

Le harcèlement au travail au sein de la GRC :  
une analyse des récents travaux d'enquête publics sur cette question

Sandy Harvey

Thèse présentée à la Faculté des études supérieures et postdoctorales dans le cadre du  
programme de Maîtrise ès arts en criminologie  
en vue de l'obtention du grade de Maîtrise ès arts en criminologie

Département de criminologie  
Faculté des sciences sociales

@ Sandy Harvey, Ottawa, Canada 2016

## REMERCIEMENTS

Je souhaite d'abord remercier sincèrement ma directrice de thèse, Line Beauchesne pour avoir cru en moi, pour son appui constant et son soutien de tous les instants sans lesquels je n'aurais pu mener à terme ce projet. Au-delà de toutes les notions académiques qu'elle m'a transmises, elle reste pour moi un exemple inspirant à plusieurs égards.

Merci aussi à la Gendarmerie Royale du Canada (GRC) et à mes gestionnaires des dernières années qui ont appuyé mon projet, en particulier la directrice générale Alison Whelan, le sous-commissaire Mike Cabana, et le surintendant principal Scott Doran. Merci de m'avoir soutenue et pour votre confiance en mes capacités de conjuguer la réussite de ce projet et l'atteinte de mes objectifs de travail. Merci à mes collègues de la GRC qui m'ont encouragée au quotidien et pour leur patience à mon égard. Un merci particulier à ceux et celles qui ont généreusement et spontanément partagé avec moi leurs expériences face à un sujet aussi personnel qu'est le harcèlement en milieu de travail. Ces échanges ont apporté une autre perspective à mes lectures, et je vous en suis très reconnaissante.

Un merci tout spécial à mes parents Ginette et Marcel, et à ma sœur Karine. Vous avez toujours été mon phare, et continuez de l'être malgré la distance. Merci pour votre amour et de me supporter dans tous mes projets d'études et de carrière. Celui-ci était particulièrement important pour moi, merci de l'avoir compris. Merci à ma famille et à mes précieuses amies pour vos encouragements continuels, surtout dans les moments plus difficiles.

Finalement, merci à mes soleils, Alyssa et Tristan. Ce projet est le résultat d'un beau travail d'équipe, et vos encouragements, votre patience, votre énergie et vos sourires m'ont rendu la tâche tellement plus facile. En plus du diplôme, vous entendre dire que vous êtes fiers de moi est de loin la plus belle récompense que ce projet m'aura permis d'avoir. Je suis moi aussi très fière de vous. C'est à vous deux que je dédie cette thèse, avec la promesse de toujours être là pour vous. Merci, mes amours. Je vous aime infiniment.

## RÉSUMÉ

Cette étude se penche sur l'analyse qui a été faite du harcèlement au travail au sein de la GRC à travers des rapports et une enquête publique réalisés en 2013. À la lumière de la littérature critique quant aux diverses définitions et formes du harcèlement au travail, sur les suivis à privilégier et sur les particularités des cultures paramilitaires, nous avons regardé si ces travaux ont su englober la question du harcèlement dans une structure comme celle de la GRC dans toute la complexité qu'elle pose, au regard d'une perspective féministe sur la question.

Bien que nous constatons que des concepts importants reliés au harcèlement n'ont pas fait l'objet d'une analyse exhaustive, nous espérons que notre analyse permettra de jeter les bases pour une meilleure compréhension d'une problématique complexe, soit le harcèlement au travail dans une organisation paramilitaire.

# TABLE DES MATIÈRES

|                                                                                    |           |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>INTRODUCTION .....</b>                                                          | <b>1</b>  |
| <b>PARTIE I : CADRE THEORIQUE ET REVUE DE LITTERATURE .....</b>                    | <b>9</b>  |
| 1. LE CADRE THEORIQUE .....                                                        | 10        |
| 1.1 <i>Le constructivisme</i> .....                                                | 10        |
| 1.2 <i>Le féminisme</i> .....                                                      | 16        |
| 2. REVUE DE LITTERATURE .....                                                      | 21        |
| 2.2 <i>Définitions et formes de harcèlement en milieu de travail</i> .....         | 21        |
| 2.3 <i>Les suivis à donner au harcèlement en milieu de travail</i> .....           | 32        |
| 2.4 <i>Le harcèlement dans une culture organisationnelle paramilitaire</i> .....   | 42        |
| 3. RETOUR SUR LA QUESTION DE RECHERCHE .....                                       | 48        |
| <b>PARTIE II : CADRE METHODOLOGIQUE.....</b>                                       | <b>51</b> |
| 1. L'ANALYSE DOCUMENTAIRE .....                                                    | 52        |
| 2. LE CORPUS DOCUMENTAIRE .....                                                    | 54        |
| 3. L'ANALYSE DE CONTENU .....                                                      | 57        |
| <b>PARTIE III : ANALYSE ET PRESENTATION DES DONNEES .....</b>                      | <b>65</b> |
| 1. COMPLEXITE AUTOUR DES DEFINITIONS ET LA PLACE DES VICTIMES DANS LES SUIVIS..... | 66        |
| 1.1 <i>Définitions et formes</i> .....                                             | 66        |
| 1.2 <i>Politiques et prévention</i> .....                                          | 72        |
| 2. LA PLACE DES FEMMES AU SEIN DES TRAVAUX .....                                   | 94        |
| 3. LE HARCELEMENT AU SEIN D'UNE CULTURE PARAMILITAIRE .....                        | 99        |

|                                                                  |                                                                  |            |
|------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|------------|
| 3.1                                                              | <i>Autorité, discipline et les effets sur les victimes</i> ..... | 100        |
| 3.2                                                              | <i>Recours externes et indépendance du processus</i> .....       | 105        |
| 4.                                                               | RETOUR SUR NOS QUESTIONS ET SOUS-QUESTIONS DE RECHERCHE .....    | 111        |
| 4.1                                                              | <i>Définitions et formes de harcèlement</i> .....                | 111        |
| 4.2                                                              | <i>Le harcèlement sexiste et sexuel</i> .....                    | 115        |
| 4.3                                                              | <i>L'environnement organisationnel paramilitaire</i> .....       | 116        |
| <b>CONCLUSION</b> .....                                          |                                                                  | <b>123</b> |
| <b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....                                       |                                                                  | <b>130</b> |
| <b>ANNEXE 1 : RÉPARTITION POLITIQUE DU CSSND</b> .....           |                                                                  | <b>141</b> |
| <b>ANNEXE II CHRONOLOGIE DES RAPPORTS ET DES AUDIENCES</b> ..... |                                                                  | <b>142</b> |

## **INTRODUCTION**

En novembre 2011, une première policière de la GRC allègue dans les médias avoir été victime de harcèlement sexuel pendant plusieurs années par son superviseur en Colombie-Britannique (C.-B.) sans pouvoir faire cesser la situation.<sup>1</sup> D'autres policières de la GRC lui succèdent rapidement, alléguant elles aussi avoir subi du harcèlement sexuel, les amenant à tenter une action commune contre la GRC. En décembre 2011, elles entament un recours collectif contre la GRC qui sera enregistré le 27 mars 2013.<sup>2</sup> Le document pour soutenir ce recours, dont la plaignante principale est Janet Merlo, est déposé au nom de 282 femmes travaillant à la GRC de partout au Canada, quoique majoritairement de la C.-B..<sup>3</sup> D'autres femmes se joindront au recours dans les mois qui suivent, augmentant à plus de 350 le nombre de plaignantes en 2015.<sup>4</sup> Tel qu'allégué dans le document de dix-huit pages, ce recours réfère à des actes de discrimination, d'intimidation et de harcèlement qui visaient des membres féminins et des employées civiles de la GRC, ainsi que des employées de la fonction publique<sup>5</sup> :

The Plaintiff alleges that she and fellow female Members, Civilian Members and Public Service Employees were subjected to gender-based discrimination, bullying and harassment. She further alleges that the RCMP failed to exercise the duty to women in the RCMP to ensure that they could work in an environment free of gender-based discrimination, bullying and harassment.<sup>6</sup>

---

<sup>1</sup> Radio-Canada, *Une policière allègue des années de harcèlement sexuel au sein de la GRC*, 8 novembre 2011, URL : <http://ici.radio-canada.ca/regions/colombie-britannique/2011/11/08/002-allegations-grc-galliford.shtml>, consulté le 30 janvier 2016.

<sup>2</sup> Radio-Canada, *Harcèlement : 282 femmes se joignent au recours collectif contre la GRC*, 12 juin 2013, URL : <http://ici.radio-canada.ca/regions/colombie-britannique/2013/06/12/002-282-femmes-demande-recours-collectif-grc-harcelement.shtml>, consulté le 30 janvier 2016.

<sup>3</sup> *ibid*

<sup>4</sup> National Post, *More than 350 female RCMP members seeking class-action suit, alleging decades of discrimination*, 31 mai 2015, URL : <http://news.nationalpost.com/news/canada/more-than-350-female-rcmp-members-seeking-class-action-suit-alleging-decades-of-discrimination>, consulté le 30 janvier 2016.

<sup>5</sup> *Janet Merlo vs The Attorney General of Canada and the Minister of Justice of British Columbia*, Notice of Civil Claim, March 27, 2012, p.2.

<sup>6</sup> *Ibid*, p.3.

Le document soutient que la GRC a failli à sa tâche de superviser adéquatement ses employés selon les lois, les politiques, les procédures et les codes de conduite en place pour assurer la sécurité, la santé et le bien-être des plaignantes, ce qui constitue une «rupture de contrat». Il accuse également la GRC, dans les cas de plaintes, de ne pas avoir fait des enquêtes de façon approfondie, impartiale et dans des délais raisonnables suite aux allégations de harcèlement sexiste, de discrimination et de harcèlement en milieu de travail.<sup>7</sup> Le document liste aussi une série de blessures, de dommages et de conséquences que les victimes allèguent avoir subis à cause de l'inaction de la GRC, incluant entre autre une diminution de la confiance en soi, de la dépression, de l'anxiété, un sentiment de culpabilité et des chocs nerveux.<sup>8</sup>

Les révélations publiques par les plaignantes jusqu'au dépôt du recours collectif furent grandement médiatisées et ont fait l'objet d'une attention politique et institutionnelle particulière suite à cette mise au jour, notamment à travers un Plan d'action de la GRC (GRC, 2013) et deux rapports, soit le rapport de la Commission des plaintes du public (CPP) contre la GRC<sup>9</sup> (CPP, 2013) et le rapport du Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense (CSSND, 2013), et finalement à travers la réponse du gouvernement qui l'a suivi. Selon les dires mêmes du président intérimaire de la CPP, ce sont ces révélations qui ont motivé sa décision de faire enquête<sup>10</sup>. Le

---

<sup>7</sup> *Ibid*, p.7-8

<sup>8</sup> *Ibid*, p.12-13

<sup>9</sup> Suite à l'adoption de la *Loi visant à accroître la responsabilité de la Gendarmerie royale du Canada*, la CPP fût remplacé par la Commission civile d'examen et de traitement des plaintes relatives à la GRC, avec des pouvoirs accrus.

[http://nouvelles.gc.ca/web/article-fr.do?nid=910489&\\_ga=1.250295558.1897127478.1416321973](http://nouvelles.gc.ca/web/article-fr.do?nid=910489&_ga=1.250295558.1897127478.1416321973)

Nous référerons dans cette thèse au titre de la Commission pendant les travaux (CPP). Certains documents-sources disponibles sur le site de la Commission et mentionnés dans la bibliographie référeront à son nouveau titre, soit la Commission civile d'examen et de traitement des plaintes relatives à la GRC (CCETP).

<sup>10</sup> CPP, *Plainte déposée par le président et enquête d'intérêt public concernant des incidents de harcèlement en milieu de travail à la GRC*, 16 novembre 2011, <https://www.crcc-ccetp.gc.ca/fr/plainte-deposee-par-le-president-et-enquete-dinteret-public-concernant-des-incidents-de-harcelement>, consulté le 6 décembre 2014

mandat de la Commission des plaintes du public (CPP) contre la GRC, au moment des travaux, se lit comme suit :

La CPP examine les plaintes reçues du public au sujet de la conduite de membres de la Gendarmerie royale du Canada (GRC) dans l'exercice de leurs fonctions. Lorsque les plaignants ne sont pas satisfaits de la façon dont la GRC traite leurs plaintes, ils peuvent demander un examen de leur cas à la CPP. À l'appui de ces examens, la CPP peut conduire des audiences et enquêtes ; elle rend compte de ses constatations et formule des recommandations à l'intention du commissaire de la GRC et du ministre de la Sécurité publique.<sup>11</sup>

Avec les pouvoirs qui lui sont conférés, la CPP a ainsi pris l'initiative de faire l'analyse d'un cumul de plaintes reliées à du harcèlement en milieu de travail au sein de la GRC. Le 16 novembre 2011, le président intérimaire de la CPP déposait une plainte officielle relative à «la conduite de membres non identifiés de la GRC, ayant été mis au fait par des membres ou des employés de la GRC, à quel que moment que ce soit entre le 1er février 2005 et le 16 novembre 2011, d'allégations de harcèlement en milieu de travail»<sup>12</sup>. La Commission explique que son enquête vise à vérifier si la GRC avait dûment appliqué les politiques et respecté les procédures dans la prise en charge des plaintes de harcèlement au travail, à analyser la rapidité de réaction aux plaintes reçues, ainsi que de voir si les mesures prises pour en faire le suivi sont en conformité avec l'article 37 de la *Loi sur la GRC* (L.R.C. (1985), ch. R-10). Suite à un appel de présentations publiques émis le 30 janvier 2012<sup>13</sup>, la

---

<sup>11</sup> Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (2006-2007), document archivé – Commission des plaintes du public contre la GRC. <https://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2006-2007/inst/rpp/rpp02-fra.asp>. Consulté le 15 novembre 2015

<sup>12</sup> Commission civile d'examen et de traitement des plaintes relatives à la GRC, *Plainte déposée par le président et enquête d'intérêt public concernant des incidents de harcèlement en milieu de travail à la GRC*, <http://www.crc-ccecp.gc.ca/fr/plainte-deposee-par-le-president-et-enquete-dinteret-public-concernant-des-incidents-de-harcelement>. Consulté le 6 décembre 2014, page 4

<sup>13</sup> Commission civile d'examen et de traitement des plaintes relatives à la GRC, *Mise à jour concernant l'enquête que mène la Commission des plaintes au sujet du harcèlement en milieu de travail à la GRC, en date du 23 avril 2012*, <http://www.crc-ccecp.gc.ca/fr/salle-des-nouvelles/mise-jour-concernant-lenquete-que-mene-la-commission-des-plaintes-au-sujet-du>, consulté le 6 décembre 2014.

Commission a reçu 63 présentations reliées à cette problématique et a réalisé au cours de ses travaux un total de 37 entrevues (CPP, 2013). Ces présentations et entrevues n'étant pas publiques, c'est uniquement le rapport de la CPP issu de ces travaux qui constitue le premier rapport d'intérêt pour notre recherche.<sup>14</sup>

Contrairement au rapport de la CPP, le Plan d'action de la GRC rendu public sur son site web<sup>15</sup> et celui du ministère de la sécurité publique du Canada<sup>16</sup> ne précise pas les motivations de l'organisation à prendre ces mesures, ni par quelle section de la GRC il a été préparé. C'est en fait par le rapport de la CPP que l'on apprend son origine. En « novembre 2012, le ministre de la Sécurité publique a ordonné à la GRC de préparer un plan de travail pour la réalisation de ses objectifs liés à la représentation des deux sexes. Le plan a été soumis le 11 décembre 2012 » (CPP, 2013 :4) et fut rendu public le même jour que le rapport de la CPP, soit le 14 février 2013. Dans le communiqué gouvernemental qui en fait l'annonce, le ministre de la Sécurité publique de l'époque, Vic Toews, explique que ces « mesures amélioreront la capacité de la GRC de recruter et de maintenir un effectif diversifié et compétent, et encourageront le dialogue et le règlement rapide des problèmes ».<sup>17</sup> Bien que la demande initiale semble centrée sur la composition des membres de la GRC et qu'une partie importante du rapport lui soit consacrée, la première partie du rapport se penche sur la culture organisationnelle de la GRC en lien avec la problématique du harcèlement au sein de l'organisation. De plus, le fait que l'on ait annoncé ce Plan d'action le même jour que la sortie du rapport de la CPP

---

<sup>14</sup> Les travaux de la CPP ne sont pas publics. Ainsi, dans ce cas, nous n'avons accès qu'au rapport final.

