employées et employés de Université du Québec à Montréal, section locale 1294 (SCFP-FTQ)*, (2011), AZ-50751401 (Azimut) (TA).

*Université McGill et McGill University Non-Academic Certified Association (MUNACA)*, [2006] RJDT 1797 (TA).

*VA et Syndicat des enseignantes et des enseignants du Cégep de La Pocatière*, 2008 QCCRT 0198 (disponible sur Azimut).

*Vallières et APTS - Alliance du personnel professionnel et technique de la santé et des services sociaux*, 2008 QCCRT 0544 (disponible sur Azimut), requête en révision judiciaire accueillie 2009 QCCS 3839 (disponible sur Azimut), appel accueilli 2011 QCCA 588, [2011] RJDT 389 (CAQ).

*Ville A et Syndicat des cols bleus de la Ville A (CSN)*, [2007] RJDT 862 (TA).

*Weber c Ontario Hydro*, [1995] 2 RCS 929.

*YM c Hydro-Québec*, 2008 QCCAI 190, [2008] CAI 498 (disponible sur Azimut).

## DOCTRINE

### DOCTRINE : MONOGRAPHIES

Aubé, Isabelle, Rachel Cox et Katherine Lippel. *La protection juridique des droits fondamentaux et de la santé mentale au travail*, *JurisClasseur Québec*, Collection « Thema », Montréal, LexisNexis Canada, 2012.

- Babiak, Paul et Robert Hare. *Snakes in Suits : When Psychopaths Go to Work*, Toronto, Harper Collins, 2006.
- Balicco, Christian. *Pour en finir avec le harcèlement psychologique*, Paris, Éditions d'organisation, 2001.
- Bilheran, Ariane. *Harcèlement*, Paris, Armand Colin, 2009.
- Bilheran, Ariane. *Tous des harcelés?*, Paris, Armand Colin, 2010.
- Bourdieu, Pierre. *Langage et pouvoir symbolique*, Paris, Édition du Seuil, 2001.
- Bouretz, Pierre, dir. *La force du droit : Panorama des débats contemporains*, Paris, Esprit, 1991.
- Bourgault, Julie. *Le harcèlement psychologique au travail, Les nouvelles dispositions de la Loi sur les normes et leur intégration dans le régime préexistant*, Montréal, Wilson & Lafleur, 2006.
- Brun, Jean-Pierre et Evelyn Kedi. *Portrait et analyse des plaintes déposées pour harcèlement psychologique au travail à la Commission des normes du travail : Rapport d'expertise*, Québec, Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations, Université Laval, 2006.
- Cantin, Isabelle et Jean-Maurice Cantin. *Politiques contre le harcèlement au travail et réflexions sur le harcèlement psychologique*, 2<sup>e</sup> éd, Cowansville (Qc), Yvon Blais, 2006.
- Chappell, Duncan et Vittorio Di Martino. *Violence at Work*, 3<sup>e</sup> éd, Genève, Bureau international du Travail, 2006.
- Charmaz, Kathy. *Constructing Grounded Theory : A Practical Guide through Qualitative Analysis*, Thousand Oaks (Californie), Sage Publications, 2006.
- Clark, Adele E. *Situational Analysis : Grounded Theory after the Postmodern Turn*, Thousand Oaks (Californie), Sage Publications, 2005.
- Cliche, Bernard et al. *Le harcèlement et les lésions psychologiques*, 2<sup>e</sup> éd, Cowansville (Qc), Yvon Blais, 2012.
- Cliche, Bernard, Serge Lafontaine et Richard Mailhot. *Traité de droit de la santé et de la sécurité au travail*, Cowansville (Qc), Yvon Blais, 1993.
- Corbin, Juliet Corbin et Anselm L. Strauss. *Basics of Qualitative Research*, 3<sup>e</sup> éd, Thousand Oaks (Californie), Sage Publications, 2008.

Côté, Pierre-André, *Interprétation des lois*, 3<sup>e</sup> éd, Montréal, Thémis, 1999.

Coutu, Michel et Gregor Murray. *Travail et citoyenneté: Quel avenir?*, Québec, Presses de l'Université Laval, 2010.

Coutu, Michel et Guy Rocher, dir. *La légitimité de l'État et du droit, Autour de Max Weber*, Québec, Presses de L'Université Laval, 2005.

Creswell, John W. *Qualitative Inquiry & Research Design : Choosing Among Five Approaches*, 2<sup>e</sup> éd, Thousand Oaks (Californie), Sage Publications, 2007.

Creswell, John W. *Research Design : Qualitative and Quantitative Approaches*, Thousand Oaks (Californie), Sage Publications, 1994.

De Gaulejac, Vincent. *La société malade de la gestion : Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris, Éditions du Seuil, 2005.

Dejours, Christophe. *Travail : Usure mentale. De la psychopathologie à la psychodynamique du travail*, Paris, Bayard, 2000.

Dejours, Christophe. *Travail, usure mentale - De la psychopathologie à la psychodynamique du travail*, Paris, Bayard, 1980.

Denzin, Norman K et Yvonna S Lincoln, dir. *The Landscape of Qualitative Research*, 3<sup>e</sup> éd, Thousand Oaks (Californie), Sage Publications, 2008.

Di Martino, Vittorio, Helge Hoel et Cary L Cooper. *Preventing Violence and Harassment in the Workplace*, Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities, 2003.

Einarsen, Ståle et al, dir. *Bullying and Harassment in the Workplace : Developments in Theory, Research, and Practice*, 2<sup>e</sup> éd, Boca Raton (Floride), CRC Press (Taylor & Francis), 2011.

Einarsen, Ståle et al, dir, *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace : International Perspectives in Research and Practice*, Londres, Taylor & Francis, 2003.

Fevre, Ralph et al. *Trouble at Work*, New York, Bloomsbury Academic, 2012.

Glaser, Barney et Anselm L Strauss. *The Discovery of Grounded Theory : Strategies for Qualitative Research*, Chicago, Aldine, 1967.

- Guérard, Ghislaine. *Les conflits organisationnels : Restez maître du jeu!*, Cowansville (Qc), Yvon Blais, 2008.
- Hirigoyen, Marie-France. *Harcèlement moral : La violence perverse au quotidien*, Paris, La Découverte & Syros, 1998.
- Hirigoyen, Marie-France. *Malaise dans le travail, harcèlement moral : Démêler le vrai du faux*, Paris, La Découverte & Syros, 2001.
- Jones Overland, Gwynyth, dir. *Sociology at the Frontiers of Psychology*, Newcastle Upon Tyne, Cambridge Scholars Publishing, 2008.
- Jones Overland, Gwynyth, dir. *Sociology at the Frontiers of Psychology*, Newcastle, Cambridge Scholars Press, 2006.
- Kvale, Steinar. *Doing Interviews*, Thousand Oaks (Californie), Sage Qualitative Research Kit Service, 2008.
- L Strauss, Anselm. *Qualitative Analysis for Social Scientists*, Cambridge, Cambridge University Press, 1987.
- Laflamme, Anne-Marie. *Le droit à la protection de la santé mentale au travail*, Cowansville (Qc), Yvon Blais, 2008.
- Lamarche, Lucie. *Le régime québécois de protection et de promotion des droits de la personne*, Cowansville (Qc), Yvon Blais, 1996.
- Lerouge, Loïc, dir. *Les risques psychosociaux en Europe : Analyse jurisprudentielle - Droit communautaire, Allemagne, Belgique, Espagne, France, Italie, Pays-Bas, Royaume-Uni, Suède*, Paris, L'Harmattan, 2013.
- Lerouge, Loïc. *Risques psychosociaux au travail : Étude comparée Espagne, France, Grèce, Italie, Portugal*, Paris, L'Harmattan, 2009.
- Lincoln, Yvonna S et Egon G Guba. *Naturalistic Inquiry*, Beverley Hills (Californie), Sage Publications, 1985.
- Lind, E Allan et Tom R Tyler. *The Social Psychology of Procedural Justice*, New York, Plenum Press, 1988.
- Lippel, Katherine et al. *Traiter la réclamation ou traiter la personne? Les effets du processus sur la santé des personnes victimes de lésions professionnelles*, Montréal, Services aux collectivités (UQÀM), 2005.