<sup>15</sup> <http://www.rcmp-grc.gc.ca/gba-eces/action/index-fra.htm>

<sup>16</sup> <http://www.securitepublique.gc.ca/cnt/nws/nws-rlss/2013/20130214-fra.aspx>

<sup>17</sup> Ministère de la Sécurité publique du Canada, Déclaration du ministre de la Sécurité publique, Vic Toews, relativement au plan d'action de la GRC sur l'égalité entre les sexes et le respect, <http://www.securitepublique.gc.ca/cnt/nws/nws-rlss/2013/20130214-fra.aspx>, consulté le 7 avril 2016.

semble une «heureuse coïncidence», à tout le moins. Rappelons que la GRC, comme tous les autres organismes de l'administration publique fédérale, est soumise à la *Politique sur la prévention et la résolution du harcèlement* émise par le Conseil du Trésor. Selon cette Politique au moment des travaux, le harcèlement

se définit comme tout comportement inopportun et injurieux, d'une personne envers une ou d'autres personnes en milieu de travail, et dont l'auteur savait ou aurait raisonnablement dû savoir qu'un tel comportement pouvait offenser ou causer préjudice. Il comprend tout acte, propos ou exhibition qui diminue, rabaisse, humilie ou embarrasse une personne, ou tout acte d'intimidation ou de menace. Il comprend également le harcèlement au sens de la Loi canadienne sur les droits de la personne. (Conseil du Trésor, 2001).

Quant au CSSND, dont le mandat est «d'examiner les mesures législatives et les questions concernant la défense, la sécurité et les affaires des anciens combattants»<sup>18</sup>, la motion sénatoriale pour enquêter sur le harcèlement en milieu de travail au sein de la GRC est introduite le 8 novembre 2012, par le Sénateur Mitchell et fut appuyée par le Sénateur Day<sup>19</sup>. Cette motion demande que le CSSND soit autorisé à étudier la question du harcèlement au sein de la GRC et à en faire rapport au plus tard le 20 juin 2013. C'est ainsi que suite au dépôt du rapport de la CPP en février 2013, les travaux du Comité sénatorial ont débuté et se sont échelonnés de février à juin 2013.

Le 10 avril 2014<sup>20</sup>, dans une lettre adressée au Sénateur Lang, le ministre de la Sécurité publique et de la Protection civile de l'époque, Steven Blaney, fait parvenir la réponse du

---

<sup>18</sup> Parlement du Canada, Introduction au Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, [http://www.parl.gc.ca/SenCommitteeBusiness/CommitteeAbout.aspx?parl=41&ses=2&Language=F&comm\\_id=1076](http://www.parl.gc.ca/SenCommitteeBusiness/CommitteeAbout.aspx?parl=41&ses=2&Language=F&comm_id=1076), consulté le 1 mai 2015

<sup>19</sup> Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, Témoignages, Fascicule no.12, 25 février 2013.

<sup>20</sup> Ministre de la Sécurité publique (2014) *Réponse du gouvernement du Canada au rapport final du Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense intitulé Des questions de conduite : La Gendarmerie royale du Canada doit transformer sa culture*. 10 avril 2014

Gouvernement du Canada au rapport du CSSND (*Des questions de conduite : la GRC doit transformer sa culture*), réponse accompagnée d'un document de onze pages. Le ministre explique que «la réponse du gouvernement démontrera en quoi les initiatives récentes et à venir améliorent la confiance du public et accroissent la responsabilité de la GRC à l'égard des employés de la GRC, des partenaires et des Canadiens »<sup>21</sup>.

Ce sont ces quatre documents qui serviront de corpus documentaire pour poser notre question de recherche dans cette thèse. Celle-ci est de savoir si les différents acteurs impliqués dans ces rapports, ce Plan, de même que la réponse gouvernementale au rapport du Sénat, ont su englober la question du harcèlement au travail dans une structure paramilitaire dans toute la complexité qu'elle pose selon la littérature critique sur la question; soit celle sur la définition et les formes de harcèlement de même que les suivis appropriés, celle liée à la perspective féministe en matière de harcèlement sexiste et sexuel, de même que celle sur les impacts de la culture et de la structure paramilitaire à l'égard de cette problématique. Cette perspective féministe est importante considérant que c'est à la suite des témoignages médiatisés de femmes travaillant à la GRC qui se sont plaintes du harcèlement subi et des suivis donnés à ces situations que ces travaux furent enclenchés. Plus précisément, nous nous y référerons pour comprendre les rapports de pouvoir entre les hommes et les femmes, la position plus vulnérable dans laquelle se retrouvent les femmes dans un milieu de travail majoritairement masculin et les impacts sur la réponse qui doit s'ensuivre.

---

<http://www.parl.gc.ca/Content/SEN/Committee/411/secd/rep/GovResponseRep14jun13-f.pdf>, consulté le 1 décembre 2014

<sup>21</sup> *Ibid*, p.1

Dans un premier chapitre, nous présenterons notre cadre théorique pour aborder la question du harcèlement en milieu de travail, soit le constructivisme et l'approche féministe. Par la suite, nous présenterons la littérature critique touchant aux différents aspects que nous venons d'identifier, ce qui nous permettra de dégager la grille d'analyse pour examiner nos données et élaborer nos sous-questions de recherche.

Dans un deuxième chapitre, nous décrirons la méthodologie utilisée pour répondre à notre question de recherche, soit l'analyse documentaire, en montrant la portée et les limites. Par la suite, nous préciserons notre corpus documentaire et terminerons ce chapitre en faisant valoir l'analyse de contenu privilégiée et les moyens utilisés pour regrouper nos données de manière pertinente à cette analyse.

Dans un troisième chapitre, nous présenterons l'analyse de notre corpus documentaire au regard de la littérature critique sur la question du harcèlement.

## **Partie I : Cadre théorique et revue de littérature**

# 1. Le cadre théorique

## 1.1 Le constructivisme

Les apports théoriques développés par les auteurs constructivistes nous permettront de mettre en lumière le cadre dans lequel nos questions de recherche sont conçues et d'apporter des perspectives importantes pour analyser le corpus documentaire, notamment quant aux institutions qui signent les documents qui le composent (CPP, GRC, CSSND et le gouvernement). Force est d'admettre que de tenter d'expliquer simplement ce qu'est le constructivisme peut s'avérer un exercice complexe. Dans un souci de concision et en lien avec notre objet de recherche, nous nous en tiendrons à deux angles d'intérêt, soit la construction des connaissances et une compréhension du contexte dans lequel les acteurs se placent, ainsi qu'à la notion d'objet construit (Pires, 1997). Ce deuxième angle nous permettra de porter une attention particulière à la notion de harcèlement pour montrer que celui-ci est non seulement un découpage de certaines circonstances par rapport à des références juridiques ou des expériences personnelles, mais aussi la résultante de la perception des personnes selon la fonction qu'elles occupent.

« Rien ne va de soi. Rien n'est donné. Tout est construit. » Cette phrase de Piaget est devenue une référence pour expliquer le développement et les origines du constructivisme (Le Moigne 2007:62). À travers le temps, on a cherché à développer des réalités tant scientifiques, sociales qu'idéologiques que l'on voulait indépendantes (c'est-à-dire réelles) et que l'on fondait sur des observations ou des expérimentations *objectives* (Waltzlawick, 1988). Les connaissances ont donc construit un univers de faits scientifiques, et à partir de ces faits, se sont créés des structures et des

systèmes de croyances, de pensées et de comportements. On a cependant reconnu rapidement que ces faits étaient surtout le résultat de la manière dont on recherchait (ou construisait) la réalité, qu'ils représentaient une production humaine et historique (Fourez, 1994) et qu'ils ne prenaient pas en compte d'autres réalités qui donnent à cet univers de faits un sens, une valeur, un ordre, une perception et une signification (Waltzlawick, 1988; Le Moigne 2007). Les connaissances sont non seulement dépendantes du contexte dans lequel elles sont créées, mais elles dépendent aussi du facteur humain. Le chercheur n'a pas un accès au monde réel, mais à des représentations basées sur ses idées ou sa culture, et lui-même participe à cette construction de la réalité par ses observations, ses croyances et sa perspective du phénomène (Projet BaSES de l'Université de Lausanne, 2013). La même logique s'applique pour ceux qui reçoivent ces connaissances.

Ainsi, le constructivisme reconnaît l'humain comme un sujet connaissant et intelligent, capable de donner une valeur à la connaissance du réel, ce qui devient donc, par conséquent, son expérience du réel (Le Moigne, 2007). Ces dimensions, même si considérées comme étant de second ordre (Waltzlawick, 1988), sont importantes parce qu'elles participent non seulement au processus de construction, mais aussi à celui de l'acceptation de faits ou de connaissances comme des biens fondés et comme assises du « contrat social » qui permettent de raisonner les comportements humains (Le Moigne 2001 : 15).

L'intelligence est aussi pour beaucoup dans la construction du réel. Piaget, souvent repris par la littérature constructiviste, soulignait que l'intelligence « organise le monde en s'organisant elle-même » pour montrer l'interaction entre la connaissance comme objet et le mode d'élaboration des connaissances par le sujet (l'humain) (Le Moigne, 2001 et 2007; Waltzlawick, 1988). Autrement dit, l'intelligence permet de connaître quelque chose et de se connaître. L'environnement dans lequel

l'humain grandit, les enseignements et l'éducation qu'il reçoit, teintent l'intelligence et organisent les représentations du monde en fonction des expériences propres à chacun, à un moment donné, ou d'un lieu à l'autre. (Riedl, 1988; Le Moigne, 2001 et 2007). C'est dans cette optique que les courants modernes suggèrent que l'intelligence permet justement de contester et revoir les faits pour faire évoluer les connaissances qui ne sont plus nécessairement vues comme des réalités objectives, mais comme « la mise en ordre et l'organisation d'un monde constitué par notre expérience » (Le Moigne 2007 : 68).

Cette approche critique du développement scientifique s'applique aussi aux constructions sociales qu'il crée. Un courant plus sociologique engagé par Berger et Luckmann dans les années 70 montre « comment la réalité sociale (les normes, les valeurs, la culture...) est construite par des acteurs sociaux » [...] « à travers des processus d'externalisation (l'être humain construit la réalité sociale) et d'internalisation (à travers la socialisation, l'être humain intériorise cette réalité) » (Projet BaSES de l'Université de Lausanne, 2013 : 3). Bien que l'on reconnaisse qu'il y ait des objets « non sociaux », c'est-à-dire indépendants des humains et des institutions, c'est le sens, l'usage et l'interprétation qu'on en fait qui créent les dimensions sociales et culturelles à ces objets. On ajoute aussi un caractère contraignant à la construction sociale de la réalité dû aux aspects normatifs et prescriptifs qui encadrent les modes de penser et les comportements, souvent intériorisés par les humains. Les rapports de pouvoir entre hommes et femmes en sont un bon exemple puisqu'ils « ne se construisent pas uniquement à travers des actions coercitives explicites (comme l'infériorité juridique ou l'exclusion de la sphère publique), mais également par habitude, par un ensemble de pratiques routinières : la division ordinaire des tâches et des espaces, l'inculcation scolaire et familiale des rôles sociaux, etc. » (Bosa, 2012: 19)

Goffman (1961, 1973) s'est aussi intéressé longuement aux concepts des rôles et des effets de ceux-ci sur les comportements des individus. Il convient que les rôles combinés aux qualités personnelles des individus créent une image tant pour la personne que sur la perception des autres envers elle, et que les attentes envers cette personne sont alors définies en fonction de ces images. Cette dernière ajustera ses comportements en fonction de la situation ou de son rôle. « Role may now be defined [...] as the typical response of individuals in a particular position. *Typical* role must of course be distinguished from the actual role performance of a concrete individual in a given position. Between typical response and actual response we can usually expect some difference, if only because the position of an individual,[...] will depend somewhat on the varying facts of how he perceives and defines his situation» (Goffman, 1961 : 93). Il soutient que c'est la définition publique et officielle de la personne qui prend charge d'une situation, et que sa façon de se comporter pour répondre aux attentes et aux représentations de son rôle influencera sa perception de la situation (Goffman, 1973). Il soutient aussi que la personne puisse vouloir se distancer dans des interactions sociales de la position attendue afin d'être plus en lien avec ses valeurs personnelles. Il reconnaît donc la possibilité d'une « multiplicity of selves » (Goffman, 1961 :132) qui peut être maintenue tant que les divers « soi » n'entrent pas en conflit. « The individual may actually be tempted to express some disaffiliation from his position in a different kind of entity – a social relationship that has a fellow participant; the social establishment or the social occasion in which the activity system occurs; the professional or occupational world to which the individual belongs » (Goffman, 1961 :48). Après avoir soutenu que le recrutement pour certaines positions soit réglementé par des qualifications minimales officielles et non officielles (Goffman, 1961), Goffman explique qu'il y a «trois attributs que les

membres d'une équipe doivent posséder s'ils veulent donner leur représentation en toute sécurité :

la loyauté, la discipline et la circonscription » (Goffman, 1973 :216) et que

[P]our une équipe, un des objectifs permanents est de maintenir la définition de la situation que propose sa représentation. Cette tâche implique un accroissement de la communication concernant certains faits et une diminution de la communication concernant les autres. Étant donné la fragilité et la nécessaire cohérence expressive de la réalité dramatisée par une représentation, il y a habituellement des faits qui, s'ils attireraient l'attention durant la représentation, pourraient discréditer, ruiner ou rendre inutile l'expression qu'elle produit. On peut dire de ces faits qu'ils fournissent de l'« information destructive ». Un problème fondamental pour beaucoup de représentations est alors celui du contrôle de l'information. [...] En d'autres termes, une équipe doit être capable de garder ses secrets et de les faire garder (Goffman, 1973 :137).

Il soutient qu'il est possible que des acteurs dans une équipe suivent publiquement la représentation attendue d'eux, mais adoptent des rôles contradictoires en secret (ex. : délateurs, comparse, intermédiaire) en vertu de certaines informations à cause des attributs que nous avons énumérés (Goffman, 1973). La rupture engendrée peut avoir des conséquences importantes.

L'acteur est souvent profondément impliqué dans un rôle, une organisation et un groupe déterminé auxquels il s'identifie ; il se perçoit lui-même comme quelqu'un à qui on peut faire confiance, qui ne provoque pas de rupture dans l'interaction ou qui ne déçoit pas les ensembles sociaux qui comptent sur la réussite de cette interaction. C'est pourquoi, lorsqu'une rupture se produit, il arrive qu'elle détruise l'image de soi autour de laquelle la personnalité de l'acteur s'est édifiée (Goffman, 1973 :230).

Ces notions seront utiles pour appréhender dans nos données certaines différences de points de vue entre les membres de la CPP, de la GRC, les sénateurs membres du CSSND, de même que le gouvernement sur la problématique du harcèlement dans le contexte médiatisé du recours collectif intenté par plusieurs employées féminines de la GRC. Seront-ils en conformité avec la représentation attendue d'eux, ou adopteront-ils des rôles contradictoires à l'égard à leur fonction ?

Comme l'expliquent Faulx et Delvaux (2005), la construction du harcèlement, même dans la littérature scientifique, est un concept qui a évolué, tant au niveau de sa définition, de ses formes, que de son processus de réaction. Au lieu d'une réalité évaluable, «cette multiplicité conceptuelle associée à une forte présence dans le discours scientifique et social a amené certains auteurs à parler de concept horizontal, au sens de sorte d'idéal qui sert de référence pour penser la réalité [...]» (Faulx et Delvaux, 2005 :2). Cette multiplicité conceptuelle rend d'autant plus important de s'attarder à ce qui retiendra l'attention des acteurs dans notre corpus documentaire.