- Luhmann, Niklas. *Legitimation durch Verfahren [Legitimation through Procedure]*, Neuwied (Allemagne), Luchterhand, 1969.
- MacKinnon, Catherine. *The Sexual Harassment of Working Women: A Case of Sex Discrimination*, New Haven (Connecticut), Yale University Press, 1979.
- Maykut, Pamela et Richard Morehouse. *Beginning Qualitative Research : A Philosophic and Practical Guide*, London (Washington), Falmer Press, 1994.
- Melkevik, Bjarne. *Habermas, légalité et légitimité*, Québec, Presses de l'Université Laval, 2013.
- Messing, Karen. *One-Eyed Science : Occupational Health and Women Workers*, Philadelphie, Temple University Press, 1998.
- Mullan, David J. *Administrative Law*, Toronto, Irwin Law, 2001.
- Needham, Andrea W. *Workplace Bullying : The Costly Business Secret*, Auckland, Penguin Books, 2003.
- Paciocco, David M et Lee Stuesser. *The Law of Evidence*, 4<sup>e</sup> éd, Toronto, Irwin Law, 2005.
- Parent-Thirion, Agnès et al. *Fifth European Working Conditions Survey*, Luxembourg, Publications Office of the European Union, 2012.
- Parent-Thirion, Agnès et al. *Fourth European Working Conditions Survey*, Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities, 2007.
- Poirier, Guy, Robert L Rivest et Hélène Fréchette. *Les nouvelles normes de protection en cas de harcèlement psychologique au travail : Une approche moderne*, Cowansville (Qc), Yvon Blais, 2004.
- Richards, Helene et Sheila Freeman. *Bullying in the Workplace : An Occupational Hazard*, Sydney, Harper Collins Publishing, 2002.
- Rubin, Herbert J et Irene S Rubin. *Qualitative Interviewing, the Art of Hearing Data*, Thousand Oaks (Californie), Sage Publications, 1995.
- Schopenhauer, Arthur. *L'art d'avoir toujours raison*, Paris, Mille et une Nuits, 1998.
- Scott-Howman, Andrew et Chris Walls. *Workplace Stress in New Zealand*, Wellington (N-Z), Brookers, 2003.
- Serverin, Évelyne. *Sociologie du droit*, Paris, La Découverte, 2000.

Swartz, David. *Culture & Power, The Sociology of Pierre Bourdieu*, Chicago, University of Chicago Press, 1997.

Thwaites, James D. *Travail et syndicalisme : Origines, évolution et défis d'une action sociale*, 3<sup>e</sup> éd, Québec, Presses de l'Université Laval, 2007.

Vallée, Guylaine et al, dir. *Le droit à l'égalité : Les tribunaux d'arbitrage et le Tribunal des droits de la personne*, Montréal, Thémis, 2001.

Weber, Max. *Économie et Société*, t 1, Paris, Plon, 1971.

Wexler, David B et Bruce J Winick. *Law in a Therapeutic Key : Developments in Therapeutic Jurisprudence*, Durham, Carolina Academic Press, 1996.

### **DOCTRINE : THÈSES ET MÉMOIRES**

Aubé, Isabelle. *Analyse du traitement des plaintes pour harcèlement psychologique par le processus de médiation de la Commission des normes du travail (C.N.T.) et du traitement des réclamations pour lésions professionnelles attribuables au harcèlement psychologique par le processus de conciliation de la Commission des lésions professionnelles (C.L.P.)*, mémoire de maîtrise en droit du travail, Université du Québec à Montréal, 2008.

Bernheim, Emmanuelle. *Les décisions d'hospitalisation et de soins psychiatriques sans le consentement des patients dans des contextes clinique et judiciaire : Une étude du pluralisme normatif appliqué*, thèse de doctorat en droit et en sociologie, Université de Montréal/École Normale supérieure de Cachan, 2011.

Cox, Rachel. *Le règlement amiable des plaintes de discrimination et l'efficacité du régime de protection et de promotion des droits de la personne au Québec (1976-1997)*, mémoire de maîtrise en droit, Université du Québec à Montréal, 2000 [non publié].

### **DOCTRINE : ARTICLES DE PÉRIODIQUES**

Angen, Maureen Jane. « Evaluating Interpretive Inquiry : Reviewing the Validity Debate and Opening the Dialogue » (2000) 10:3 Qualitative Health Research 378.

Aubé, Isabelle. « Modes alternatifs de règlement de litiges relatif au harcèlement psychologique » (2009) 5:2 Regards sur le travail 13.

Baillien, Elfi et Hans De Witte. « Why is Organizational Change Related to Workplace Bullying? Role Conflict and Job Insecurity as Mediators » (2009) 30:3 Economic and Industrial Democracy 348.

- Bernier, Jean. « L'arbitrage de griefs : Un système de justice privé ou public? » (2012) 53:1 C de D 161.
- Blackstone, Amy, Christopher Ugger et Heather McLaughlin. « Legal Consciousness and Responses to Sexual Harassment » (2009) 43:3 Law & Soc'y Rev 631.
- Bohle, Philip, Michael Quinlan et Claire Mayhew. « The Health and Safety Effects of Job Insecurity : An Evaluation of the Evidence » (2001) 12:1 Economic and Labour Relations Review 32.
- Bourbonnais, Renée et al. « Psychosocial Work Environment, Interpersonal Violence at Work and Mental Health Among Correctional Officers » (2006) 30:4-5 Int'l J L & Psychiatry 355.
- Bowling, Nathan A et Terry A Beehr. « Workplace Harassment from the Victim's Perspective : A Theoretical Model and Meta-Analysis » (2006) 91:5 Journal of Applied Psychology 998.
- Brunelle, Christian, Gregor Murray et Annette Hayden. « Les systèmes de représentation au travail : À la mesure des réalités contemporaines? » (2011) 64:4 RI 493.
- Brunelle, Christian, Michel Coutu et Gilles Trudeau. « La constitutionnalisation du droit du travail : Un nouveau paradigme » (2007) 48:1-2 C de D 5.
- Brunelle, Christian. « Le système québécois de représentation au travail : Une seule voix contre l'injustice, une seule voie vers la justice? » (2012) 53:1 C de D 133.
- Bryant, Antony. « A Constructive/ist Response to Glaser », en ligne : (2003) 4:1 FQS: Forum for Qualitative Social Research 15 <<http://www.qualitative-research.net>>.
- Bryant, Antony. « Re-Grounding Grounded Theory », en ligne : (2002) 4:1 Journal of Information Technology Theory and Application 7 <<http://aisel.aisnet.org>>.
- Castel, Pierre-Henri. « À propos des prises de position récentes des psychanalystes français sur les grandes questions de santé mentale » (2005) 41-42 Cahiers de la recherche sociologique 135.
- Collinson, David L. « "Engineering Humour" : Masculinity, Joking and Conflict in Shop-Floor Relations » (1988) 9:2 Organization Studies 181.
- Cortina, Lilia M. « Unseen Injustice : Incivility as Modern Discrimination in Organizations » (2008) 33: 1 Academy of Management Review 55.



- Cox, Rachel et Katherine Lippel. « Falling Through the Legal Cracks : The Pitfalls of Using Workers' Compensation Data as Indicators of Work-Related Illnesses and Injuries » (2008) 6:2 Policy and Practice in Health and Safety 9.
- Cox, Rachel. « Harcèlement psychologique au travail : Entre psychologisation et victimisation. Une étude de la jurisprudence arbitrale québécoise » (2012) 81 Dr et Soc 343.
- Cox, Rachel. « Ley de acoso moral del Québec : Los primeros cinco años » (2012) 7 Estudios laborales 91.
- Cox, Rachel. « Psychological Harassment Legislation in Québec : The First Five Years » (2010) 32:1 Comp Lab L & Pol'y J 55.
- Coyne, Iain, Elizabeth Seigne et Peter Randall. « Predicting Workplace Victim Status from Personality » (2000) 9:3 European Journal of Work and Organizational Psychology 335.
- D'Cruz, Premilla et Ernest Noronha. « Experiencing Depersonalized Bullying : A Study of Indian Call Centres » (2009) 3:1 Work Organisation, Labour and Globalization 26.
- Dedessus-Le-Moustier, Nathalie et Loïc Lerouge. « Une réflexion syndicale contrastée sur la prévention des risques psychosociaux » (2011) Revue de droit du travail 627.
- Desjardins, Annick et Céline Giguère. « Santé mentale au travail : L'échec du droit à épouser une approche systémique » C de D [à paraître en 2013].
- Desjardins, Annick. « Le rôle des syndicats québécois en matière d'accommodement des personnes handicapées », en ligne : (2010) 12:1 PISTES 5 <<http://www.pistes.uqam.ca>>.
- Dupéré, Carole. « Pour en connaître davantage sur les personnes ayant porté plainte pour harcèlement psychologique à la Commission des normes du travail » (2009) 5: 2 Regards sur le travail 40.
- Eakin, Joan. « Towards a "Standpoint" Perspective : Health and Safety in Small Workplaces from the Perspective of the Workers » (2010) 8: 2 Policy and Practice in Health and Safety 113.
- Eichler, Margrit. « Feminist Methodology » (1997) 45:2 Current Sociology 9.
- Einarsen, Ståle et Anders Skogstad. « Bullying at Work : Epidemiological Findings in Public and Private Organisations » (1996) 5: 2 European Journal of Work and Organizational Psychology 185.

- Einarsen, Ståle et Bjørn Inge Raknes. « Harassment in the Workplace and the Victimization of Men » (1997) 12: 3 Violence and Victims 247.
- Einarsen, Ståle, Bjørn Inge Raknes et Stig Berge Matthiesen. « Bullying and Harassment at Work and Their Relationships to Work Environment Quality: An Exploratory Study » (1994) 4:4 European Work and Organizational Psychology 381.
- Einarsen, Ståle. « Harassment and Bullying at Work: A Review of the Scandinavian Approach » (2000) 5: 4 Aggression and Violent Behavior 379.
- Einarsen, Ståle. « The Nature and Causes of Bullying » (1999) 20: 1-2 International Journal of Manpower 16.
- Eriksen, Willy et Ståle Einarsen. « Gender Minority as a Risk Factor for Exposure to Bullying at Work : The Case of Male Assistant Nurses » (2004) 13:4 European Journal of Work and Organizational Psychology 473.
- Escartín, Jordi, Denise Salin et Álvaro Rodríguez-Caballeira. « Conceptualizations of Workplace Bullying : Gendered rather than Gender-Neutral » (2011) 10:4 Journal of Personnel Psychology 157.
- Feldthusen, Bruce, Olena Hankivsky et Lorraine Greaves. « Therapeutic Consequences of Civil Actions for Damages and Compensation Claims by Victims of Sexual Abuse » (2000) 12:1 CJWL 66.
- Fox, Suzy et Lamont E Stallworth. « Racial/Ethnic Bullying : Exploring the Links Between Bullying and Racism in the U.S. Workplace » (2005) 66 Journal of Vocational Behavior 438.
- Freeman, Richard B et James L Medoff. « Le syndicalisme a deux visages », (1980) 31:3 Revue économique 505.
- Garcia, Ada, Bernard Hacourt et Virginie Bara. « Harcèlement moral et sexuel : Stratégies d'adaptation et conséquences sur la santé des travailleurs et des travailleuses », en ligne : (2005) 7:3 PISTES 8 <<http://www.pistes.uqam.ca>>.
- Genest, Christian, Chantal Leclerc et Marie-France Maranda. « Les conduites de retrait comme stratégies défensives face au harcèlement psychologique au travail », en ligne : (2005) 7:3 PISTES 7 <<http://www.pistes.uqam.ca>>.
- Guberman, Nancy et Dominique Côté. « Pourquoi la Commission de la santé et de la sécurité du travail du Québec n'est pas le premier recours des enseignantes et des préposées à l'aide domestique ayant des lésions professionnelles », en ligne : (2005) 7:2 PISTES 12 <<http://www.pistes.uqam.ca>>.

- Harthill, Susan. « Bullying In the Workplace: Lessons From the United Kingdom » (2008) 17 Minnesota Journal of International Law 247.
- Hauge, Lars Johan, Anders Skogstad et Ståle Einarsen. « Relationships Between Stressful Work Environments and Bullying : Results of a Large Representative Study » (2007) 21:3 Work & Stress 220.
- Hoel, Helge et David Beale. « Workplace Bullying, Psychological Perspectives and Industrial Relations, Towards a Contextualized and interdisciplinary approach » (2006) 44:2 British Journal of Industrial Relations 239.
- Hoel, Helge et Ståle Einarsen. « Shortcomings of Anti-Bullying Regulations: The Case of Sweden » (2010) 19:1 European Journal of Work and Organizational Psychology 30.
- Hoel, Helge et Ståle Einarsen. « The Swedish Ordinance Against Victimization at Work : A Critical Assesment » (2010) 32:1 Comp Lab L & Pol'y J 225.
- Hoel, Helge, Cary L Cooper et Brian Faragher. « The Experience of Bullying in Great Britain : The Impact of Organizational Status » (2001) 10:4 European Journal of Work and Organizational Psychology 443.
- Hunter, Ian. « Individual and Collective Rights in Canadian Labour Law » (1993) 22 Man LJ 145.
- Ison, Terrence G. « The Therapeutic Significance of Compensation Structures » (1986) 64:4 R du B can 605.
- Jauvin, Nathalie et al. « Violence interpersonnelle en milieu de travail : Une analyse du phénomène en milieu correctionnel québécois », en ligne : (2006) 8:1 PISTES 4 <<http://www.pistes.uqam.ca>>.
- Kellythorne, Morgana. « Toward a Theory of the Duty of Fair Representation » (2003) 9:1 Appeal 32.
- Konik, Julie et Lilia M Cortina. « Policing Gender at Work : Intersections of Harassment Based on Sex and Sexuality » (2008) 21 Social Justice Research 313.
- Lamarche, Lucie et Frédérique Poirier. « L'accès au Tribunal des droits de la personne : Une fréquence modulée » (1998) 57:4 R du B 785.
- Lamarche, Lucie. « Le processus québécois d'enquête en matière de plaintes de discrimination : Quelques raisons de s'inquiéter » (1997) 12:1 RCDS 35.

- Lascoumes, Pierre et Évelyne Serverin. « Théories et pratiques de l'effectivité du Droit » (1986) 2 Dr et Soc 101.
- Leclerc, Chantal. « Intervenir contre le harcèlement au travail : Soigner et sévir ne suffisent pas », en ligne : (2005) 7:3 PISTES 6 <<http://www.pistes.uqam.ca>>.
- Lee, Deborah. « Gendered Workplace Bullying in the Restructured UK Civil Service » (2002) 31:1-2 Personnel Review 205.
- Lefebvre, Solange. « Après les retraites massives dans deux hôpitaux québécois : Enjeux des rapports entre générations différentes de travailleurs », en ligne : (2000) 2:1 PISTES 3 <<http://www.pistes.uqam.ca>>.
- Legault, Marie-Josée et Philippe Bergeron. « La promotion des droits de la personne influence-t-elle sur l'évolution des plaintes portant sur le devoir syndical de juste représentation au Québec (1978-2005)? » (2007) 48:1-2 C de D 249.
- Lévesque, Christian et Gregor Murray. « Comprendre le pouvoir syndical : Ressources et aptitudes stratégiques pour renouveler l'action syndicale » (2010) 65:2 Revue de l'IRES 41.
- Lévesque, Christian, Gregor Murray et Catherine Le Capitaine. « Transformations du travail et vécu syndical : Perspectives de renouvellement syndical » (2007) 4:2 Regards sur le travail 19.
- Leymann, Heinz. « The Content and Development of Mobbing at Work » (1996) 5:2 European Journal of Work and Organizational Psychology 165.
- Liefooghe, Andy PD et Mackenzie K Davey. « Accounts of Workplace Bullying, The Role of the Organization » (2001) 10:4 European Journal of Work and Organizational Psychology 375.
- Liefooghe, Andy PD. « Employee Accounts of Bullying at Work » (2003) 4:1 International Journal of Management and Decision Making 24.
- Lim, Sandy et Lilia M Cortina. « Interpersonal Mistreatment in the Workplace : The Interface and Impact of General Incivility and Sexual Harassment » (2005) 90:3 Journal of Applied Psychology 483.
- Lincoln, Yvonna S. « Emerging Criteria for Quality in Qualitative and Interpretive Research » (1995) 1:3 Qualitative Inquiry 275.
- Lind, E Allan. « In the Eye of the Beholder : Tort Litigants' Evaluation of their Experiences in the Civil Justice System » (1990) 24: 4 Law & Soc'y Rev 953.