Ainsi, dans le cadre de cette thèse, cette perspective théorique est essentielle, puisque nous nous intéressons au construit de la question sur le harcèlement au travail. Comme nous l'avons souligné, les différents acteurs présenteront et analyseront le harcèlement au sein de la GRC à la lumière de leurs expériences et des perceptions qu'ils en ont, tentant de construire une connaissance autour du problème du harcèlement, tout en maintenant leur perception de ce qu'ils ont à faire et à dire en tant qu'acteurs institutionnels (Goffman, 1961,1973).

Une autre construction sociale sur laquelle il est important de s'attarder lorsque l'on parle de harcèlement reste sans aucun doute les rapports de pouvoir entre les hommes et les femmes bien présents dans les sociétés en général, mais aussi en milieu organisationnel. Les courants féministes s'y sont grandement intéressés et ont développé toute une littérature rassemblant les divers courants de pensée sur les causes de l'oppression des femmes et leur domination par les hommes. La construction sociale des relations de sexe se répercute dans les sphères professionnelles et les milieux de travail, constituant un des facteurs qui favorise le harcèlement (Benelli, 2006; Levesque, 2002; Parent 1998; Parini, 2009). Il faut ajouter à cela la relation patron-salarié, une domination additionnelle des

hommes sur les femmes, particulièrement en milieu traditionnellement masculin (Bereni et coll., 2010). C'est ainsi qu'il apparaît nécessaire d'aborder cette recherche sur le harcèlement en milieu de travail en tenant compte de l'approche féministe sur la question, car ce sont des femmes qui ont soulevé la problématique et initié la démarche de tous ces acteurs.

## 1.2 Le féminisme

Au cours des années 70, se forment un peu partout à travers le monde les mouvements féministes qui font des relations de pouvoir et de la subordination des femmes tantôt un enjeu de transformation des rapports sociaux d'un monde où l'identité masculine est la norme et fait figure d'autorité (Touati, 2006 ; Parent, 1998), tantôt un sujet d'étude qui jusque-là avait été plutôt limité dans l'univers des sciences sociales (Parent, 1992), car les connaissances existantes avaient été développées par les hommes et représentaient essentiellement leurs perceptions (Parent, 1998). La conceptualisation des pratiques du pouvoir et des inégalités entre les genres met en relief que les sciences traditionnelles, notamment la sociologie, ont été longtemps dominées par une idéologie patriarcale qui ne s'adressait et ne représentait que l'élite (les hommes blancs) (Harms Cannon, 1996), sans considération pour les expériences vécues par les femmes (Laslett et Thorne, 1992). Cette approche féministe rejoint ainsi l'approche constructiviste autour de la création des connaissances en soutenant le fait que les femmes ont été mise à l'écart du développement des sciences, ce qui a comme conséquence de ne jamais mettre les deux genres sur des bases équitables et objectives face aux connaissances et aux mondes qui s'offrent à elles. Smith (1990) propose donc une approche tournée vers le « point de vue des femmes (*women standpoint*) », et soutient que la connaissance

d'une société doit prendre en compte leurs expériences pour s'assurer que ces dernières puissent se définir et se reconnaître dans les univers sociologiques.

The only way of knowing a socially constructed world is knowing it from within. [...] The standpoint of women situates the inquirer on the site of her bodily existence and in the local actualities of her working world. It is a standpoint that positions inquiry but has no specific content. Those who undertake inquiry from this standpoint begin always from women's experience as it is for women. We are the authoritative speakers for our experience. The standpoint of women situates the sociological subject prior to the entry into the abstracted conceptual mode, vested in texts, that is the order of the relations of ruling (Smith, 1990 : 22, 28).

L'approche de Smith apporte une dimension particulière à notre question de recherche, à savoir la place que les femmes occuperont dans l'analyse par les acteurs de la problématique du harcèlement au sein d'une organisation paramilitaire, en prenant en compte les plaintes de celles-ci manifestées par le recours judiciaire.

De plus, bien que l'on constate les avancées des femmes dans l'accès au marché du travail ces dernières années, celles-ci sont encore souvent associées à des postes subalternes et leurs compétences sont dévalorisées, particulièrement si elles sont minoritaires dans un milieu de travail où leur intégration n'est pas encore gagnée, comme les milieux militaires ou paramilitaires. Ce contexte rend les femmes particulièrement vulnérables au harcèlement : « le harcèlement sexiste dans les milieux où les femmes sont minoritaires, le paternalisme ou le harcèlement sexuel, sans compter les biais sexistes des comités de recrutement ou des exigences d'embauche, tout cela constitue autant de façon de dire aux femmes qu'elles ne sont pas à leur place dans certains milieux » (Lamoureux, 2000 : 3). Cette situation en milieu de travail fait en sorte que les hommes et les femmes ne sont pas nécessairement égaux devant une situation de harcèlement parce qu'ils n'en ont pas la

même interprétation, le même contrôle, ni les mêmes stratégies pour y faire face (Garcia et coll., 2005).

Beauchesne (2009) souligne qu'il faut ajouter à ces éléments sur la problématique du harcèlement en milieu de travail où les femmes sont en minorité, la culture organisationnelle qui peut être fortement sexuée et alimenter ce harcèlement sexiste et sexuel. La police (tout comme l'armée) est une culture traditionnellement masculine où les femmes, arrivées tardivement et encore minoritaires, viennent menacer l'image *virile* de la profession et les pratiques culturelles qui en ont découlé au travail : « L'affirmation masculine [traditionnelle] basée sur des rapports de pouvoir sexistes signifie qu'être un homme repose davantage sur la preuve que l'on n'est pas une femme plutôt que sur une affirmation de soi par des qualités positives. Dans ce type d'affirmation masculine, l'homme doit continuellement « prouver » aux autres hommes qu'il est un « vrai » homme en montrant clairement qu'il n'a pas de traits féminins, d'où la phobie d'être accusé d'homosexualité. » (Beauchesne, 2009 :40) Les perspectives féministes récentes font valoir à cet effet que tous ceux, hommes et femmes, qui ne correspondent pas à l'affirmation de la masculinité, quand c'est la représentation attendue des acteurs (pour reprendre l'approche sociologique de Goffman), se trouvent en position précaire (Cohen, 2001). Ainsi, la figure de l'homosexuel, où la représentation qu'on en a, n'est pas davantage acceptée dans une organisation où l'affirmation masculine est traditionnelle.

Les mouvements féministes, en plus de contribuer à mieux faire comprendre la situation particulière de vulnérabilité des femmes en matière de harcèlement, ont gagné l'attention des instances politiques pour faire reconnaître le harcèlement sexuel comme une illégalité (Elman et Hugon, 1007), et l'attention des tribunaux pour faire reconnaître les notions de « responsabilité

patronale » et de « milieu de travail hostile » dans les cas de harcèlement en milieu de travail, de manière à ce que les victimes puissent obtenir une reconnaissance des dommages subis (Langevin, 1995).

Bien que les courants féministes se rejoignent dans leur compréhension de la problématique particulière des femmes en matière de harcèlement au travail, il reste une opposition marquée entre elles quant au suivi de ces situations.

Il y a d'un côté celles qui urgent les victimes de harcèlement au travail à avoir recours à la justice quand les dommages subis sont clairs, et soutiennent la création de lois qui reposent sur une approche punitive des personnes jugées responsables de la situation parce que cela signifie une reconnaissance des dommages subis pour la victime (Bouchard, 1995 ; Cohen, 2001). En fait, pour elles, la loi pénale est essentielle pour montrer que le harcèlement «est une inconduite répréhensible et inacceptable [...] même si on connaît les limites des lois et des méthodes coercitives, [...] ces mesures s'imposent, ne serait-ce que pour contribuer à instaurer une norme sociale qui pourra finir par s'imposer» (Leclerc, 2005 :9). De plus, cette reconnaissance par les tribunaux du tort causé aurait le mérite de permettre aux victimes d'obtenir un dédommagement et surtout de retrouver le respect et la dignité (Blavier, 2009 ; Grenier-Pezé, 2005 ; Leclerc, 2005 ; Makela, 2006). Enfin, elles croient que des jugements punitifs exemplaires contre des harceleurs auront un effet dissuasif (Langevin, 2005). Quand les dommages subis sont moins palpables, elles tiennent tout de même à ce que les harceleurs «paient» concrètement par des conséquences punitives au travail, quand ils sont reconnus responsables ; pour cela, la confidentialité de la décision finale n'est pas de mise, car la prévention et la dissuasion, tout comme pour les tribunaux, seraient obtenues par le caractère public de la punition du harceleur et la sévérité des conséquences négatives qu'il subit.

De l'autre côté, il y a celles qui sont plus critiques de la logique punitive des tribunaux pour résoudre les problèmes sociaux, et de la logique disciplinaire en milieu de travail, si cela ne correspond pas aux besoins des victimes dans la résolution du conflit (Cromer et Louis, 1992 ; Langevin, 2005). Si pour certaines femmes, suite à la présentation des différentes avenues de résolution de conflits qui s'offrent à elles et leurs implications, certaines choisiront les tribunaux ou encore des voies disciplinaires menant à des conséquences négatives pour le harceleur au travail, dans la plupart des situations de harcèlement, les femmes victimes désirent d'abord et avant tout une reconnaissance de la situation par une personne-ressource attentive à comprendre ce qu'elles ont vécu, et un mode de règlement de conflit dans la confidentialité qui leur permette de retrouver une situation de travail saine (Genest et coll., 2005). Cela peut aussi être pour certaines victimes, une façon de mobiliser le support de leur entourage professionnel et personnel (Garcia et coll., 2005). Enfin, la prévention, pour ces féministes, se fait d'abord et avant tout par des correctifs aux politiques de harcèlement et à leur application au travail, correctifs touchant aux causes du problème dans l'organisation pour éviter sa répétition.

C'est dans cette position critique du système de justice pénale et des mécanismes disciplinaires en milieu de travail pour faire le suivi des situations de harcèlement que j'aborderai ma question de recherche, faisant écho aux approches critiques en criminologie sur les méfaits de la logique punitive pour résoudre des conflits (Bertrand, 1986 ; Hulsman, 1986 ; Laplante, 1985). De plus, les modes de règlement de conflit qui prennent la forme accusatoire se retournent très souvent contre les victimes pour les mettre en procès, car l'enjeu est la preuve. Enfin, les lois et les modes de règlement de conflits disciplinaires ont la faiblesse de définir étroitement ce qu'est une situation de

harcèlement, plutôt que de considérer qu'il y a un problème dès que quelqu'un se «sent» harcelé, peu importe la situation. Comme nous le verrons dans le point suivant, les situations qui peuvent être vécues comme du harcèlement sont complexes.

## **2. Revue de littérature**

### **2.2 Définitions et formes de harcèlement en milieu de travail**

La littérature portant sur le harcèlement en milieu de travail aborde globalement le phénomène en distinguant quatre formes principales, soit le harcèlement moral (ou psychologique), la discrimination, le harcèlement sexiste et le harcèlement sexuel. Mais avant d'aborder les diverses formes de harcèlement en milieu de travail, nous allons commencer par définir ce qu'est le harcèlement comme tel.

#### **2.2.1 Définitions de harcèlement en milieu de travail**

##### ***2.2.1.1 Le harcèlement***

Outre les recherches entamées par les mouvements féministes que nous venons de décrire, la notion de harcèlement en milieu de travail comme sujet d'étude est relativement récente dans la littérature. Même si la présence de ces comportements est au sein des organisations depuis longtemps, il semble que ce ne soit que depuis les années 90 que le harcèlement est défini et analysé, et que les définitions et les termes pour y référer se multiplient (Faulx et Delvaux, 2005). Cette diversité dans les interprétations (parfois contradictoires) rend complexes la compréhension et l'analyse du

phénomène (Bonafons et coll., 2008). Il est d'abord introduit par Heinz Leymann en 1996 qui parlait alors de « *mobbing* » qu'Hirigoyen traduit comme « un enchaînement sur une longue période, de propos et d'agissements hostiles, exprimés ou manifestés par une ou plusieurs personnes envers une tierce personne » (Hirigoyen, 2014:10). On a par la suite reconnu l'importance de l'impact de ces comportements sur les personnes visées et élargit la définition à « toute conduite abusive (geste, parole, comportement, attitude...) qui porte atteinte par sa répétition ou sa systématisation, à la dignité ou à l'intégrité psychique ou physique d'un salarié, mettant en péril son emploi, ou dégradant le milieu de travail » (Hirigoyen, 2014 : 11).

Peu importe les variances dans les définitions, les mêmes facteurs reviennent constamment pour décrire ce que signifie le harcèlement proprement dit (Hirigoyen, 2014 ; Faulx et Delvaux, 2005). Il y a d'abord le caractère fréquent, la répétition, la durée des actes, l'inégalité entre les personnes concernées (tant dans les rapports de force que des ressources permettant à l'un de dominer l'autre), et finalement l'intentionnalité du geste (Pastor et Bréard, 2002 ; Hirigoyen, 1998, 2014 ; Künzi et coll., 2006).

Il y a cependant des divergences de points de vue qui méritent que certaines nuances soient apportées à cette liste de facteurs typiquement reconnus. D'abord, sur les facteurs de durée et de répétition, on reconnaît que le degré de gravité et l'intensité des gestes, si particulièrement humiliants, peuvent aussi être reconnus comme du harcèlement (Künzi et coll., 2006; Pastor et Bréard, 2002). De plus, la notion d'intentionnalité ne fait pas l'unanimité à travers la littérature (est-ce que le geste doit être fait avec l'intention claire de harceler une personne?); toutefois elle demeure importante quand il s'agit de juger de la situation devant une instance quelconque puisqu'elle est souvent au cœur de son interprétation, notamment pour les législateurs et les instances

disciplinaires, car si on doit punir, l'intentionnalité est importante dans le suivi à donner (Bonafons et coll., 2008). Toutefois, dans la perspective que nous avons privilégiée, l'intentionnalité n'est pas importante, puisque les ressources au travail pour répondre aux besoins de la personne n'ont besoin de se référer qu'à l'effet produit par une situation qui est vécue comme du harcèlement, sans nécessairement qu'il y ait cette intention au départ chez la personne accusée d'avoir eu ce comportement.

#### ***2.2.1.2 Le harcèlement au travail***

Pour ce qui est du harcèlement en milieu de travail, il est défini par l'existence de conséquences psychiques, sociales et professionnelles pour la victime et sur le climat social et l'environnement de travail suite à des gestes ou des attitudes jugés par la victime comme non désirés ou violents et un échec des tentatives de la victime pour changer la situation (Faulx et Delvaux, 2005). Hirigoyen (2014) répertorie quatre catégories de harcèlement.

- L'isolement et l'exclusion d'un individu peuvent être le fait de la gestion qui exerce une 'mise au placard' de la victime, sans tâches intéressantes et la privant de l'information à laquelle ont accès les autres membres du groupe, ou encore le fait de collègues qui ignorent et repoussent la victime qui ne se sent plus comme faisant partie du groupe. Cette exclusion créée par des comportements, des gestes ou des paroles prive ainsi les victimes de moyens de communication pour s'exprimer ou se défendre et du sentiment de solidarité et de camaraderie particulièrement important dans certains milieux pour installer un climat de confiance entre les collègues (He, 2002; Künzi et coll., 2006; Pastor et Bréard, 2002).
- Les atteintes aux conditions de travail qui n'impliquent pas une critique du travail comme tel,

mais qui prennent le travail comme un prétexte pour disqualifier et discréditer une personne. Les collègues peuvent par exemple dénigrer les tâches confiées à l'individu, lancer des rumeurs à son sujet, ne pas l'inviter aux rencontres et le pousser à la faute. Les gestionnaires peuvent quant à eux établir des attentes trop élevées vouant déjà l'individu à l'échec, passer des commentaires dénigrant la victime devant ses collègues, lui assigner des tâches inutiles, ne pas lui fournir les outils dont elle a besoin pour s'acquitter adéquatement de ses fonctions ou contrôler ses communications et son emploi du temps. À long terme et à répétition, ces actions feront que la personne visée perdra confiance en elle-même et en viendra même à se discréditer (Groupe d'aide et d'information sur le harcèlement sexuel au travail, 2004; He, 2002; Künzi et coll., 2006 ; Pastor et Bréard, 2002; Salah-Eddine, 2010).