- Lippel, Katherine et Diane Demers. « Le harcèlement sexuel au travail : La rencontre du droit de la santé au travail et du droit de la personne » (2000) 12:1 RFD 32.
- Lippel, Katherine, Michel Vézina et Rachel Cox. « Protection of Workers' Mental Health in Québec : Do General Duty Clauses Allow Labour Inspectors to Do Their Job? » (2011) 49:4 Safety Science 582.
- Lippel, Katherine. « Droit et statistiques : Réflexions méthodologiques sur la discrimination systémique dans le domaine de l'indemnisation des lésions professionnelles » (2002) 14:2 RFD 362.
- Lippel, Katherine. « Law, Public Policy and Mental Health in the Workplace » (2011) 11:(sp) Healthcare Papers 20.
- Lippel, Katherine. « Le harcèlement psychologique au travail : Portrait des recours juridiques au Québec et des décisions rendues par la Commission des lésions professionnelles », en ligne : (2005) 7:3 PISTES 9 <<http://www.pistes.uqam.ca>>.
- Lippel, Katherine. « The Law of Workplace Bullying : An International Overview » (2010) 32:1 Comp Lab L & Pol'y J 1.
- Lippel, Katherine. « Therapeutic and Anti-therapeutic Consequences of Workers' Compensation Systems » (1999) 22: 5-6 Int'l J L & Psychiatry 521.
- Lippel, Katherine. « Workers Describe the Effect of the Workers' Compensation Process on Their Health : A Quebec Study » (2007) 30:4-5 Int'l J L & Psychiatry 427.
- Lokan, Andrew K et Maryth Yachnin. « From Weber to Parry Sound : The Expanded Scope of Arbitration » (2004) 11 CLEJ 1.
- Loriol, Marc. « Les ressorts de la psychologisation des difficultés au travail. Une comparaison entre infirmières, policiers et conducteurs de bus » (2005) 41-42 Cahiers de la recherche sociologique 191.
- Malkki, Liisa. « Refugees and Exile : From "Refugee Studies" to the Natural Order of Things » (1995) 24 American Journal of Anthropology 495.
- Mancini, Marc. « Les droits et libertés de la personne en milieu syndical : L'arbitre de grief ou le Tribunal des droits de la personne, quel est le forum compétent? » (2009) 68 R du B 329.
- Martuccelli, Danilo. « Critique de l'individu psychologique » (2005) 41-42 Cahiers de la recherche sociologique 43.

- Matthiesen, Stig Berge et Ståle Einarsen. « Perpetrators and Targets of Bullying at Work : Role Stress and Individual Differences » (2007) 22:6 Violence and Victims 735.
- Messing, Karen et Jeanne M. Stellman. « Sex, Gender and Women's Occupational Health : The Importance of Considering Mechanism » (2006) 101:2 Environmental Research 149.
- Messing, Karen et Sylvie Boutin. « La reconnaissance des conditions difficiles dans les emplois des femmes et les instances gouvernementales en santé et en sécurité du travail » (1997) 52:2 RI 333.
- Nadeau, Denis. « L'arrêt *Morin* et le monopole de représentation des syndicats : Assises d'une fragmentation » (2004) 64 R du B 161.
- Nadeau, Denis. « La perméabilité du droit au sein des rapports collectifs du travail et la compétence arbitrale : Nouveau regard sur la valse-hésitation de la Cour suprême du Canada » (2010) 69 R du B 219.
- Nadeau, Denis. « Le Tribunal des droits de la personne du Québec et le principe de l'exclusivité de l'arbitrage de grief ou l'histoire d'une usurpation progressive de compétence » (2000) 60 R du B 387.
- Nadeau, Denis. « Monopole de représentation syndicale et droits individuels des salariés: L'incontournable défi de la diversité! » (2012) 53:1 C de D 139.
- Niedl, Klaus. « Mobbing and Well-Being: Economic and Personnel Development Implications » (1996) 5:2 European Journal of Work and Organizational Psychology 239.
- Nordqvist, Cecilia, Christina Holmqvist et Kristina Alexanderson. « Views of Laypersons on the Role Employers Play in Return to Work When Sick-Listed » (2003) 13:1 Journal of Occupational Rehabilitation 11.
- O'Moore, Mona et Jean Lynch. « Leadership, Working Environment and Workplace Bullying » (2007) 10:1 International Journal of Organization Theory and Behaviour 95.
- Otero, Marcelo. « Santé mentale, adaptation sociale et individualité contemporaine » (2005) 41-42 Cahiers de la recherche sociologique 65.
- Paridon, Hiltraut M, Christoph M Paridon et Fritz A Bindzius. « The German Berufsgenossenschaften (Institutions for Statutory Accident Insurance and Prevention) : Organization, Mandate and Activities in the Area of Mental Health » (2007) 30: 5-6 Int'l J L & Psychiatry 400.

- Parker, Sharon K et Mark A Griffin. « What Is So Bad About a Little Name-Calling? Negative Consequences of Gender Harassment for Overperformance Demands and Distress » (2002) 7:3 Journal of Occupational Health Psychology 195.
- Peetz, David et Barbara Pocock. « An Analysis of Workplace Representatives, Union Power and Democracy in Australia » (2009) 47:4 British Journal of Industrial Relations 623.
- Peetz, David. « L'individualisme tue-t-il le collectivisme » (2010) 65:2 La Revue de l'IRES 109.
- Quinlan, Michael, Claire Mayhew et Philip Bohle. « The Global Expansion of Precarious Employment, Work Disorganization, and Consequences for Occupational Health : A Review of Recent Research » (2001) 31:2 International Journal of Health Services 335.
- Quinlan, Michael. « The Implications of Labour Market Restructuring in Industrialized Societies for Occupational Health and Safety » (1999) 20:3 Economic and Industrial Democracy 427.
- Raynor, Charlotte. « From Research to Implementation : Finding Leverage for Prevention » (1999) 20:1-2 International Journal of Manpower 28.
- Reaume, Denise. « Discrimination and Dignity » (2003) 63 La L Rev 645.
- Salin, Denise. « Organizational Responses to Workplace Harassment : An Exploratory Study » (2009) 38:1 Personnel Review 26.
- Salin, Denise. « The Significance of Gender for Third Parties' Perceptions of Negative Interpersonal Behaviour : Labelling and Explaining Negative Acts » (2011) 18:6 Gender, Work and Organization 571.
- Salin, Denise. « Workplace Bullying among Business Professionals : Prevalence, Gender Differences and the Role of Organizational Politics » en ligne : (2005) 7:3 PISTES 5 <<http://www.pistes.uqam.ca>>.
- Simpson, Ruth et Claire Cohen. « Dangerous Work; The Gendered Nature of Bullying in the Context of Higher Education » (2004) 11:2 Gender, Work and Organisation 163.
- Skogstad, Anders et al, « The Destructiveness of Laissez-Faire Leadership Behavior » (2007) 18:5 Leadership Quarterly 207.
- Skogstad, Anders, Stig Berge Matthiesen and Ståle Einarsen. « Organizational Changes: A Precursor of Bullying at Work? » (2007) 10:1 International Journal of Organizational Theory and Behaviour 58.





Vézina, Michel et Julie Dussault. « Au-delà de la relation "bourreau-victime" dans l'analyse d'une situation de harcèlement psychologique au travail » en ligne : (2005) 7:3 PISTES 3 <<http://www.pistes.uqam.ca>>.

Walters, David. « Worker Representation and Psycho-Social Risks : A Problematic Relationship? » (2011) 49 Safety Science 599.

Wexler, David B et Bruce J Winick. « Putting Therapeutic Jurisprudence to Work » (2003) 89:5 ABA J 54.

Williams-Whitt, Kelly. « Impediments to Disability Accommodation » (2007) 62:3 RI 405.

Yamada, David. « Workplace Bullying and American Employment Law : A Ten-Year Progress Report and Assessment » (2010) 32:1 Comp Lab L & Pol'y J 251.

Zapf, Dieter et Claudia Gross. « Conflict Escalation and Coping with Workplace Bullying : A Replication and Extension » (2001) 10:4 European Journal of Work and Organizational Psychology 497.

#### **DOCTRINE : ARTICLES TIRÉS D'OUVRAGES COLLECTIFS**

Barron, Oonagh. « What Have We Learnt? Ten Years of OHS Law and Workplace Bullying in Australia » dans *Conference Abstracts, 7th International Workplace Bullying and Harassment Conference, Cardiff (R-U)*, 4 juin 2010, 111.

Beale, David. « An Industrial Relations Perspective of Workplace Bullying » dans Ståle Einarsen et al, dir, *Bullying and Harassment in the Workplace : Developments in Theory, Research, and Practice*, 2<sup>e</sup> éd, Boca Raton (Floride), CRC Press (Taylor & Francis), 2011, 283.

Brière, Jean-Yves. « L'obligation d'une juste et loyale représentation : Analyse, perspective et prospective » dans *Développements récents en droit du travail, 2005*, Cowansville (Qc), Yvon Blais, 2005, 153.

Caponecchia, Carlo et Anne Wyatt. « Naming and Blaming : Implications of the "Workplace Psychopaths" Approach to Workplace Bullying » dans *Conference Abstracts, 7th International Workplace Bullying and Harassment Conference, Cardiff (R-U)*, 4 juin 2010, 14.

Chabot, Marie-France. « Les normes légales contre le harcèlement psychologique : Loin d'être minimales » dans *Conférence des juristes de l'État, 2011*, Cowansville (Qc), Yvon Blais, 2011, 483.

- Clermont, Yves. « Législation régissant la prévention des lésions professionnelles en droit québécois » dans *JurisClasseur Québec*, Feuilles mobiles, Collection Droit du travail - Santé et Sécurité du travail, fasc 4, Montréal, LexisNexis Canada, 2011 (mise à jour annuelle).
- Coppens, Philippe et Jacques Lenoble. « Déformalisation et procéduralisation du droit » dans Michel Coutu et Guy Rocher, dir, *La légitimité de l'État et du droit, Autour de Max Weber*, Québec, Presses de l'Université Laval, 2005, 105.
- Cormier, France. « La victime de harcèlement et le processus de réadaptation professionnelle » dans *Développements récents en droit de la santé et sécurité au travail (2007)*, Cowansville (Qc), Yvon Blais, 2007, 114.
- Cox, Rachel et Katherine Lippel. « Le harcèlement psychologique comme facteur de risque psychosocial : Perceptions et pratiques des représentant-e-s syndicaux au Québec » dans Cahier des résumés, Colloque annuel du Réseau de recherche en santé et en sécurité du travail du Québec, 77<sup>e</sup> Congrès de l'ACFAS, présenté à Ottawa, 11 mai 2009.
- Cox, Rachel et Katherine Lippel. « Québec's Legislation on Psychological Harassment : Application in Unionized Workplaces » dans *Book of Abstracts, Conference Work, Stress, and Health 2008 : Health and Safe Work Through Research, Practice, and Partnerships de l'American Psychological Association, Washington, 6-8 mars 2008*.
- Cox, Rachel. « From Sexual to Psychological Harassment : One Step Forward, Twenty-Five Years Back for Women's Equality at Work? » dans Shelagh Day, Lucie Lamarche et Ken Norman, dir, *14 Arguments for Human Rights Institutions in Canada*, Toronto, Irwin Law, 2014, 237.
- Deakin, Simon. « L'évolution de la relation d'emploi » dans Peter Auer et Bernard. Gazier, dir, *L'avenir du travail, de l'emploi et de la protection sociale : Dynamique du changement et protection des travailleurs*, Genève, Institut international d'études sociales, 2002, 213.
- Demers, Diane L. « Les tribunaux des droits de la personne : Quel rôle et quelle place "leur" réserve-t-on? » dans Tribunal des droits de la personne et le Barreau du Québec, dir, *La Charte des droits et libertés de la personne : Pour qui et jusqu'où?*, Cowansville (Qc), Yvon Blais, 2005, 175.
- Einarsen, Ståle et al. « The Concept of Bullying and Harassment at Work : The European Tradition » dans Ståle Einarsen et al, dir, *Bullying and Harassment in the Workplace : Developments in Theory, Research, and Practice*, 2<sup>e</sup> éd, Boca Raton (Floride), CRC Press (Taylor & Francis), 2011, 3.

- Fox, Suzy et Lamont E Stallworth. « Race and Ethnicity as Factors in Workplace Bullying » dans *Work, Stress, and Health 2008 : "Health and Safe Work Through Research, Practice, and Partnerships" Washington, DC, on March 6-8, Washington, 2008.*
- Gendreau, Caroline. « Légitimation et délégitimation du droit de l'État : Les pratiques professionnelles des intermédiaires du droit dans le contexte du divorce » dans Michel Coutu et Guy Rocher, dir, *La légitimité de l'État et du droit, Autour de Max Weber*, Québec, Presses de L'Université Laval, 2005, 181.
- Guibentif, Pierre. « La légitimité des mouvements sociaux. Un exercice conceptuel dans le prolongement de Habermas et Luhmann » dans Michel Coutu et Guy Rocher, dir, *La légitimité de l'État et du droit, Autour de Max Weber*, Québec, Presses de l'Université Laval, 2005, 259.
- Hoel, Helge et al, « Organisational Effects of Workplace Bullying » dans Ståle Einarsen et al, dir, *Bullying and Harassment in the Workplace : Developments in Theory, Research, and Practice*, 2<sup>e</sup> éd, Boca Raton (Floride), CRC Press (Taylor & Francis), 2011, 129.
- Hogh, Annie, Eva Gemzøe Mikkelsen et Åse Marie Hanses. « Individual Consequences of Workplace Bullying/Mobbing » dans Ståle Einarsen et al, dir, *Bullying and Harassment in the Workplace : Developments in Theory, Research, and Practice*, 2<sup>e</sup> éd, Boca Raton (Floride), CRC Press (Taylor & Francis), 2011, 107.
- Ironside, Mike et Roger Seifert. « Tackling Bullying in the Workplace : The Collective Dimension » dans Einarsen, Ståle et al, dir, *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace : International Perspectives in Research and Practice*, Londres, Taylor & Francis, 2003, 383.
- Janda, Richard. « Critical Legal Pluralism, Over-Determination and Effectivity : Consonance and Dissonance of Themes » dans Andrée Lajoie et al, *Théories et émergence du droit : Pluralisme, surdétermination et effectivité*, Montréal, Thémis, 1998, 175.
- Jones Overland, Gwynyth. « Foreword » dans Gwynyth Jones Overland, dir, *Sociology at the Frontiers of Psychology*, Newcastle upon Tyne Cambridge Scholars Publishing, 2008, vii.
- Keashly, Loreleigh et Karen Jagatic. « North American Perspectives on Hostile Behaviours and Bullying at Work » dans Ståle Einarsen et al, dir, *Bullying and Harassment in the Workplace : Developments in Theory, Research, and Practice*, 2<sup>e</sup> éd, Boca Raton (Floride), CRC Press (Taylor & Francis), 2011, 41.
- Laflamme, Anne-Marie et Jennifer Nadeau. « Le harcèlement psychologique au travail : Une atteinte à la dignité ou à la santé de la personne? » dans *Développements récents en santé et sécurité au travail (2012)*, Cowansville (Qc), Yvon Blais, 2012, 437.