- Les attaques personnelles qui portent atteinte à l'identité d'une personne par des commentaires et des attitudes humiliantes, souvent offensantes ou des rumeurs malveillantes. Ces attaques ne visent pas nécessairement la personne en tant que *professionnel*, mais en tant qu'humain. C'est donc à des fragilités, des valeurs et des points faibles que les injures, les calomnies et les propos s'attaqueront. C'est cette forme de harcèlement qui semble avoir les effets les plus néfastes sur la santé morale des individus, laissant des traces souvent indélébiles sur l'estime et la confiance en soi (Hirigoyen, 2014). De plus, le harceleur choisira des moments stratégiques pour faire ses attaques et causer le plus de dommage chez la victime. Elles sont, pour cette dernière, pratiquement imprévisibles et la rendent encore plus vulnérable (Pastor et Bréard, 2002).
- Les intimidations, qui englobent toutes menaces verbales, formes de chantage ou violence physique qui peuvent être faites envers un individu pour l'intimider ou le terroriser afin qu'il

se soumettre ou quitte le milieu de travail.

Au sein des milieux de travail, le harcèlement ne se traduit pas seulement en manifestations tangibles et perceptibles entre des individus. Il peut aussi relever de la manière de gérer une relation d'autorité en milieu de travail. En effet, les situations difficiles dans lesquelles se retrouvent les employés qui disent vivre du harcèlement peuvent être reliées à un manque de communication, une mauvaise interprétation entre collègues, mais aussi à des fautes ou à des manques de compétence ou de rendement qui n'ont pas été abordés ouvertement et correctement (Pastor et Bréard, 2002 ; Hirigoyen 2014). De même, l'épuisement professionnel et la démotivation des employés, soit parce qu'à bout de souffle ou liés à un manque de reconnaissance au travail, ne sont pas nécessairement des formes de harcèlement ou des problèmes organisationnels. Ils peuvent aussi être la résultante d'une pression ou d'attentes non comblées qu'ont des personnes envers elles-mêmes ou envers l'entreprise (Pastor et Bréard, 2002 :22). C'est dans ce contexte que les frontières sur ce que constitue le harcèlement au travail peuvent devenir floues. C'est pourquoi une définition ne doit jamais être fermée dans un règlement pour décider ce qu'est du harcèlement et justifier qu'il y ait ou non un suivi (Duvert, 2012). Toute personne qui ne se sent pas bien au travail et le vit comme du harcèlement mérite l'attention nécessaire pour comprendre le vécu de sa situation afin que les mesures appropriées puissent être prises (Bereni et coll., 2010 ; Latour et Cromer, 2010).

Une revue des diverses formes de harcèlement en milieu de travail démontre également que le harcèlement existe à tous les niveaux hiérarchiques : entre collègues, entre gestionnaires et subordonnés et vice-versa (Hirigoyen, 1998 ; Künzi et coll., 2006), le harcèlement par un supérieur étant généralement là où la victime est le plus vulnérable, car dans ces situations, il y a souvent de l'abus de pouvoir. L'abus de pouvoir est l'utilisation d'une position hiérarchique et de l'autorité qui

lui est rattachée pour fragiliser quelqu'un ou en prendre le contrôle (Groupe d'aide et d'information sur le harcèlement sexuel au travail, 2004 ; Hirigoyen, 1998 ; Küenzi et coll., 2006). On parle aussi de manœuvres utilisées par des gestionnaires pour éliminer une personne qui constituerait un obstacle à leur ascension ou qui risquerait de mettre au jour leur propre incompetence. (Groupe d'aide et d'information sur le harcèlement sexuel au travail, 2004 ; Hirigoyen, 1998).

Certains styles de gestion (ou de gestionnaires) favorisent également le harcèlement en milieu de travail. Hirigoyen (2014) en identifie trois principaux.

Le style de gestion autoritaire, voire tyrannique qui est propre aux organisations rigides et hautement hiérarchisées. Ce style de gestion par la peur est directif et plus axé sur la production et la performance que sur la gestion des employés.

Le style du «laissez –faire» se retrouve dans les organisations moins structurées, où les rôles et responsabilités des employés et des cadres sont mal définis. Les méthodes de gestion sont aussi laxistes, souvent à cause du manque de politiques et de règles précises. L'ambiguïté et le vide normatif laissent place à un climat de travail moins stable et favorisent le harcèlement en laissant place aux manœuvres perverses visant à détruire l'autre ou à éliminer les personnes qui présentent des obstacles soit à une ascension, soit à l'atteinte des objectifs (Bréard et coll., 2002 ; Hirigoyen, 2014).

Le style de gestion pervers est celui où les employés ne sont pas pris en considération. Nous ne parlons pas ici des manœuvres perverses utilisées envers un individu, mais « plutôt d'un système de pouvoir pervers parce que trop abstrait et considérant les salariés comme une ressource exploitable. On les flatte tant qu'ils sont utiles, mais on n'hésite pas à les casser ou à les jeter s'ils sont moins performants [...] en les montant les uns contre les autres, en tolérant les humiliations et en

favorisant la désorganisation du lien social» (Hirigoyen, 2014 :75). Animées par la réussite et l'atteinte des objectifs, il y a les entreprises qui encouragent ces méthodes perverses de leurs gestionnaires (qui eux aussi subissent la pression de la direction) pour augmenter la productivité, éliminer les maillons faibles et avoir le meilleur rendement possible (Hirigoyen, 1998; Pastor et Bréard, 2002). Si ces styles de gestion existent, c'est que volontairement ou non, ils sont cautionnés par les organisations : « Le harcèlement moral n'est possible que si la culture de l'entreprise le permet, mais cette culture est directement impulsée par la haute hiérarchie. Là où il existe une volonté forte des directions de le sanctionner, le harcèlement moral ne prend pas» (Hirigoyen, 2014 :74).

Enfin, il y a les entreprises et organisations qui «laissent faire », qui ferment les yeux et ne réprimandent pas les manques de respect et les gestes disgracieux, comme on réprimande par exemple un manque de compétence (Hirigoyen, 1998 :97). En créant ce climat de complaisance par la banalisation ou la négation du harcèlement, le message envoyé aux employés en est un de normalisation et de tolérance au harcèlement (Vézina et Dussault, 2005 :3). La littérature soulève trois conséquences importantes à cette situation, soit le refus de prendre les plaintes au sérieux, les risques anticipés par les victimes qui souhaitent rapporter des situations et qui hésiteront à porter plainte, et le manque d'actions significatives contre ceux qui commettent ces actes (Carter Collins, 2003 :532).

Nous venons de voir comment les individus entre eux et les organisations peuvent favoriser le harcèlement au travail. À cela il faut ajouter les discriminations sociales, et plus particulièrement les inégalités dans les rapports de pouvoirs hommes/femmes, qui peuvent se répercuter au travail (Pastor et Bréard, 2002).

### **2.2.3 Les discriminations sociales au travail**

La couleur de la peau, le sexe, l'âge, l'orientation sexuelle, la culture, l'ethnie, le statut social, les traits ou handicaps physiques, les particularités mentales, les antécédents professionnels sont tous des facteurs qui peuvent mener à l'exclusion sociale et se traduire en harcèlement en milieu de travail (Pastor et Bréard, 2002; Hirigoyen, 2014; Beauchesne, 2009; Benelli et coll., 2006; Tomei, 2003). La discrimination au sein des organisations est reconnue depuis longtemps. L'Organisation internationale du travail (OIT), en 1958, la définissait comme « toute distinction, exclusion ou préférence fondée sur la race, la couleur, le sexe, la religion, l'opinion politique, l'ascendance nationale ou l'origine sociale qui ont pour effet de détruire ou d'altérer l'égalité des chances ou de traitement en matière d'emploi ou de profession » (Tomei, 2003 :435). De façon plus précise, « la discrimination s'entend de toute différence de traitement motivée par des caractéristiques personnelles telles que la race ou le sexe, indépendamment des capacités professionnelles, différence de traitement qui place certains travailleurs en position d'infériorité par rapport à d'autres ou les prive de certaines possibilités ou de certains avantages » (Tomei, 2003).

Ces formes d'oppression fondées sur l'appartenance à un groupe peuvent se traduire par la non-reconnaissance des compétences des individus discriminés, car on cherche à imposer les « qualités » des groupes dominants (Tomei, 2003). Elles peuvent aussi se traduire en les traitant différemment ou en leur imposant des conditions qui les empêchent de faire leur travail ou de réussir aussi bien qu'un autre groupe.

Cette forme de discrimination est particulièrement vécue par les femmes dans la société et se traduit en harcèlement sexiste ou sexuel, particulièrement dans des milieux de travail traditionnellement masculin (Beauchesne, 2009).

Le harcèlement fondé sur le genre est souvent associé ou confondu avec le harcèlement sexuel. Même si les deux sont souvent intimement liés, ce qu'il y a de particulier dans le harcèlement sexiste, c'est qu'il est basé sur des stéréotypes ou des jugements en lien avec des différences physiologiques et psychologiques entre les femmes et les hommes et des rôles qui leur sont attribués sur la base de leur appartenance sexuelle (Bereni et coll., 1997 ; Langevin, 1995). Cela peut se traduire par des remarques qui dénigrent continuellement leur sexe, mais également par des excès de paternalisme en confiant aux femmes les tâches jugées plus faciles pour elles parce que propres à leur sexe ou encore des commentaires sexistes envers les femmes parce qu'elles ne peuvent rencontrer certaines exigences ou font des erreurs, que l'on interprétera comme une conséquence de leur sexe plutôt que d'analyser les causes de cette situation (Beauchesne, 2009).

Les définitions du harcèlement sexiste, depuis quelques années, ont été élargies pour inclure une autre forme de harcèlement relié au genre et à l'identité sexuelle, soit le harcèlement homophobe. On fait référence ici aux stéréotypes négatifs manifestés autour des figures de l'homosexuel et de la lesbienne (Becuwe et Laurent-Merle, 2013 ; Tamagne, 2002). Comme nous l'avons soulevé précédemment, cette vulnérabilité au harcèlement est particulièrement grande pour les homosexuels évoluant dans un milieu traditionnellement masculin et hétérosexuel comme la police ou encore l'armée, car le fait d'être gai, presque au même titre que les femmes, vient compromettre l'image de virilité dans ces milieux où « toute confusion de genre est à éviter » (Pruvost, 2007 :58).

Les femmes en milieu de travail sont à risque non seulement de subir du harcèlement sexiste, mais également du harcèlement sexuel, le premier pouvant aisément expliquer le second dans bien des situations.

On distingue deux angles principaux pour définir le harcèlement sexuel au travail. L'un, plus conceptuel, le décrit comme « un comportement à connotation sexuelle qui est une manifestation de pouvoir faisant d'une personne un objet sexuel dans son milieu de travail » (Savoie et Larouche 1988 :521), en insistant sur le fait que le but premier n'est pas nécessairement d'obtenir des faveurs à nature sexuelle, mais bien d'utiliser la sexualité pour établir une relation de pouvoir et de domination des hommes sur les femmes (Carter Collins, 2003; Hirigoyen, 1998; Lepastier et Alilaire, 2004; Savoie et Larouche, 1988). Le harcèlement sexuel est donc considéré comme une « expression publique de la subordination des femmes [...] une atteinte à leur intégrité physique et au contrôle qu'elles devraient avoir sur leurs corps » (Elman et Hugon, 1997 :6).

L'autre, plus opérationnel, définit le harcèlement sexuel au travail comme « tout comportement à connotation sexuelle, généralement répétitif, non réciproque, dont le but et l'effet est de contrarier ou de contraindre un(e) travailleuse-eur à faire quelque chose qu'elle (il) n'aurait pas fait sans cette contrainte » (Savoie et Larouche 1988 :523). «Généralement répétitif» parce que l'on reconnaît aussi dans le harcèlement sexuel qu'un seul geste, par sa gravité ou ses conséquences, peut aussi en être, ou qu'un geste peut devenir du harcèlement sexuel parce qu'il s'inscrit dans un ensemble et un continuum de gestes posés à l'égard des femmes dans le but de les dominer (Savoie et Larouche, 1998).

Dans ce qui est défini comme du harcèlement sexuel en milieu de travail, il existe une zone grise entre les gestes qui sont clairement des agressions (comme le viol), et tous les autres comportements dont l'interprétation et la signification restent ambiguës, mais que les femmes auront tendance à percevoir et à définir comme du harcèlement sexuel, particulièrement s'ils proviennent d'un supérieur hiérarchique (Beauchesne, 2009). Il peut s'agir de comportements non verbaux

comme les regards, sifflements et gestes contrariants, ou encore des attouchements ou une proximité ou familiarité physique excessive. Il peut s'agir également de blagues, remarques et questions intimes, de demandes de sortie à l'extérieur des heures de travail, de téléphones obscènes, de propositions sexuelles, et même de menaces, d'insultes ou de chantage sexuel concernant le travail (Cromer et Lemaire, 2007; Hirigoyen, 1998; Savoie et Larouche, 1988).

Bien que les femmes soient plus vulnérables au harcèlement sexuel dû aux rapports de pouvoir et de domination des hommes sur les femmes (Savoie et Larouche, 1988), le harcèlement sexuel implique aussi les gestes posés par des hommes envers des hommes, et par des femmes envers d'autres femmes (Pierrat, 2006). Parce que fondé sur une relation de pouvoir, « de façon tout à fait analogue, le harcèlement homosexuel s'observe [...] et il arrive que des femmes investies d'autorité sollicitent des subordonnés hommes [...] » (Lepastier et Allilaire 2004 :578). Bien que moins répertoriés, les gestes de harcèlement sexuel envers les hommes existent (Savoie et Larouche, 1998) et pour eux, l'orientation sexuelle et la provenance ethnique ou raciale en sont le plus souvent les sources (OIT, 2013).

Ainsi, le harcèlement en milieu de travail se manifeste sous plusieurs formes. Alors que certaines sont plus formelles, plus claires, il reste que plusieurs sont diffuses et la perception des victimes prend alors beaucoup d'importance. Conséquemment, les suivis à donner aux situations rapportées doivent aussi prendre en compte les particularités des situations et les besoins des victimes. Dans le cadre de cette recherche, nous nous attarderons aux divers suivis possibles face aux situations vécues comme du harcèlement, et à la divergence qui existe plus particulièrement en matière de harcèlement sexuel et sexiste au travail quant aux possibilités, limites et difficultés potentielles des démarches entreprises.

## **2.3 Les suivis à donner au harcèlement en milieu de travail**

Les formes de harcèlement en milieu de travail étant multiples, l'éventail des suivis devrait être aussi assez vaste. En lien avec la position que j'ai énoncée précédemment, c'est-à-dire qu'une réponse adéquate part d'abord de la perception de la personne qui se dit harcelée, la littérature soutient en grande partie que ce sont effectivement les besoins des victimes qui devraient dicter en priorité la voie de résolution à privilégier (Brin et Keld, 2005 ; Langevin, 2005). À cet effet, le rôle de l'employeur dans la prévention, la prise en charge et le suivi des situations de harcèlement au sein de l'entreprise est particulièrement important et l'organisation devrait posséder les services nécessaires pour répondre aux besoins exprimés. Force est d'admettre que ce n'est pas toujours le cas, et que les victimes doivent alors se tourner vers les recours externes. C'est pourquoi nous développerons ces deux catégories de recours dans cette partie du chapitre.

### **2.3.1 Recours internes et responsabilités des organisations**

La réaction initiale de la gestion à un signalement reste trop souvent l'inaction, ou la banalisation. L'entreprise ferme les yeux, tente de faire taire les plaignants sans faire trop de vagues (Brun et Keld, 2006 ; Genest et coll., 2005 ; Poilpot-Rocaboy et Winter, 2008). Comme nous l'avons vu plus tôt, reconnaître qu'il y a harcèlement au sein des entreprises ne semble pas aller de soi (Duvert, 2012). La littérature critique sur ce sujet définit pourtant bien les responsabilités de l'employeur: il est de son devoir d'interdire le harcèlement par une politique appropriée, d'organiser la prévention tant générale que spécifique avec les auteurs du harcèlement afin que la situation ne se répète pas, et de protéger les salariés qui ont porté plainte (Gava et Gbézo, 2009 ; Lippen et Lanctôt, 2014). Ainsi, il est

non seulement tenu de réagir promptement et de la façon la plus appropriée possible suite à une plainte (Genest et coll., 2005 ; Leclerc, 2005), mais il doit aussi assurer un milieu de travail sécuritaire (Bouchard, 1995 ; Leclerc, 2005 ; Lippen et Lanctôt, 2014) par la mise en place de « mesures préventives, correctives, réparatrices ou disciplinaires lorsqu’une situation doit être redressée ou lorsqu’une personne est reconnue fautive » (Leclerc, 2005 :10).

Bien que la mise au jour d’une situation de harcèlement puisse sembler être reliée à un événement isolé, elle cache souvent une dimension collective qui ne sera révélée que dans la répétition du même genre de situations. C’est ainsi que l’analyse d’une plainte doit prendre non seulement en compte son contexte spécifique, mais aussi celui des conditions de l’organisation du travail pour s’assurer, par la mise en place de mesures appropriées, qu’elle ne puisse se reproduire (Brun et Keld, 2006; Souron et Dewitte, 2004; Torrente 2005). De plus, si une prévention générale de harcèlement au travail a été bien implantée dans un milieu, les témoins d’une situation de harcèlement vont se sentir en droit d’intervenir devant une situation jugée inacceptable (Brun et Keld, 2006; Chakroun et Soudre-Léculé, 2013; Genest et coll., 2005; Hirigoyen, 2014), au lieu de prendre leur distance par souci d’autoprotection et par peur de devenir, d’une certaine façon victimes à leur tour (Genest et coll., 2005).

Il faut d’emblée admettre que la décision de signaler formellement des comportements indésirables dans un milieu de travail qui n’agit pas adéquatement pour prévenir le harcèlement et ne réagit pas de manière appropriée lorsqu’il y a des situations spécifiques comporte plusieurs risques. On note, par exemple, que cette initiative risque de rendre les victimes encore plus vulnérables (Langevin, 2005) et que les plaignants s’exposent non seulement aux propos vexants des autres, mais aussi au risque de ne pas être pris au sérieux (Bouchard, 1995; Brun et Keld, 2005; Deschamps 2015).

Finalement, par manque de ressources vers lesquelles se tourner, « la victime va réagir vivement, pour prouver sa bonne foi. Mais, par son côté parfois exagéré, cette réaction va donner corps aux préjugés » et « cette interrelation complexe d'actions/réactions va se développer au détriment de la victime » (Souron et Dewitte, 2004 :2-3). Une politique claire à cet égard s'avère un incontournable.

Une politique contre le harcèlement en milieu de travail indique non seulement qu'il ne sera pas toléré et les recours en cas de harcèlement, mais identifie également les comportements attendus de la part de tous les employés dans l'entreprise pour créer un milieu dans lequel les individus sont à l'aise de se confier (Poilpot-Rocaboy et Winter, 2008). Il ne suffit pas que la politique existe, il faut que l'entreprise agisse à l'égard de ceux qui critiquent cette politique pour supporter le message qu'elle envoie et créer un climat de confiance à l'effet qu'il y aura des suivis. La meilleure politique n'a aucune valeur si elle n'est pas diffusée, communiquée et soutenue par les gestionnaires (Gava et Gzébo, 2009). Il faut savoir passer le message que le harcèlement n'est pas toléré.

Il y a beaucoup plus de résistance des individus aux campagnes de prévention dont le message est plus persuasif qu'engageant et participatif (Chakroun et Soudre-Léculé, 2013; Gava et Gzébo, 2009). En fait, la communication engageante serait plus favorable pour modifier les réactions et les comportements au sein d'un groupe et, par conséquent, pour changer les façons d'agir (Chakroun et Soudre-Léculé, 2013). La prévention ne devrait pas être coercitive ni s'imposer comme un décret, mais plutôt viser la réalisation des changements nécessaires et le développement de nouveaux réflexes (Gava et Gbézo, 2009).

Au sein des entreprises, le Service de ressources humaines est généralement le lieu où se retrouvent les personnes qui ont un rôle important à jouer tant en matière de prévention que d'intervention dans les situations de harcèlement en milieu de travail, accompagnant également les

cadres dans leurs interventions avec leurs employés pour prévenir ou corriger des cas de harcèlement (Gava et Gbezo, 1999; Hirigoyen, 2014; Le Gall, 2011; Poilpot-Rocaboy et Winter, 2008). À cet endroit doivent ainsi se retrouver des personnes formées et disponibles pour accompagner et être à l'écoute des employés en difficulté et mener les enquêtes administratives au besoin suite au dépôt d'une plainte (Gava et Gzébo, 2009 ; Leclerc, 2005). À travers un processus de médiation, de résolution de conflit ou pour simplement faciliter la discussion, leur rôle est de trouver dans la mesure du possible le mode de règlement de conflit qui permettra à la victime de tourner la page et aux comportements indésirables de cesser en demandant, au besoin, l'aide des experts à l'interne en déontologie, à l'éthique et aux services de santé, comme les médecins et les psychologues, pour donner des conseils et des avis dans le suivi du dossier (Gava et Gzébo, 2009 ; Poilpot-Rocaboy et Winter, 2008). Ce genre d'expertise n'existe pas toujours à l'intérieur des plus petites entreprises et le recours à de l'aide externe, bien que nécessaire, pose certaines limites. Les personnes qui vivent le harcèlement en milieu de travail se heurtent souvent à de longs délais pour accéder aux services. Elles peuvent se tourner vers la pratique privée pour un soutien immédiat, mais ces démarches peuvent devenir difficiles financièrement advenant l'absence d'avantages sociaux ou d'assurances pour couvrir les honoraires des spécialistes (Leclerc, 2005).

Un des besoins primordiaux pour les personnes qui sont victimes ou sont témoins de harcèlement est la capacité de pouvoir s'exprimer et d'être écoutées (Brun et Keld, 2006 ; Gava et Gbézo, 2009 ; Genest et coll., 2005 ; Hirigoyen, 2014 ; Langevin, 2005). L'écoute, que ce soit sur une base individuelle ou à travers des espaces de discussion en groupe propose une approche plus personnelle pour permettre à une personne de pouvoir parler de ce qu'elle vit et, avec un ensemble de collègues, de discuter des difficultés rencontrées, des contraintes, des souffrances (Genest et coll.,

2005) et de « décharger les problèmes au travail d'une partie de leur dimension émotionnelle : un salarié n'est plus seul face à son problème» (Hirigoyen, 2014 :122). Cette possibilité de décrire ce qui est vécu permet aussi de cerner et d'identifier les situations de harcèlement chez des personnes qui ne l'interprètent pas ainsi, refusant d'admettre ce qu'elles vivent, sous-évaluant la violence des comportements, ou tout simplement intériorisant la faute en pensant qu'elles sont en fait le problème (Genest et coll., 2005).

L'écoute suppose aussi que les gens qui reçoivent les propos soient aussi capables de cerner ou de demander à la victime ce qu'elle cherche à travers sa démarche et dépendamment de sa réponse (ex : que le harcèlement cesse, une compensation, un changement de poste), être capable de la diriger (Langevin, 2005) en démontrant un souci de faire la lumière sur les situations (Brun et Keld, 2006). Les personnes qui reçoivent les confidences doivent donc faire preuve d'empathie, d'ouverture, de compréhension et de neutralité (Blavier, 2011; Gava et Gbezo, 2009). Cette écoute par des personnes formées est d'autant plus nécessaire que, se confier à une personne non réceptive à ces problématiques fait courir à la personne le risque de ne pas être prise au sérieux, particulièrement les femmes qui dénoncent le harcèlement sexiste ou sexuel. Elles s'exposent au risque de se faire traiter de menteuse, de fabulatrice ou de faire mettre en doute leur santé mentale (Barone, 2007). De plus, si une femme est la seule à mettre une situation au jour, on risque davantage de s'attaquer à sa crédibilité et de remettre en cause ses compétences professionnelles; si elles sont plusieurs, c'est de complot qu'on les accusera (Barone, 2007).

Ce qu'il faut comprendre est que s'engager dans un processus de mise au jour de situations de harcèlement, sans personnel adéquat, risque rapidement de se transformer en procès des victimes : on validera et interrogera les nuances, les sous-entendus, leurs émotions et leurs réactions

(Langevin, 2005). De plus, les situations de harcèlement s'accompagnent souvent d'un sentiment de honte, de faiblesse, de colère, d'embarras et d'humiliation pour les personnes qui les vivent (Bouchard, 1995; Leclerc, 2005; Welsh et Gruber, 1999). Si le personnel n'est pas adéquat et les politiques organisationnelles déficientes, on ajoute à cette liste la peur des répercussions au travail par de l'intimidation ou des représailles de la part de collègues, et la peur de ne pas être comprise (Bouchard, 1995). C'est pourquoi plusieurs victimes de harcèlement sexuel choisissent de ne pas porter plainte parce que le stress qui y est relié est plus grand que celui engendré par le harcèlement comme tel (Langevin, 2005). Ainsi, la confiance que des experts formés seront prêts à les entendre est fondamentale pour que les victimes portent plainte (Blavier, 2011) et elles doivent se sentir bien accompagnées tout au long du processus de résolution y incluant les répercussions négatives de leur plainte au travail.

Les experts doivent informer le plaignant des démarches entamées, préparer la personne pour les prochaines étapes (ex. : témoignage), rester attentifs aux besoins évolutifs, gérer les attentes et préparer le retour au travail (Gava et Gbézo, 2009; Groupe d'aide et d'information sur le harcèlement sexuel au travail, 2004), le tout, bien sûr, dans le respect de la confidentialité (Groupe d'aide et d'information sur le harcèlement sexuel au travail, 2004), qui pour la majorité des plaignants, est fondamentale. C'est pourquoi le processus mis en place par l'entreprise pour le suivi d'une plainte doit assurer la discrétion sur la plainte pour les personnes directement impliquées, les intervenants ou les collègues tant qu'une intervention spécifique n'a pas été établie qui demanderait une autre action qui impliquerait un dévoilement quelconque (Groupe d'aide et d'information sur le harcèlement sexuel au travail, 2004). La teneur de cette confidentialité n'est pas toujours facile à gérer, car si certains plaignants souhaitent que leur situation ne soit pas connue de leurs collègues ou

de leurs proches (Genest et coll., 2005), d'autres, au contraire, souhaitent être reconnus comme victimes (Gava et Gzébo, 2009).

En somme, les personnes qui s'engagent dans la dénonciation de situations de harcèlement en milieu de travail le font pour reprendre le contrôle sur une situation, « pour enfin saisir la cause de ce qui [leur] arrive » (Lhuillier, 2006 :213).

Nous venons de voir que ce sont l'écoute, le soutien et l'accompagnement, de même que le respect de la confidentialité qui priment chez les victimes lorsqu'elles vivent une situation de harcèlement. Les organisations doivent assurer des politiques contre le harcèlement avec une communication adéquate aux employés, mais également fournir la présence de personnes compétentes pour œuvrer en prévention et intervenir dans les situations de harcèlement où la victime désire trouver une solution à son problème. Si la situation n'est pas ainsi, soit la victime hésitera à porter plainte, ou choisira une solution à l'externe.

### **2.3.2 Les recours formels extérieurs à l'organisation**

En l'absence d'un environnement de travail propice à une résolution en matière de harcèlement au travail, la personne peut décider de recourir à des instances formelles en dehors de l'organisation. D'autres facteurs peuvent aussi expliquer la résistance à porter plainte à l'interne. Les auteurs soulignent entre autres le fait qu'une personne en autorité soit en cause et que la victime ne fasse pas confiance aux responsables organisationnels pour traiter la situation de façon juste et confidentielle, que plusieurs personnes soient impliquées (agresseurs, témoins), ou encore par la crainte de conséquences négatives à son endroit suite à une plainte (Barone, 2007 ; Welsh et Gruber,

1999), ou plusieurs de ces possibilités à la fois. Selon plusieurs études, c'est le cas particulièrement des situations de harcèlement sexuel (Comité permanent de la Condition féminine, 2014 ; Deschamps, 2015 ; Groupe d'aide et d'information sur le harcèlement sexuel au travail, 2004).

Le recours aux tribunaux pénaux représente la voie la plus formelle à cet effet. Toutefois, cette voie représente des défis multiples : « la connaissance de ses droits par la justiciable, les coûts et les délais de l'action en justice, le caractère public de l'action et de la décision, la sensibilité de l'instance aux réalités de la demanderesse, le rôle de la demanderesse dans la procédure retenue, le type d'indemnisation accordée, les personnes objets de la plainte, le caractère indépendant du tribunal, les règles de preuve et de procédure, etc. » (Langevin 2005 :200).

D'autres instances formelles existent. Le harcèlement au travail peut être considéré comme une lésion professionnelle en vertu de l'article 2 de la *Loi sur les accidents du travail et maladies professionnelles*, un problème de relation de travail pour les travailleurs et travailleuses syndiqués, une atteinte au droit à l'égalité selon la *Charte canadienne des droits et libertés* (article 15), et comme du harcèlement psychologique selon les *Lois sur les normes du travail*. Chacune de ces définitions renvoie à des compétences différentes, certaines concurrentielles, d'autres exclusives (Langevin 2005). La complexité de la détermination du forum peut décourager les personnes qui ont choisi de porter plainte à l'extérieur de l'organisation, et celles qui continuent ne sont malheureusement pas au bout de leur peine.

Comme ce sont des instances formelles qui doivent «juger» la situation pour décider du suivi à donner, reste le problème épineux de la preuve, tant du harcèlement que des conséquences négatives qui en ont découlé. Plusieurs des formes de harcèlement que nous avons décrites auparavant ne rencontrent pas ces critères de preuve tant dans l'analyse de la situation que de leurs

conséquences négatives, car les séquelles du harcèlement ne sont pas nécessairement physiques, mais davantage psychiques, les manifestations variant selon les victimes. Les statistiques de la Commission de la santé et de la sécurité au travail (CSST) démontrent bien la difficulté pour les victimes de faire une preuve adéquate de leur situation de manière à obtenir une indemnisation. En 2012, « seulement 40 réclamations [...] ont été acceptées pour harcèlement psychologique, et dix pour harcèlement sexuel, comparativement à 1295 réclamations pour violence physique » (Lippel et Lanctôt, 2014 :796).

Ces remarques pour les recours formels externes, valent également pour les instances disciplinaires en milieu de travail, qui ont tendance à copier la logique des tribunaux. Là aussi, la victime perd généralement le contrôle du processus, car les instances disciplinaires se préoccupent davantage de la preuve pour savoir s'il y a ou non accusation et sanctions (Carter Collins, 2008).

En somme, le recours à des instances formelles en dehors des organisations en matière de harcèlement au travail est très souvent un processus complexe, difficile, très long et très souvent décevant pour les victimes qui portent plainte et qui ne trouvent pas au bout du compte la résolution souhaitée (Welsh et Gruber, 1999). Dans ces instances formelles, quand ce n'est pas un cas de violence physique très clair, la victime perd souvent le contrôle sur la tournure des événements soit à cause du processus, soit par l'intervention d'un arbitre ou d'un avocat qui auront d'autres objectifs que celui des besoins de la victime (Langevin, 2005). De plus, confier le problème à l'externe et se faire imposer une solution peut faire en sorte que l'organisation se déresponsabilise quant à trouver la source du problème et permette ainsi aux divers intervenants (témoins, gestionnaires, syndicats) de se dissocier de la situation (Leclerc, 2005).