- Lamy, Francine. « Définir le harcèlement et la violence psychologique en milieu syndiqué: les hésitations des uns, les difficultés des autres » dans *Développements récents en droit du travail* (2003), Cowansville (Qc), Yvon Blais, 2003, 179.
- Lamy, Francine. « Le harcèlement psychologique : Un terreau fertile à l'imprévisibilité » dans *Développements récents en droit du travail* (2009), Cowansville (Qc), Yvon Blais, 2009, 177.
- Lapierre, Jean-Marcel, Guy Rocher et Guylaine Vallée. « Légitimités et légitimation de l'arbitrage de griefs : La notion d'apprentissage chez Luhmann » dans Michel Coutu et Guy Rocher, dir, *La légitimité de l'État et du droit, Autour de Max Weber*, Québec, Presses de l'Université Laval, 2005, 355.
- Lascombes, Pierre. « L'analyse sociologique des effets de la norme juridique : De la contrainte à l'interaction » dans Andrée Lajoie et al, *Théories et émergence du droit : Pluralisme, surdétermination et effectivité*, Montréal, Thémis, 1998, 151.
- Lewis, Duncan, Sabir Giga et Helge Hoel. « Discrimination and Bullying » dans Ståle Einarsen et al, dir, *Bullying and Harassment in the Workplace : Developments in Theory, Research, and Practice*, 2<sup>e</sup> éd, Boca Raton (Floride), CRC Press (Taylor & Francis), 2011, 267.
- Lippel, Katherine et al. « Violence au travail : Harcèlement psychologique, harcèlement sexuel et violence physique » dans Québec, Institut national de santé publique, *Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi, et de santé et de sécurité du travail (EQCOTESST)* par Michel Vézina et al, Québec, Gouvernement du Québec, 2011, 325.
- Lippel, Katherine et Rachel Cox, « Droit de la santé au travail régissant les problèmes de santé mentale : Prévention, indemnisation et réadaptation » dans *JurisClasseur Québec*, Feuilles mobiles, Collection Droit du travail - Santé et sécurité du Travail, fasc 27, LexisNexis Canada, 2011 (mise à jour annuelle).
- Lippel, Katherine, Rachel Cox et Isabelle Aubé. « La protection de la santé, la sécurité, la dignité et la vie privée du salarié » dans *JurisClasseur Québec*, Feuilles mobiles, Collection Droit du travail, fasc 23, Montréal, LexisNexis Canada, 2010 (mise à jour annuelle).
- Lippel, Katherine. « La place des juristes dans la recherche sociale et la place de la recherche sociale en droit : Réflexions sur la "pratique de la recherche" en matière de droit à la santé au travail » dans Pierre Noreau et Louise Rolland, dir, *Mélanges Andrée Lajoie. Le droit, une variable dépendante*, Montréal, Thémis, 2008, 251.
- Lippel, Katherine. « Law, Policy and Workplace Mental Health » dans *De la connaissance à l'action, 3<sup>e</sup> Conférence internationale CIST sur les facteurs psychosociaux au travail*

Québec (Québec) Canada, 1er au 4 septembre 2008 : *Cahier des résumés*, Institut national de santé publique, Québec, 2008.

Lippel, Katherine. « L'intervention précoce pour éviter la chronicité : Enjeux juridiques » dans *Développements récents en santé et sécurité au travail* (2008), Cowansville (Qc), Yvon Blais, 2008, 137.

Mårup, Tom. « Intervention : Towards a Better Practice Through Courage, Honesty and Fairness » dans *Book of Abstracts, 8<sup>th</sup> International Conference on Workplace Bullying and Harassment*, Copenhagen, 12-14 juin 2012, 59.

Matthiesen, Stig Berge, Brita Bjørkelo et Ronald J Burke. « Workplace Bullying as the Dark Side of Whistleblowing » dans Ståle Einarsen et al, dir, *Bullying and Harassment in the Workplace : Developments in Theory, Research, and Practice*, 2<sup>e</sup> éd, Boca Raton (Floride), CRC Press (Taylor & Francis), 2011, 301.

McCarthy, Paul. « Bullying at Work : A Postmodern Experience » dans Ståle Einarsen et al, dir, *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace : International Perspectives in Research and Practice*, Londres, Taylor & Francis, 2003, 231.

McGrath, Donna-Louise. « The Relationship Between Envy and Workplace Bullying as Reported by the Perpetrator » dans *Book of Abstracts, 7<sup>th</sup> International Conference on Workplace Bullying and Harassment*, Cardiff (R-U), 2-4 juin 2010, 12.

Mies, Maria. « Towards a Methodology for Feminist Research » dans Martyn Hammersly, dir, *Social Research : Philosophy, Politics and Practice*, Londres, Sage Publications, 1993, 38.

Moreau, Pierre E et Nancy Martel. « Le recours pour défaut de représentation syndicale : Remèdes et développements jurisprudentiels devant la Commission des relations du travail » dans *Développements récents en droit du travail*, 2007, Cowansville (Qc), Yvon Blais, 2007, 265.

Nadeau, Denis. « Les acteurs des milieux de travail et la convention collective » dans Dominic Roux et Anne-Marie Laflamme, dir, *Rapports hiérarchiques ou anarchiques des règles en droit du travail : Chartes, normes d'ordre public, convention collective, contrat de travail, etc. Actes du colloque tenu à l'Université Laval / 8 novembre 2007*, Montréal, Wilson & Lafleur, 2008, 162.

Neuman, Joel H et Robert A Baron. « Social Antecedents of Bullying : A Social Interactionist perspective » dans Ståle Einarsen et al, dir, *Bullying and Harassment in the Workplace : Developments in Theory, Research, and Practice*, 2<sup>e</sup> éd, Boca Raton (Floride), CRC Press (Taylor & Francis), 2011, 201.

- Olesen, Virginia. « Early Millennial Feminist Qualitative Research » dans Norman K Denzin et Yvonna S Lincoln, dir, *The Landscape of Qualitative Research*, 3<sup>e</sup> éd, Thousand Oaks (Californie), Sage Publications, 2008, 328.
- Ost, François et Michel Van de Kerchove. « De la scène au balcon. D'où vient la science du droit? » dans François Chazel et Jacques Commaille, dir, *Normes juridiques et régulation sociale*, Paris, Librairie générale de droit et de jurisprudence, 1991, 67.
- Pedersen, Harald et Ståle Einarsen. « Combining Legal and Psychological Perspectives to Handling Bullying and Harassment at the Workplace » dans Annie Hogh, Christa Jorgensen et Anne Sofie Fedders, *Book of Proceedings of the 8<sup>th</sup> International Conference of Workplace Bullying and Harassment - Future Challenges, 12-15 June 2012*, Copenhagen, University of Copenhagen, 2012, 41.
- Pineau, Anne. « Le devoir de représentation syndicale : Une dérive inquiétante » dans *Développements récents en droit du travail*, 2008, Cowansville (Qc), Yvon Blais, 2008, 129.
- Régnier, Line et Pierre-Michel Lajeunesse. « Principes de financement » dans *JurisClasseur Québec*, Feuilles mobiles, Collection Droit du travail - Santé et sécurité du Travail, fasc 22, Montréal, LexisNexis Canada, 2011 (mise à jour annuelle).
- Robert, Philippe. « Remarques sur l'effectivité du droit » dans Andrée Lajoie et al, *Théories et émergence du droit : Pluralisme, surdétermination et effectivité*, Montréal, Thémis, 1998, 161.
- Rocher, Guy. « L'effectivité du droit » dans Andrée Lajoie et al, *Théories et émergence du droit : Pluralisme, surdétermination et effectivité*, Montréal, Thémis, 1998, 133.
- Roux, Dominic et Anne-Marie Laflamme, dir. *Rapports hiérarchiques ou anarchiques des règles en droit du travail : Chartes, normes d'ordre public, convention collective, contrat de travail, etc. Actes du colloque tenu à l'Université Laval / 8 novembre 2007*, Montréal, Wilson & Lafleur, 2008.
- Salah-Eddine, Laïla. « Sociology at the Frontiers of Psychology : The example of "Moral Harassment" in the French Workplace » dans Gwynyth Jones Overland, dir, *Sociology at the Frontiers of Psychology*, Newcastle upon Tyne Cambridge Scholars Publishing, 2008, 2.
- Salin, Denise et Helge Hoel. « Organisational Causes of Workplace Bullying » dans Ståle Einarsen et al, dir, *Bullying and Harassment in the Workplace : Developments in Theory, Research, and Practice*, 2<sup>e</sup> éd, Boca Raton (Floride), CRC Press (Taylor & Francis), 2011, 227.