Comme nous venons de le voir, même si l'éventail des suivis en matière de harcèlement au travail est vaste, tant à l'intérieur de l'organisation qu'à l'extérieur, il reste que plusieurs d'entre eux posent des limites pour les victimes, particulièrement les suivis externes et les instances disciplinaires, car ils ne sont pas nécessairement en lien avec leurs besoins. De plus, nous avons vu qu'à l'intérieur des organisations, une prévention adéquate du harcèlement signifie qu'une politique claire contre le harcèlement est en place et est soutenue par le personnel de gestion. Ce soutien est fondamental pour les personnes œuvrant en prévention dans le milieu et au suivi des plaintes. «De l'avis des intervenants et des personnes qui ont vécu le harcèlement, les mécanismes de traitement des plaintes, si nécessaires soient-ils, resteront des mesures largement insuffisantes dans les milieux où l'organisation du travail porte en elle les germes de la violence, dans les milieux où on banalise la violence et où il est périlleux de s'associer avec des personnes qui se plaignent» (Leclerc, 2005 :12). La culture organisationnelle fait donc aussi partie de l'ensemble des facteurs à considérer lorsque l'on cherche à implanter une prévention adéquate du harcèlement en milieu de travail et des suivis appropriés en cas d'incidents qui répondent aux besoins des victimes. Dans le contexte de cette recherche, l'organisation dont il est question possède une structure autoritaire paramilitaire traditionnellement masculine, soit la GRC. Il importe ainsi d'aborder les résultats des études qui se sont penchés sur la question du harcèlement dans ces milieux. Ces études, comme nous le verrons, découlent le plus souvent d'enquêtes institutionnelles sur le terrain qui ont donné lieu à des rapports. En dehors de ces enquêtes institutionnelles, la littérature scientifique est assez pauvre sur le harcèlement au travail dans ces milieux spécifiques (Carter Collins, 2008).

## 2.4 Le harcèlement dans une culture organisationnelle paramilitaire

### 2.4.1 Gestion paramilitaire : caractéristiques

Bien que l'on reconnaisse à la culture militaire ou paramilitaire plusieurs aspects positifs comme l'esprit de camaraderie qui soutient les membres dans les défis qu'ils rencontrent dans leurs fonctions quotidiennes et la capacité de prévenir par des règles strictes les conduites inappropriées des agents, force est d'admettre que la plupart ont une connotation négative et représentent la première barrière à toute réforme en matière de harcèlement au travail (Paoline, 2003). Dans le cadre de cette thèse, les traits les plus pertinents de cette gestion paramilitaire restent la structure hiérarchique et autoritaire, et le milieu de travail traditionnellement masculin qui a développé une culture d'affirmation masculine dans ses pratiques.

Ce qui caractérise les structures militaires et paramilitaires est une gestion hiérarchisée, centralisée, autoritaire, bureaucratique (Beauchesne 2009; Carter Collins, 2003) et dont la communication va du haut vers le bas (*top down*) (Paoline, 2003). Les impacts de ce type de gestion sont de plusieurs ordres. D'abord, la perspective qu'a la gestion de la culture organisationnelle peut aisément différer de la culture occupationnelle partagée et véhiculée entre collègues d'échelons inférieurs, créant ainsi un écart sur les attentes organisationnelles entre les policiers de première ligne et les gestionnaires (« *street cop culture* » et « *management cop culture* ») (Paoline, 2003). En fait, la solidarité de protection de la base contre la direction dans une structure autoritaire et hiérarchique peut aisément bloquer les canaux de communication. Cette solidarité de la base se crée souvent à la faveur d'une image négative de la gestion, installant un climat de méfiance qui fait que

« l'on apprend vite à ne pas aller vers le haut de la hiérarchie lorsqu'on vit des problèmes, mais à se conformer aux normes d'appartenance du groupe » (Beauchesne, 2009 :69). Le port du rang sur l'uniforme renvoie à l'obéissance aux ordres valorisée par les gestionnaires, ce qui contribue également à couper les canaux de communication (Beauchesne, 2010). Enfin, l'importance des promotions en tant que reconnaissance professionnelle renforce la soumission à l'autorité pour les obtenir dans cette structure hiérarchique fondée sur l'obéissance aux ordres (Beauchesne, 2010). Dans ce contexte relationnel entre la gestion et les policiers de la base, les nouvelles recrues sont tenues de faire preuve de loyauté envers leurs collègues pour être acceptées et bénéficier de la protection du groupe en cas d'erreur (Paoline, 2003) ; cette solidarité peut s'avérer négative lors de situations problématiques tel le harcèlement, si la «loyauté» au groupe est privilégiée et se traduit par la loi du silence sur ces situations (Beauchesne, 2009).

De plus, ces organisations militaires et paramilitaires étaient traditionnellement masculines. La culture organisationnelle s'est ainsi façonnée en lien avec l'affirmation masculine dans la profession, se nourrissant de stéréotypes sexuels, ce qui a rendu la situation des premières femmes dans la profession dans les années 1980-1990 particulièrement difficile (Beauchesne, 2010). L'existence de ces stéréotypes amenait à tenir les femmes à distance et à s'en méfier, rendant ardu d'établir leur crédibilité professionnelle auprès de leurs collègues masculins (Beauchesne 2009; Cromer et Lemaire, 2007; Pruvost 2007; Silvestry 2007). Ce n'est que récemment que l'on peut voir des femmes dans les postes de pouvoir, quoiqu'il y en ait encore très peu dans les postes de direction opérationnels, car les hommes sont perçus comme ayant davantage les qualités «naturelles» attachées à ces postes : leadership, autorité, etc. (Bass et coll., 1996 ; Brenner et coll., 1989 ; Maher, 1997; Schein, 2001).

Enfin, l'importance de la discipline dans ces milieux fait que l'on traite la désobéissance aux ordres dans des instances administratives disciplinaires, et des cas de harcèlement peuvent se retrouver dans ces instances, avec toutes les limites mentionnées ci-haut quant à la réponse aux besoins des victimes.

#### **2.4.2 Constats des études**

Le récent rapport de la responsable d'examen externe sur les inconduites sexuelles et le harcèlement sexuel dans les Forces armées Canadiennes (FAC), Marie Deschamps (2015), montre clairement le rôle central de la culture organisationnelle dans ces inconduites et ce harcèlement, faisant état d'un « milieu hostile aux femmes et aux LGTBQ [lesbiennes, gais, transgenres, bisexuels et *queer*]» créant un milieu propice à l'apparition de ces problèmes (Deschamps, 2015). Tout comme les femmes venaient remettre en question l'image virile de combattant du crime propre aux organisations policières (Beauchesne, 2010), c'est à l'image virile du mâle guerrier que se heurtent les femmes et les LGTBQ dans les organisations militaires, limitant leur intégration (Deschamps, 2015). De plus, tant chez les hommes que les femmes, au fur et à mesure qu'ils montent dans la hiérarchie, s'opère une désensibilisation qui les amène à s'inscrire dans « une norme culturelle qui tolère des comportements discriminatoires et du harcèlement dans l'organisation » (Deschamps, 2015 :12). En fait, l'absence d'une prise de position claire dans les FAC sur ces inconduites et ce harcèlement fait en sorte « qu'en général, ce genre de comportement soit ignoré ou toléré par la chaîne de commandement [et] explique que de nombreuses victimes s'abstiennent de signaler les comportements sexuels inappropriés. Parallèlement, cette situation alimente probablement un sentiment d'invulnérabilité chez les prédateurs, ouvrant la porte à une conduite sexuelle d'une violence accrue» (Deschamps,

2015 :20).

Le rapport soulève aussi la structure hiérarchique et autoritaire de l'organisation où l'obéissance est valorisée, ce qui vient ajouter à la difficulté de porter plainte chez les victimes de harcèlement dans une organisation où il n'est pas pris au sérieux et qui explique, selon Deschamps (2015 :26), le faible nombre de plaintes déposées chaque année. Les groupes de discussions tenus au cours des audiences ont en effet soulevé comme facteurs expliquant le déficit de signalement, les conséquences négatives d'une plainte sur l'avancement professionnel, le manque de confidentialité des gestionnaires ou au sein de l'unité au sujet d'un signalement, de même que le manque de confiance à l'égard de la chaîne de commandement tant pour la prise au sérieux de la plainte que pour la lourdeur des processus administratifs. Ils ont aussi mis en lumière les impacts des résultats souvent décevants pour les victimes, tant dans le suivi à l'égard de la plainte elle-même que dans la capacité de protéger les victimes des représailles possibles (Deschamps, 2015).

Suite à l'examen des lignes directrices en place lors de son examen, Deschamps (2015) déplore les limites auxquelles se heurtent les personnes qui veulent faire un signalement pour harcèlement sexuel, soit le mode alternatif de résolution de conflit (MARC) ou encore l'enquête administrative qui suit le dépôt d'une plainte. Le MARC ne convient pas au traitement des plaintes de harcèlement sexuel parce qu'il impose à la victime de faire face au harceleur, et qu'il ne donne pas de résultats positifs dans le cadre rigide des relations de pouvoir imposées par la structure hiérarchique des organisations militaires (Deschamps, 2015). Elle souligne les effets dévastateurs que peuvent avoir ces difficultés sur les victimes, car les services de soutien déjà limités ne sont pas utilisés convenablement et ne répondent pas aux besoins des victimes, s'inscrivant dans des logiques disciplinaires (Deschamps, 2015).

Pour corriger cette situation, elle propose dix recommandations centrées autour d'une réforme de la culture organisationnelle afin de favoriser l'intégration et l'inclusion des femmes, de même que la création d'un organisme indépendant chargé du traitement des signalements de harcèlement sexuel, afin de contourner les problèmes liés à la structure hiérarchique autoritaire (Deschamps, 2015).

Le Comité permanent de la condition féminine (2014) en vient à des conclusions semblables après avoir étudié les problèmes de harcèlement sexuel chez les employés fédéraux, en portant une attention particulière à ceux des FAC et de la GRC. Le Comité reconnaît les difficultés particulières vécues par les femmes dans les milieux traditionnellement masculins, l'existence de facteurs organisationnels et culturels qui favorisent le harcèlement et insiste sur la nécessité pour les agences fédérales de mettre en place des mesures et des mécanismes variés pour assurer une gestion appropriée des plaintes et le soutien des victimes (Comité permanent de la condition féminine, 2014).

Qu'en est-il plus particulièrement à la GRC ? Il est difficile pour le Comité permanent de la condition féminine de se faire une idée exacte de l'ampleur du problème, car la GRC ne garde pas une copie des dossiers réglés « à l'amiable » et ne disposait pas au moment de ses travaux d'un système centralisé pour traiter de ces informations: « la collecte des données est nécessaire pour donner au commissaire et à la haute direction de la GRC l'information requise, car il est impossible de traiter le problème si on n'en connaît pas l'ampleur » (Comité permanent de la condition féminine, 2014 :51). De plus, ce manque de données empêche l'uniformité dans le traitement des plaintes au sein de l'organisation (Comité permanent de la condition féminine, 2014). Enfin, les délais considérables dans le traitement de certaines plaintes de harcèlement sont aussi une problématique majeure. Les témoins entendus par le Comité ont insisté sur « l'importance de la promptitude dans la résolution

des plaintes pour harcèlement sexuel [...]» et suggèrent « que soit élaborée, à l'échelle fédérale, une politique qui non seulement définirait le harcèlement sexuel, mais établirait des délais pour la résolution des plaintes » (Comité permanent de la condition féminine, 2014 :86). Les conséquences de ces délais ont des impacts négatifs importants sur les victimes, car la GRC laisse «traîner en longueur leurs griefs et leurs poursuites au lieu de prendre des mesures concrètes, de régler le problème, et de tenir les agresseurs responsables de leurs gestes » (Comité permanent de la condition féminine, 2014 :93).

Le Comité soulève aussi la confusion sur le suivi à donner à une plainte pour harcèlement à la GRC. Le fait que la GRC puisse traiter les plaintes soit sous la politique du Conseil du Trésor (voir introduction), soit sous la *Loi sur la GRC* « peut créer une confusion quant aux droits, aux responsabilités et aux approches disponibles » (Comité permanent de la condition féminine, 2014 :37). Le Comité explique que

contrairement à l'objectif de restauration du climat de travail visé par la politique du Conseil du Trésor, le processus disciplinaire de la GRC vise surtout à déterminer la culpabilité ou l'innocence de la personne placée qui fait l'objet de l'enquête. Par conséquent [...] la personne sous enquête se voit reconnaître plus de droits, il n'y a plus la possibilité d'opter pour un processus informel de résolution et, comme on l'a déjà signalé, la victime n'a pas accès au rapport final, contrairement à ce que prévoit la politique du Conseil du Trésor, 2001 » (Comité permanent de la condition féminine, 2014 :83).

Ces instances disciplinaires ajoutent ainsi à la méfiance des victimes qui ont expliqué au Comité que « les officiers supérieurs sont juges et jury, ils sont les procureurs et très souvent, ils sont aussi les accusés, ou des amis proches de l'accusé » (Comité permanent de la condition féminine, 2014 : 84).

De plus, le Comité explique avoir entendu des témoignages soutenant qu'il « existe une culture de

silence et de harcèlement à la GRC, qui rend particulièrement difficile la lutte contre le harcèlement au sein de cette organisation » (Comité permanent de la condition féminine, 2014 :121).

Ces constats ne sont pas nouveaux. Le rapport Brown (2007) reconnaissait aussi cette situation et comme nous le verrons dans nos données, plusieurs de ces problèmes reviennent. De plus, le rapport Brown, en réponse aux demandes de plusieurs victimes de harcèlement en milieu de travail, recommandait la création d'une commission indépendante d'examen des plaintes et de la surveillance des activités de la GRC (Brown, 2007). C'est ainsi que naîtra la CPP en mai de la même année, dont le rapport sur le harcèlement en milieu de travail fait partie de notre corpus empirique.

### **3. Retour sur la question de recherche**

Notre question de recherche principale est de savoir si les différents acteurs impliqués dans ces rapports, ce Plan, de même que la réponse gouvernementale au rapport du Sénat, ont su englober la question du harcèlement au travail dans une structure paramilitaire dans toute la complexité qu'elle pose selon la littérature critique sur la question; soit celle sur la définition et les formes de harcèlement de même que les suivis appropriés, celle liée à la perspective féministe en matière de harcèlement sexiste et sexuel et celle sur les impacts de la culture et de la structure paramilitaire à l'égard de cette problématique.

Nous avons vu tout d'abord la complexité qui entoure les multiples formes que peut prendre le harcèlement au travail et avons défini la position critique privilégiée dans cette thèse au regard de cette complexité, soit partir de la perception quant au vécu de harcèlement par les victimes pour

accepter d'y donner suite et être à l'écoute de ses besoins pour définir les modalités de réponses les plus appropriées pour qu'elle retrouve un bien-être à son travail. De plus, il faut être attentif aux causes de la situation pour voir s'il y a des correctifs organisationnels à apporter dans la mise en œuvre de la politique de harcèlement pour que non seulement la prévention spécifique soit privilégiée, mais également la prévention générale. Enfin, nous avons conclu que les tribunaux et les instances disciplinaires qui opèrent à la manière d'un tribunal n'arrivent pas à faire cela, car ces institutions sont centrées sur un individu à punir ou non, sur base de la preuve présentée, ce qui ne répond ni à la complexité des situations vécues, ni aux suivis appropriés pour les victimes. La première section de notre analyse de données portera sur cet aspect pour comprendre si les acteurs de notre corpus documentaire ont su s'inscrire dans cette complexité sur la prise en compte du harcèlement et les deux voies de suivi (prévention spécifique et générale). Ce qui nous mène aux deux sous-questions de recherche suivante : Quelles définitions du harcèlement au travail furent privilégiées pour s'assurer qu'une personne qui se sent harcelée, quelle que soit la forme subie, puisse trouver les ressources nécessaires ? De plus, les suivis sont-ils abordés dans toute la souplesse nécessaire pour, d'une part, répondre aux besoins spécifiques de la victime, d'autre part, analyser les causes afin de mettre en place, si nécessaire, les mesures correctrices organisationnelles appropriées ?

Nous avons vu ensuite, par les études féministes, que la femme au travail est dans une situation vulnérable au harcèlement, considérant que les rapports sociaux inégalitaires hommes/femmes se répercutent au travail. Ceci est amplifié dans une organisation paramilitaire traditionnellement masculine où les personnes en non-conformité avec l'affirmation de la masculinité sont rendues plus vulnérables au harcèlement sexiste et sexuel. La deuxième section de notre analyse de données portera sur cet aspect pour voir si les dimensions propres à la situation des femmes

furent prises en compte, surtout que les différents éléments de notre corpus documentaire font suite à un recours collectif mené par des femmes travaillant à la GRC, en tant que membre ou civile. Ainsi, notre deuxième sous-question de recherche est la suivante : Quelles données de la littérature féministe sur les particularités de la situation des femmes furent prises en compte, et quelle attention particulière a-t-on accordée au harcèlement sexuel et sexiste au travail dans une structure paramilitaire traditionnellement masculine ?

Enfin, nous avons vu que l'autoritarisme et la discipline d'une structure paramilitaire ont des effets négatifs sur la capacité des victimes de porter plainte, et qu'un processus indépendant de la structure est privilégié par les rapports d'enquête qui se sont penchés sur la question, compte tenu de ces particularités. La troisième section de notre analyse de données portera sur cet aspect. Ainsi, notre troisième sous-question de recherche est la suivante : Quelles considérations a-t-on eues pour l'environnement paramilitaire hiérarchisé et autoritaire de la GRC pour comprendre la récurrence particulière de certaines formes de harcèlement et s'assurer d'en diminuer leurs effets négatifs, de même que de considérer un processus de plaintes indépendant pour pallier à la crainte de porter plainte dans cette structure autoritaire où l'obéissance aux ordres est privilégiée ?

La quatrième section de notre analyse reviendra de manière plus globale sur notre question de recherche pour en commenter les résultats.

Voyons maintenant des outils que nous avons privilégiés pour examiner nos données.

## **Partie II : Cadre méthodologique**

Dans ce chapitre, nous décrirons ce qu'est l'analyse documentaire, ses avantages, ses limites et pourquoi elle s'avère la plus appropriée pour notre recherche. Par la suite, nous présenterons le corpus documentaire, décrirons sa composition et présenterons un tableau chronologique de nos documents. Nous détaillerons par la suite la grille d'analyse relative à notre question et nos sous-questions de recherche ainsi que le codage pour l'analyse de contenu. Finalement, nous présenterons la méthode de regroupement des données dont nous nous servirons pour l'analyse, soit le modèle de Martin, Fichelet et Fichelet (1977).

## **1. L'analyse documentaire**

Comme notre analyse se penchera sur des écrits où nous nous intéressons à la signification des échanges, la méthode de recherche qualitative s'avère la plus appropriée pour répondre à notre question et à nos sous-questions de recherche. Elle permet de saisir la représentation sociale d'un phénomène socialement construit, le harcèlement au travail, par des acteurs qui se sont penchés sur la question dans un contexte spécifique (Golafshani, 2003 ; Snyder, 2012). Ainsi, ces documents permettent d'ajouter une dimension à la compréhension d'un phénomène social (Cellard, 1997), soit, dans notre cas, la perception de la problématique du harcèlement en milieu de travail au sein de la GRC au regard de la littérature critique et féministe sur la question.

L'analyse documentaire est une méthode de cueillette de données (Cellard, 1997) qui « consiste à présenter sous une forme concise et précise des données caractérisant l'information contenue » (Waller, 1999 :16) dans plusieurs documents, en combinant à la fois une technique de collecte de données et une analyse de contenu (Lessard-Hebert et coll., 1996 :103). Elle est décrite

comme l'une des meilleures approches pour « traiter de façon méthodique les informations et les témoignages qui présentent un certain degré de profondeur et de complexité » (Quivy et Van Campenhoudt, 1995: 202). L'analyse documentaire comporte toutefois une limite importante : le chercheur ne peut obtenir d'information supplémentaire en cas d'imprécision, car il ne peut interroger le document (Cellard, 1997).

L'analyse documentaire doit être précédée d'une l'analyse préliminaire des documents, analyse qui porte sur cinq aspects (Cellard, 1997). Le premier est la compréhension du contexte social dans lequel le document a été rédigé. Par exemple, la compréhension de la conjoncture politique ou culturelle qui entoure la production d'un document permet de mieux saisir les concepts véhiculés par le ou les auteurs [...] » (Cellard, 1997 :280). Deuxièmement, il importe de comprendre qui sont les auteurs des textes avant de pouvoir penser interpréter le contenu de leurs écrits (Cellard, 1997). En plus de comprendre au nom de qui ils écrivent et quels peuvent être leurs intérêts, cette compréhension des auteurs permet de mieux évaluer la crédibilité des textes (Cellard, 1997). Ces deux aspects furent présentés au premier chapitre. Le troisième aspect important de l'analyse préliminaire est de questionner l'authenticité et la fiabilité des documents pour s'assurer de la qualité des informations transmises (Cellard, 1997 :281). Le matériel de notre corpus documentaire provient de plusieurs sources. Considérant que les transcrits officiels des audiences sont des documents gouvernementaux accessibles au public, la question de leur authenticité et de leur fiabilité se pose moins parce qu'ils représentent le contenu (*verbatim*) des conversations. Par contre, le contenu du rapport de la CPP représente les conclusions de leur enquête, basées sur leur interprétation de la situation et leur découpage des témoignages qu'elle a recueillis. Pour ce qui est du Plan d'action de la GRC, le contenu représente sa position et les statistiques internes ne peuvent être validées par

d'autres sources. Quatrièmement, la nature et la structure du texte peuvent révéler beaucoup d'informations sur le cadre dans lequel le texte a été rédigé. Par exemple, dans le cas des débats du CSSND, il est important de savoir que le Parti conservateur du Canada (PCC) était majoritaire au Sénat, ce qui signifie que les membres de ce Comité seront en majorité de ce parti. Vous retrouverez à l'Annexe I la répartition politique des membres de ce Comité sénatorial. Enfin, il importe que le chercheur comprenne bien le sens des termes utilisés, les concepts-clés et la logique interne des documents, ce qui constitue d'ailleurs le dernier élément important de l'analyse préliminaire et qui a constitué une bonne partie de notre premier chapitre.

## 2. Le corpus documentaire

Comme nous l'avons déjà mentionné, notre corpus documentaire est composé de quatre documents.

Le premier est le rapport de la CPP. Les travaux et les audiences de la CPP ne sont pas publics (ne le sont en fait qu'exceptionnellement<sup>22</sup>). Le rapport final est par contre public et accessible via le site de la CPP (<https://www.crc-cetp.gc.ca>). Nous aurons toutefois accès aux témoignages des trois membres de la CPP ouvrant les audiences du CSSND et qui discutent de leur processus d'examen de la question du harcèlement en milieu de travail au sein de la GRC, ce qui nous permettra de connaître certains éléments de leur démarche et le contenu de certaines audiences.

Le deuxième document est le Plan d'action de la GRC « Égalité entre les sexes et respect ». Ce document qui totalise 31 pages inclut un avant-propos signé par le Commissaire et une annexe qui

---

<sup>22</sup> Commission civile d'examen et de traitement des plaintes relatives à la GRC, <http://www.crc-cetp.gc.ca/fr/foire-aux-questions> consulté le 30 décembre 2015

résume les onze initiatives et les 37 mesures que l'organisation souhaite mettre en place. Le Plan d'action se divise en deux parties: la première mettant l'emphasis sur la culture et la deuxième sur la composition de l'organisation. Comme nous l'expliquions dans l'introduction, c'est à la première partie que notre étude s'intéresse de façon plus particulière. Le document n'est pas daté. Par contre, la date indiquée sur la page web du site de la GRC lors de sa première publication est le 14 février 2013<sup>23</sup>. Cette date de publication est aussi confirmée par le communiqué du ministre Toews<sup>24</sup>. Comme nous le mentionnions, ce document est public et disponible sur le site de la GRC (<http://www.rcmp-grc.gc.ca/gba-ecses/action/gba-ecses-action-fra.pdf>).

Le troisième document, le plus imposant, est composé des transcriptions officielles (hansards) des audiences du CSSND ainsi que de leur rapport final. Toutes les audiences du CSSND sur la question du harcèlement au sein de la GRC ont été publiques et sont donc disponibles. Ces documents contiennent les échanges tenus entre les membres du CSSND et avec leurs témoins, et représentent des documents officiels du Gouvernement du Canada. Comme toutes les audiences du CSSND sur la question du harcèlement au sein de la GRC ont été publiques, toutes les transcriptions sont disponibles sur le site internet officiel du Parlement du Canada (page du Sénat : <http://www.parl.gc.ca/Content/SEN/>). Le rapport final du CSSND (*Des questions de conduite : la GRC doit changer sa culture*, 2013), tout comme les audiences, est public et disponible sur le site officiel du Sénat du Canada.

Finalement, la réponse officielle du Gouvernement aux recommandations du rapport sénatorial est le quatrième document qui fera partie de notre corpus documentaire. Cette réponse

---

<sup>23</sup> <http://www.rcmp-grc.gc.ca/gba-ecses/action/index-fra.htm>

<sup>24</sup> <http://www.securitepublique.gc.ca/cnt/nws/nws-rlss/2013/20130214-fra.aspx>

de onze pages est accompagnée par une lettre signée par le ministre de la Sécurité publique et de la protection civile adressée à l'honorable D. Lang. Cette réponse gouvernementale est aussi publique et accessible via le site du parlement.<sup>25</sup>

### TABLEAU CHRONOLOGIQUE DE CORPUS DOCUMENTAIRE

| Auteur/ Source | Documents                                                                                           | Date            |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| CSSND          | Fascicule 12 -<br>Ordre de renvoi                                                                   | 8 novembre 2012 |
| CSSND          | Fascicule 12-<br>Procès-verbal – première session                                                   | 11 février 2013 |
| CPP            | Rapport – <i>Enquête d'intérêt public sur le harcèlement en milieu de travail au sein de la GRC</i> | 14 février 2013 |
| GRC            | <i>Égalité entre les sexes et respect : le plan d'action de la GRC</i>                              | 14 février 2013 |
| CSSND          | Fascicule 12<br>Début des travaux: hansard des témoignages (trois témoins CPP)                      | 25 février 2013 |
| CSSND          | Fascicule 13<br>Hansard des témoignages (deux témoins CEE, GRC)                                     | 4 mars 2013     |
| CSSND          | Fascicule 13<br>Hansard des témoignages (onze employés de la GRC – gestion)                         | 18 mars 2013    |
| CSSND          | Fascicule 15<br>Hansard des témoignages (deux témoins externes)                                     | 27 mai 2013     |
| CSSND          | Fascicule 15<br>Hansard des témoignages (trois témoins, incluant Commissaire GRC)                   | 3 juin 2013     |

<sup>25</sup> <http://www.parl.gc.ca/Content/SEN/Committee/411/secd/rep/GovResponseRep14jun13-f.pdf>. Une chronologie de mon corpus documentaire incluant les représentants et leur appartenance politique de même que les témoins se retrouve à l'Annexe II.

| Auteur/ Source         | Documents                                                                                                                                                                                              | Date          |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| CSSND                  | Fascicule 16 (huis clos)<br>Hansard de la séance du dépôt du rapport                                                                                                                                   | 10 juin 2013  |
| CSSND                  | Rapport final : <i>Des questions de conduite : la GRC doit changer sa culture</i>                                                                                                                      | 10 juin 2013  |
| Gouvernement du Canada | Réponse du Gouvernement du Canada au rapport final du Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense intitulé « Des questions de conduite: La GRC doit transformer sa culture » | 10 avril 2014 |

### 3. L'analyse de contenu

L'élaboration de la grille d'analyse des données est une étape déterminante de l'analyse et du traitement des données. Elle détermine la « structuration d'un ensemble d'informations qui permet de tirer des conclusions [...]» (Lessard-Hébert et coll., 1990:113) au regard de notre question de recherche.

Comme nous l'avons soulevé dans notre cadre théorique, la question du harcèlement en milieu de travail est un sujet complexe, où les nuances sont importantes, d'abord pour comprendre comment les personnes impliquées perçoivent et réagissent face aux situations vécues et rapportées, mais aussi pour assurer les suivis appropriés. Appliquées à la GRC, les complexités entourant la structure organisationnelle paramilitaire et le milieu de travail majoritairement masculin apportent des dimensions additionnelles, surtout à l'égard des femmes.

Compte tenu de notre question et de nos sous-questions de recherche, nous nous tournerons vers l'analyse de contenu pour revoir le matériel de notre corpus documentaire. Cette méthode

d'analyse souvent utilisée dans les recherches qualitatives permet de réduire, de condenser, de comprendre le matériel empirique et d'en dégager les principaux éléments, soit les représentations et les significations importantes (Cho et Lee, 2014; Elo et Kyndäs, 2007; Kupferschmid et coll., 2013; Snyder, 2012). Elle permet ainsi l'interprétation du contenu de textes ou d'informations à partir de notre revue de littérature guidée par nos questions de recherche à travers un processus systématique de catégorisation autour de concepts-clés et de codes afin d'identifier les thèmes, les tendances principales, les liens et même les omissions dans le contenu des documents (Carter Collins, 2003; Hsieh et Shannon, 2005; Neruga, 2006 ; Yu et coll., 2011).

L'analyse de contenu peut se faire de façon inductive ou déductive.

Aussi connue sous le nom de méthode d'analyse conventionnelle (Hsieh et Shannon, 2005), la démarche inductive s'avère la plus appropriée lorsque les recherches ou la littérature sur le sujet d'étude sont limitées ou fragmentées (Cho et Lee, 2014; Elo et Kyndäs, 2007; Hsieh et Shannon, 2005). Les concepts-clés, les catégories et les codes sont issus des données brutes et identifiées par le chercheur pendant l'analyse (Hsieh et Shannon, 2005 ; Kupferschmid et coll., 2013). L'avantage que présente cette méthode est de permettre une analyse basée directement sur les données et, par conséquent, une plus grande compréhension du sujet de recherche en évitant de se limiter à des catégories ou des codes préconçus (Hsieh et Shannon, 2005). Ainsi, il y a place à la découverte par le chercheur (Cho et Lee, 2014; Elo et Kyndäs, 2007; Hsieh et Shannon, 2005 ; Kupferschmid et coll., 2013). Par contre, le défi pour le chercheur qui choisit la démarche inductive reste dans la capacité d'avoir une compréhension complète du contexte autour de ses données et d'identifier les catégories importantes afin de pouvoir représenter fidèlement les données et les résultats de sa recherche (Hsieh et Shannon, 2005).

L'analyse de contenu déductive ou directe (Hsieh et Shannon, 2005), celle que nous avons privilégiée dans cette recherche, sert quant à elle à valider ou enrichir des théories ou des concepts existants et est plus appropriée lorsqu'il existe une plus grande quantité de recherches et de littérature sur un sujet d'étude. Elle s'avère être une méthode plus structurée que l'analyse inductive (Hsieh et Shannon, 2005: 1281) en utilisant les recherches et la littérature existante comme bases pour développer les catégories et les codes qui serviront à analyser les données (Cho et Lee, 2014; Elo et Kyndäs, 2007; Hsieh et Shannon, 2005; Patton, 2011). Bien que la matrice de codage soit développée avant le début de l'analyse, la démarche déductive permet qu'elle soit revisitée et ajustée pendant l'analyse des documents (Hsieh et Shannon, 2005). À l'inverse de l'analyse inductive, elle fait passer les résultats du général au particulier (Elo et Kyndäs, 2007), permettant de confirmer ou de tester des théories existantes, des catégories, des concepts ou des hypothèses dans un nouveau contexte (Cho et Lee, 2014). Bien que des catégories et des codes dérivant de théories existantes puissent présenter un avantage pour le chercheur en lui donnant une approche plus structurée et une image plus complète du contexte, cela peut aussi présenter le risque que le chercheur fasse une lecture biaisée de ses données à cause de l'influence que ces catégories préconçues peuvent avoir (soit en mettant l'emphasis sur ces dernières, ou en omettant de relever tout autre aspect qui ne serait pas initialement codé). Les résultats risquent donc de supporter les recherches existantes plutôt que de les réfuter ou d'y ajouter des nouveautés (Hsieh et Shannon, 2005).

Malgré tout, c'est cette approche déductive que nous avons privilégiée, puisque notre approche de la littérature a permis de cerner la complexité du phénomène de harcèlement en milieu de travail et les suivis à donner de manière assez large. De plus, la perspective féministe a assuré un angle d'approche qui amène une attention particulière à certaines dimensions de ce phénomène

propres aux femmes. Enfin, l'ajout de la dimension des structures organisationnelles militaires et paramilitaires ajoute une autre couche de lecture. Cette triple dimension de notre revue de littérature fera en sorte de pouvoir bien analyser les représentations privilégiées du phénomène dans notre corpus documentaire, en mettant en valeur tant ce qui est dit que les silences sur certains aspects.