- Schwickerath, Josef et Dieter Zapf. « Inpatient Treatment of Bullying Victims » dans Ståle Einarsen et al, dir, *Bullying and Harassment in the Workplace : Developments in Theory, Research, and Practice*, 2<sup>e</sup> éd, Boca Raton (Floride), CRC Press (Taylor & Francis), 2011, 397.
- Shuman, Daniel. « The Psychology of Compensation in Tort Law » dans David B Wexler et Bruce J Winick, *Law in a Therapeutic Key : Developments in Therapeutic Jurisprudence*, Durham, Carolina Academic Press, 1996, 433.
- Strauss, Anselm L et Juliet Corbin. « L'analyse de données selon la *Grounded Theory* : Procédures de codage et critères d'évaluation » dans Daniel Céfaï, *L'enquête de terrain*, Paris, La Découverte, 2003, 363.
- Tyler, Tom R. « The Psychological Consequences of Judicial Procedures: Implications for Civil Commitment Hearings » dans David B Wexler et Bruce J Winick, *Law in a Therapeutic Key : Developments in Therapeutic Jurisprudence*, Durham, Carolina Academic Press, 1996, 3.
- Veilleux, Diane. « À quelles conditions la décision syndicale s'impose-t-elle aux salariés syndiqués en matière de droit à l'égalité? » dans Roch Laflamme, dir, *Quels accommodements raisonnables en milieu de travail?*, Québec, Presses de l'Université Laval, 2008, 109.
- Zachert, Ulrich. « La légitimité des rapports juridiques de travail. À propos de la conception de la légitimité chez Max Weber et Hugo Sinzheimer » dans Michel Coutu et Guy Rocher, dir, *La légitimité de l'État et du droit, Autour de Max Weber*, Québec, Presses de l'Université Laval, 2005, 301.
- Zapf, Dieter et al. « Empirical Findings on Prevalence and Risk Groups of Bullying in the Workplace » dans Ståle Einarsen et al, dir, *Bullying and Harassment in the Workplace : Developments in Theory, Research, and Practice*, 2<sup>e</sup> éd, Boca Raton (Floride), CRC Press (Taylor & Francis), 2011, 75.
- Zapf, Dieter et Ståle Einarsen. « Individual Antecedents of Bullying: Victims and Perpetrators » dans Ståle Einarsen et al, dir, *Bullying and Harassment in the Workplace : Developments in Theory, Research, and Practice*, 2<sup>e</sup> éd, Boca Raton (Floride), CRC Press (Taylor & Francis), 2011, 177.

#### DOCTRINE : ALLOCUTIONS ET CONFÉRENCES

- Benjamin, Dominique. « Harcèlement en milieu de travail: le rôle de l'inspecteur de la CSST dans les situations présentant des risques à la santé psychologique », Colloque annuel de l'Association paritaire pour la santé et la sécurité du travail des affaires sociales (ASSTSAS), présenté à Montréal, 1-2 mai 2012, en ligne : <<http://www.asstsas.qc.ca>>.

- Chabot, Marie-France. « Étude de recevabilité et enquête : Avantages et limites », Colloque de l'Institut de médiation et d'arbitrage du Québec, présenté à Montréal, 15 novembre 2012 [archivée avec l'auteure].
- Cox, Rachel et Katherine Lippel. « Impact des dispositions relatives au harcèlement psychologique sur la vie syndicale », Communication présentée au Colloque en santé et sécurité du travail du Syndicat canadien de la fonction publique-Québec à Trois Rivières, 23 avril 2008.
- Cox, Rachel. « Bilan provisoire de l'application de la législation sur le harcèlement psychologique : des éléments manquants dans la boîte à outils des syndicats? », Communication présentée au 20<sup>e</sup> Séminaire de la FTQ sur l'arbitrage de grief à Montréal, 20 mai 2010.
- Cox, Rachel. « Harcèlement psychologique : Perspectives syndicales sur un phénomène social », Communication présentée au Réseau des délégué-e-s en SST de la CSQ à Sainte-Foy (Québec), 16 mai 2012.
- Cox, Rachel. « Le harcèlement psychologique et les travailleuses du secteur de la santé et des services sociaux », Communication à la Conférence des femmes du Syndicat québécois des employées et employés de service, section locale 298 (FTQ), 22 octobre 2008.
- Cox, Rachel. « Perspectives du droit comparé sur les différents modes de conflit en matière de harcèlement psychologique », Communication présentée lors du Colloque de l'Institut de médiation et d'arbitrage du Québec à Montréal, 15 novembre 2012.
- Cox, Rachel. « Un pas en avant, deux pas en arrière? Bilan provisoire de l'application de la législation sur le harcèlement psychologique en milieu syndiqué », Communication présentée au Réseau des déléguées et délégués en SST de la CSQ à Sainte-Foy (Qc), 30 avril 2010.
- Cox, Rachel. « Un pas en avant, deux pas en arrière? Bilan provisoire de l'application de la législation sur le harcèlement psychologique en milieu syndiqué », Communication présentée au Réseau des déléguées et délégués en SST de la FPPE, Montréal, 15 novembre 2011.
- Giroux, France et Jean Paquette. « Les pouvoirs de réparation en matière de harcèlement psychologique : L'expérience de la Commission des relations du travail », Conférence des arbitres du Québec, présentée à Mont-Saint-Hilaire, 16 avril 2011 [non publié, archivé avec l'auteure].



Lippel, Katherine et al. « Violence au travail et santé : Résultats de l'EQCOTESST 2007-2008 », Communication au Biennale des femmes de la FTQ, 4 avril 2012 [archivée avec l'auteure].

Lippel, Katherine et Rachel Cox. « Protections légales québécoises et harcèlement psychologique », Allocution présentée devant le Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre (CCTMO) à Montréal, 25 mai 2011 [archivée avec l'auteure].

Lippel, Katherine. « Regulatory and Policy Strategies Addressing Violence and Harassment at Work », Séminaire de formation intersyndicale Labour OHCOW Academic Collaboration, Stopping the Spread of Psychosocial Hazards at Work in Québec and Ontario, présenté à Ottawa, 24 octobre 2011.

Marcel-Denault, Éveline. « La cohérence recherchée du droit et de la psychologie », présentée à la Journée annuelle de formation de la Conférence des arbitres du Québec « *Le harcèlement psychologique : La conjonction des variables juridiques et psychologiques* », Boucherville, 21 avril 2007 [archivée avec l'auteure].

#### DOCTRINE : DICTIONNAIRES ET ENCYCLOPÉDIES

Arnaud, André-Jean et al, dir. *Dictionnaire encyclopédique de théorie et de sociologie du droit*, 2<sup>e</sup> éd, Paris, Librairie générale de droit et de jurisprudence, 1993.

#### DOCTRINE : AUTRES SOURCES

« *International Conference on Workplace Bullying and Harassment* », en ligne : University of Milano <<http://www.bullying2014.unimi.it>>.

« Numéro thématique sur la constitutionnalisation du droit du travail : Appel de manuscrits » (2007) 48 :2 C de D, en ligne : CRIMT <<http://www.crimt.org>>.

Au bas de l'échelle. *Commentaires sur le rapport du Comité interministériel sur le harcèlement psychologique au travail*, Montréal, Au Bas de l'Échelle, 2001.

Au bas de l'échelle. *Contrer le harcèlement psychologique au travail, une question de dignité*, Montréal, Au bas de l'échelle, 1998.

Centrale des syndicats du Québec (CSQ). *Commentaires sur le Rapport du Comité interministériel sur le harcèlement psychologique au travail présentés au ministre du Travail*, Montréal, CSQ, 2001, en ligne : CSQ <<http://www.securitesociale.csq.qc.net>>.

Centre de recherche en droit public (CRDP). « Projet de recherche : Légitimité du droit : Weber-Strammler-Habermas », en ligne : Université de Montréal <[www.crdp.umontreal.ca](http://www.crdp.umontreal.ca)>.

Confédération des syndicats nationaux (CSN). *Mémoire sur le projet de loi no 143 Loi modifiant la Loi sur les normes du travail et d'autres dispositions législatives*, présenté à la Commission de l'économie et du travail, Montréal, CSN, 2002, en ligne : CSN <<http://www.csn.qc.ca>>.

CROP INC. *Notoriété d'une loi sur le harcèlement psychologique*, Rapport préparé pour l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, 2009, en ligne : Ordre des conseillers en ressources humaines agréés <<http://www.orhri.org>>.

Fédération des travailleuses et travailleurs du Québec (FTQ). « Harcèlement psychologique : Souffrance au travail », 6 décembre 2002, en ligne : <<http://femmes.ftq.qc.ca>>.

Lamarche, Lucie. *Le droit social et les droits sociaux : Des outils dissonants pour la régulation sociale dans le contexte du néolibéralisme?*, Document de travail (2011), en ligne : Social Science Research Network <<http://ssrn.com>>.

Solum, Lawrence B. *Procedural Justice*, Public Law and Legal Theory Research Paper Series, Document de travail n° 04-02 (2004), en ligne : Social Science Research Network <<http://ssrn.com>>.

## DOCUMENTS GOUVERNEMENTAUX

### DOCUMENTS GOUVERNEMENTAUX : QUÉBEC ET CANADA

Canada, Commission de la santé mentale. *Tracking the Perfect Legal Storm : Converging Systems Create Mounting Pressure to Create the Psychologically Safe Workplace* par Martin Shain, Calgary, Commission de la santé mentale du Canada, 2010.

Canada, Institut de la santé des femmes et des hommes. *Rapport sur les politiques gouvernementales en matière de recherche en santé favorisant la prise en compte des différences selon le sexe et le genre* par Joseph Caron, Ottawa, Institut de la santé des femmes et des hommes, 2003, en ligne : Instituts de recherche en santé du Canada <<http://www.cihr-irsc.gc.ca>>.

Québec, Assemblée nationale, Commission de l'économie et du travail (CÉT). *Journal des débats*, 36<sup>e</sup> lég, 2<sup>e</sup> sess, vol 37, n° 67 (4, 6 et 11 décembre 2002).

Québec, Commission de l'équité salariale (CÉS). *Questions, réponses : Déterminer la composition du ou des comité(s) d'équité salariale*, nouvelle éd, Montréal, Gouvernement du Québec, 2007, en ligne : CÉS <<http://www.ces.gouv.qc.ca>>.

Québec, Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST). *Statistiques sur les lésions attribuables à la violence en milieu de travail*, Montréal, CSST, 2012, en ligne : CSST <<http://www.csst.qc.ca>>.

Québec, Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST). *Rapport d'intervention*, 2006.

Québec, Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST). *Rapport d'intervention*, 2005.

Québec, Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ), Direction de la recherche et de la planification. *Étude sur la dimension psychologique dans les plaintes en harcèlement au travail, Rapport de recherche sur les plaintes résolues par la CDPDJQ* par Lucie France Dagenais avec la collaboration de France Boily, Doc 2.120-16.2, Montréal, CDPDJ, 2000, en ligne : CDPDJ <<http://www.cdpedj.qc.ca>>.

Québec, Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ). *Notes pour la présentation de la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse devant la Commission de l'économie et du travail de l'Assemblée nationale à l'occasion de l'étude du projet de loi n° 143, Loi modifiant les normes du travail et d'autres dispositions législatives* par Pierre Bosset, Daniel Carpentier et Lucie France Dagenais, Doc 2.412.86.4, Montréal, CDPDJ, 2002, en ligne : CDPDJ <<http://www.cdpedj.qc.ca>>.

Québec, Commission des normes du travail (CNT). « Publications de la Commission », en ligne: CNT <<http://www.cnt.gouv.qc.ca>>.

Québec, Commission des normes du travail (CNT). *Rapport annuel de gestion 2003-2004*, Québec, CNT, 2004.

Québec, Commission des normes du travail (CNT). *Rapport annuel de gestion 2004-2005*, Québec, CNT, 2005.

Québec, Commission des normes du travail (CNT). *Rapport annuel de gestion 2005-2006*, Québec, CNT, 2006.

Québec, Commission des normes du travail (CNT). *Rapport annuel de gestion 2006-2007*, Québec, CNT, 2007.

Québec, Commission des normes du travail (CNT). *Rapport annuel de gestion 2007-2008*, Québec, CNT, 2008.

Québec, Commission des normes du travail (CNT). *Rapport annuel de gestion 2008-2009*, Québec, CNT, 2009.

Québec, Commission des normes du travail (CNT). *Rapport annuel de gestion 2009-2010*, Québec, CNT, 2010.

Québec, Commission des normes du travail (CNT). *Rapport annuel de gestion 2010-2011*, Québec, CNT, 2011.

Québec, Commission des normes du travail (CNT). *Rapport annuel de gestion 2011-2012*, Québec, CNT, 2012.

Québec, Commission des relations de travail (CRT). *Rapport annuel de gestion 2007-2008*, Québec, CRT, 2008.

Québec, Commission des relations de travail (CRT). *Règles de preuve et de procédure de la Commission des relations de travail*, Québec, CRT, 2010, en ligne : CRT <<http://www.crt.gouv.qc.ca>>.

Québec, Commission des relations du travail (CRT). *Rapport annuel de gestion 2006-2007*, Québec, CRT, 2007.

Québec, Groupe de travail chargé de faire des recommandations concernant le régime québécois de santé et de sécurité du travail, *Rapport du président du Groupe de travail* (Rapport Camiré), Montréal, Commission de la santé et de la sécurité du travail, 2010.

Québec, Institut national de santé publique. *Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi, et de santé et de sécurité du travail (EQCOTESST)* par Michel Vézina et al, Québec, Gouvernement du Québec, 2011.

Québec, Ministère du Travail, Direction des données sur le travail. *Portrait statistique des conventions collectives analysées en 2011*, Québec, Travail Québec, 2012.

Québec, Ministère du Travail, Direction des données sur le travail. *Portrait statistique des conventions collectives analysées en 2003*, Québec, Travail Québec, 2004.

Québec, Ministère du Travail, Direction générale des relations de travail. « La médiation dans les cas de harcèlement psychologique en milieu syndiqué au Québec » par Monique Richard, Conférence européenne de la médiation, présentée à Bourg-la-Reine, Paris, 27-28 mai 2010, en ligne : Travail Québec <<http://www.travail.gouv.qc.ca>>.

Québec, Ministère du Travail. *La présence syndicale au Québec en 2010* par Alexis Labrosse, Québec, Travail Québec, 2011, en ligne : Banque de données des statistiques officielles sur le Québec <<http://www.bdso.gouv.qc.ca>>.

Québec, Ministère du Travail. *Le système québécois d'analyse des sentences arbitrales de grief : Un aperçu* par Lyne Joncas, Québec, Travail Québec, 2004, en ligne : Travail Québec <<http://www.travail.gouv.qc.ca>>.

Québec, Ministère du Travail. *Rapport du comité interministériel sur le harcèlement psychologique au travail*, Québec, Travail Québec, 2001, en ligne : Travail Québec <<http://www.travail.gouv.qc.ca>>.

Québec, Ministère du Travail. *Violence ou harcèlement psychologique au travail? Problématique* par Nicole Moreau, Québec, Travail Québec, 1999, en ligne : Travail Québec <<http://www.travail.gouv.qc.ca>>.

### **DOCUMENTS GOUVERNEMENTAUX : AUTRES PAYS**

Belgique, Direction générale humanisation du travail (DGHT), *Agir sur les souffrances relationnelles au travail, Manuel de l'intervenant confronté aux situations de conflit, de harcèlement et d'emprise au travail*, Bruxelles, SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, 2009.

Belgique, Direction générale humanisation du travail (DGHT), *Clés pour la prévention de la charge psychosociale au travail : Stress, violences, harcèlement moral et sexuel*, Bruxelles, SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, 2009.

Belgique, Direction générale de humanisation du travail (DGHT), *Vademecum de diagnostic des cas de souffrance relationnelle*, Bruxelles, SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, 2007.

Belgique, Direction générale humanisation du travail (DGHT), *Violences, harcèlement moral ou sexuel au travail : Facteurs de risque organisationnels*, Bruxelles, DGHT, 2006.