L'analyse de contenu se base sur un processus en trois étapes, soit la préparation, l'organisation (qui inclut le développement de catégories et de codes) et la présentation des résultats (Cho et Lee, 2014 ; Elo et coll., 2014; Elo et Kyndäs, 2007).

La première étape de préparation est importante afin de confirmer le sujet, l'ampleur et les limites de la recherche, et permet de procéder à l'identification des unités d'analyse idéales pour répondre à la question de recherche (Chenail, 2012; Cho et Lee, 2014; Elo et coll., 2014; Elo et Kyndäs, 2007). C'est ce qui a occupé notre premier chapitre. Une unité d'analyse idéale est décrite comme étant assez vaste pour être considéré comme un tout, mais assez restreinte pour permettre une compréhension des nuances et des significations particulières d'un phénomène pendant l'analyse (Elo et Kyndäs, 2007).

Une fois que ces éléments de base de la recherche sont bien définis, l'organisation des données, soit la formation de catégories et de codes, est faite en fonction de la démarche privilégiée (inductive ou déductive) (Cho et Lee, 2014; Elo et coll., 2014; Elo et Kyndäs, 2007). C'est ce qui constitue la deuxième étape. De façon générale, les catégories sont faites à partir de thèmes avec des significations et des connotations similaires (Cho et Lee, 2014) ou encore d'« éléments sémantiques fondamentaux » (Negura, 2005 :6) qui représentent fidèlement les concepts et permettent de capturer avec précision les éléments qui répondent à la question de recherche (Elo et coll., 2014; Wilkinson, 2013). Comme nous le soulignons plus tôt, dans la démarche déductive, les

catégories sont définies à partir de la littérature et des recherches existantes (Cho et Lee, 2014; Elo et Kyndäs, 2007; Hsieh et Shann on, 2005; Wilkinson, 2013). « Ces éléments sont classés dans des catégories thématiques formalisables dans des affirmations simples, explicites et exhaustives. Ainsi classifiés, ils sont codés de manière à ce que le lecteur puisse déduire sans difficulté le contenu de chaque thème » (Negura, 2005: 6). Voici le tableau de notre codage, soit les thèmes (à partir de nos trois sous-questions de recherche) et catégories inspirés directement de notre revue de littérature.

| Thèmes                                         | Catégories                                       | Codage |
|------------------------------------------------|--------------------------------------------------|--------|
| I- Définition et formes                        | Harcèlement individuel                           | A1     |
|                                                | Harcèlement relié à la gestion                   | A2     |
|                                                | Discrimination (générale)                        | A3     |
|                                                | Harcèlement sexuel                               | A4     |
|                                                | Harcèlement sexiste                              | A5     |
| II - Les suivis                                | Responsabilités des organisations                | B1     |
|                                                | Recours internes - Rôle RH                       | B2     |
|                                                | Politique contre le harcèlement                  | B3     |
|                                                | Besoins des victimes – plainte                   | B4     |
|                                                | Confidentialité                                  | B5     |
|                                                | Recours formels externes                         | B6     |
|                                                | Indépendance du processus                        | B7     |
| III-Perspectives féministes                    | Vulnérabilités particulières de certains groupes | C1     |
|                                                | Situation particulière des femmes                | C2     |
| IV- La culture organisationnelle paramilitaire | Organisation hiérarchisée                        | D1     |
|                                                | Organisation autoritaire/obéissance aux ordres   | D2     |
|                                                | Milieu traditionnellement masculin               | D3     |

La dernière étape de l'analyse de contenu, soit la présentation des résultats, se servira des catégories précédemment identifiées (Elo et coll., 2014). Cette dernière étape répond aux sous-questions de recherche à partir des éléments soulevés selon chacun des codes et des catégories, mais aussi les codes qui n'ont pas été retrouvés lors de l'analyse du matériel empirique. Ce tri des éléments reste complexe dû au volume souvent important d'informations, même une fois codifiées. Tous les

éléments, bien qu'intéressants pour le chercheur, ne sont pas nécessairement pertinents pour répondre à la question et aux sous-questions de recherche (Elo et coll., 2014). Reste aussi le défi de mettre en mots ce qui a été relevé pendant l'analyse afin d'expliquer clairement au lecteur les actions du chercheur, ses intuitions, de même que le contenu latent (Elo et coll., 2014; Elo et Kyndäs, 2007; Hsieh et Shannon, 2005). C'est pourquoi retourner constamment à la question de recherche est important pour s'assurer que les résultats contiennent des éléments de réponses, tout en assurant la crédibilité et la fiabilité des données (Elo et coll., 2014; Elo et Kyndäs, 2007). De plus, il est important dans cette présentation des résultats de tenter de démontrer leur transférabilité potentielle, la conformité aux données, de même que leur crédibilité (Elo et coll., 2014). Pour ce faire, le chercheur doit bien saisir le contexte entourant la recherche pour voir lui-même comment les résultats peuvent être transférables à un autre contexte ou encore être en mesure de percevoir des interprétations alternatives à celles proposées par la littérature (Elo et coll., 2014). La conformité quant à elle peut être augmentée par l'ajout des citations directes, d'annexes ou de tableaux qui viennent éliminer l'interprétation du chercheur et mettent l'accent sur le lien entre les résultats et les données (Elo et coll., 2014; Elo et Kyndäs, 2007). Enfin, la crédibilité des résultats repose aussi sur la capacité du chercheur à expliquer sa démarche et de présenter les résultats en lien avec les données et la question de recherche (Elo et coll., 2014; Elo et Kyndäs, 2007).

Pour regrouper les informations que nous retiendrons de notre corpus documentaire, nous nous sommes inspirés du modèle de Martin, Fichelet et Fichelet (1977) qui propose un examen en trois temps du matériel empirique en dégagant *qui parle*, *pour dire quoi*, et *dans quel but* au regard de la problématique.

Pour notre recherche, afin de comprendre *qui parle*, nous identifierons les différents acteurs et préciserons leur appartenance politique ou organisationnelle afin de comprendre au nom de qui ils s'expriment. Cette dernière dimension sera surtout importante pour les témoins qui viennent parler sur une base volontaire.

Pour répondre à la deuxième question (*pour dire quoi*), nous nous attarderons aux positions exprimées et aux messages véhiculés par les acteurs sur le harcèlement en milieu de travail et sur les suivis à donner. De plus, nous dégagerons des témoignages les concepts-clés auxquels les acteurs réfèrent pour discuter du harcèlement en milieu de travail, des suivis à donner, de la culture organisationnelle (militaire ou policière), des difficultés qu'elle présente, et plus directement des particularités de la GRC. Enfin, nous identifierons à travers les témoignages les diverses représentations faites par les acteurs pour expliquer la présence de la problématique au sein de la GRC, les comparatifs avancés (ex. : autres corps policiers, militaires).

Finalement, pour répondre à la troisième question (*dans quel but au regard de la problématique ?*), les solutions proposées et les mécanismes suggérés seront mis de l'avant, tout en tenant compte des fondements de ces positions prises par les acteurs tels qu'ils les ont eux-mêmes exprimés (ex.: expérience personnelle, expérience professionnelle, données scientifiques ou littérature pertinente).

Voici le tableau de cette démarche.

| Niveau d'observation                          | Questions pertinentes                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Qui parle                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Identification des différents acteurs</li> <li>b. Appartenance politique (pour les sénateurs), organisationnelle</li> <li>c. Au nom de qui les acteurs s'expriment-ils (organisation, à titre personnel)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Pour dire quoi?                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Quelles sont les positions exprimées et véhiculées par les acteurs sur le harcèlement en milieu de travail et comment ils le définissent ?</li> <li>b. Quels sont selon les acteurs les suivis nécessaires et appropriés?</li> <li>c. Quel rôle joue la culture organisationnelle paramilitaire dans la problématique de harcèlement en milieu de travail et les difficultés qui sont discutées ?</li> <li>d. Comment les acteurs expliquent-ils la présence de la problématique de harcèlement au sein de la GRC ?</li> </ul> |
| Dans quel but au regard de la problématique ? | <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Quels sont les suivis et les mécanismes suggérés par les acteurs pour contrer le harcèlement en milieu de travail, et plus spécifiquement au sein de la GRC?</li> <li>b. Sur quoi les acteurs fondent-ils leurs positions selon leurs dires ?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                       |

À la fin du premier chapitre, nous avons présenté le plan de notre analyse de données en fonction de nos trois sous-questions de recherche. Cela permettra de conclure notre analyse par une réponse plus globale à notre question de recherche principale.

## **Partie III : Analyse et présentation des données**

# **1. Complexité autour des définitions et la place des victimes dans les suivis**

Cette première section de notre analyse se penche sur les définitions et les formes soulevées, de l'évaluation qui est faite de la politique de harcèlement au sein de la GRC, et des recours possibles pour comprendre si les acteurs de notre corpus documentaire ont su s'inscrire dans cette complexité sur la prise en compte du harcèlement, des besoins des victimes dans les deux voies de suivi (prévention spécifique et générale).

## **1.1 Définitions et formes**

Nous avons vu tout d'abord la complexité qui entoure la définition et les multiples formes que peut prendre le harcèlement au travail, mais surtout de l'importance de la perception des victimes et des besoins exprimés pour définir les modalités de réponses les plus appropriées.

Le premier constat de nos données porte sur la définition du harcèlement en milieu de travail et des difficultés soulevées tant dans le rapport de la CPP que par les témoins à établir une définition précise. Rappelons que la littérature le définit par des comportements, attitudes, gestes et paroles, ayant comme conséquence des atteintes à la dignité et à l'intégrité physique ou psychique des salariés et la dégradation du milieu et de l'environnement de travail (Faulx et Delvaux, 2005; Hirigoyen, 2014), ce qui est assez large. On reconnaît certains facteurs communs aux situations de harcèlement qui s'inscrivent plus aisément dans la définition, soient les caractères fréquent et répétitif des gestes, la durée des actes sur une période de temps, et l'inégalité des rapports de

pouvoir entre les personnes impliquées, pouvoir qui est utilisé pour dénigrer une personne de différentes manières (Hirigoyen, 2014 ; Faulx et Delvaux, 2005). D'emblée, le rapport du CPP explique que cette confusion se traduit dans la politique en place à la GRC et peut aisément dérouter tant les employés, que les gestionnaires et superviseurs qui auront à en faire le suivi.

Par exemple, les énoncés généraux au début de la politique comprennent divers termes qui renvoient au même problème. Tandis qu'un des premiers paragraphes renvoie à la "discrimination, au comportement blessant et au harcèlement », ce qui porte à croire qu'il s'agit de trois problèmes qui s'excluent mutuellement, la définition de « harcèlement » figurant dans la politique comprend les notions de « discrimination » et de « comportement blessant ». Un paragraphe subséquent renvoie seulement aux notions de « harcèlement et de discrimination », et non à celle de « comportement blessant », tandis que d'autres énoncés renvoient uniquement à la notion de « harcèlement ». La politique indique, en ce qui a trait aux responsabilités de chaque employé de la GRC, qu'il doit « informer son superviseur ou son gestionnaire d'un comportement que lui ou un autre employé juge inconvenant, offensant, humiliant ou dégradant ». Toutefois, cela ne comprend pas les autres conséquences du comportement, qui sont énoncées dans la définition de « harcèlement » de la politique, soit les suivantes: humilier, rabaisser, embarrasser, intimider ou menacer. (CPP, 2013 :26)

L'absence d'une définition claire du harcèlement au travail dans la politique de la GRC est également soulevée dès le début des audiences au comité sénatorial.<sup>26</sup> Toutefois, tout comme le Plan d'action de la GRC, le CSSND n'éclairera pas davantage cette définition. Les termes généralement utilisés pendant les audiences pour définir la problématique existante au sein de la GRC sont "harcèlement" et "intimidation", faisant à quelques reprises référence à certaines manifestations telles que des « [...] comportements grossiers, irrespectueux, voire parfois méprisants »<sup>27</sup> et « [...] offensants ».<sup>28</sup> Ils soulignent tout de même que la perception et

---

<sup>26</sup> Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, Témoignages, Fascicule no.12, 25 février 2013, p.63

<sup>27</sup> Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, Témoignages, Fascicule no.13, 18 mars 2013, p.72

l'interprétation de diverses situations influencent le fait qu'elles seront ou non qualifiées de harcèlement, comme l'illustre cet échange :

*Du point de vue extérieur, beaucoup de comportements qu'on y observe sont très étranges, mais ils sont acceptables à l'intérieur. [... De plus] au travail, les réactions individuelles des gens varient grandement. Ce qui pour l'un est de l'intimidation ou du harcèlement est une simple blague pour l'autre. Il est difficile d'établir des énoncés généraux étant donné que les gens percevront une même situation de façon tout à fait différente. (Sénatrice Pamela Wallin, C)*

*C'est exact. Dans le cadre de mes consultations, certains membres réguliers m'ont fait part des difficultés qu'ils avaient rencontrées alors que pour d'autres, ces situations étaient tout à fait acceptables; les réactions varient selon l'expérience. (Simmie Smith, chef de projet, Programme de la diversité stratégique, siège social de la GRC du Pacifique, Division E, GRC)<sup>29</sup>*

Et :

*Nous avons parlé plus tôt de la façon dont les gens interprètent les choses différemment; ce qui m'offusque ne vous offusquera peut-être pas. Cela dépend de qui nous sommes ou de notre personnalité, et cela n'a rien à voir avec une règle ou un règlement. (Sénatrice Pamela Wallin, PCC)<sup>30</sup>*

Ces commentaires rejoignent la position critique privilégiée dans cette recherche et la littérature à cet égard qui insiste en effet sur le fait que les frontières entre ce qui est et n'est pas du harcèlement sont souvent floues et que les perceptions et les interprétations des personnes qui vivent les situations influencent beaucoup dans ce qu'elles définiront (ou pas) comme du harcèlement (Faulx et Delvaux, 2005; Hirigoyen, 2014; Leymann, 1996). Comme si ce n'était pas assez complexe, savoir reconnaître le harcèlement à travers les différentes formes qu'il peut prendre dans une structure paramilitaire ajoute au défi des victimes et dans la mise en place des suivis appropriés.

---

<sup>28</sup> *Ibid*, p.90

<sup>29</sup> *Ibid*, p.80

<sup>30</sup> Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, Témoignages, Fascicule no.13, 18 mars 2013, p.83

Parmi les formes de harcèlement soulevées dans la littérature, il y a le harcèlement qui provient d'un supérieur hiérarchique et se définit par l'abus de pouvoir, harcèlement qui peut être plus fréquent dans une structure autoritaire (Groupe d'aide et d'information sur le harcèlement sexuel au travail, 2004; Hirigoyen, 1998 et 2014; Küenzi et coll., 2006). Lors des débats, on reconnaît à plusieurs reprises que des dossiers de harcèlement au travail impliquent des supérieurs hiérarchiques. C'est la notion d'abus de pouvoir qui retient donc l'attention et qui est souvent associée à l'intimidation. Le rapport de la CPP constate que dans 90 % des cas qu'elle a étudiés, les comportements reprochés pouvaient être définis comme de l'intimidation (CPP, 2013). Le Plan d'action de la GRC fait aussi état de la grande représentation des cas d'abus de pouvoir dans son évaluation des plaintes reçues entre 2005 et 2012, expliquant que cette forme de harcèlement est présente dans 427 des 1091 plaintes (GRC, 2013). Si on y combine les « comportements interpersonnels » problématiques, qui, selon le Plan d'action constituent souvent des formes d'intimidation, on ajoute 598 plaintes (GRC :2013), nous comprendrons que c'est plus de 93% des plaintes reçues qui sont reliés à cette forme de harcèlement. De même, la présidente de la CEE explique, durant son témoignage, que sur les 117 cas de harcèlement analysés, la majorité était plutôt de *« l'abus de pouvoir, les mauvaises plaisanteries en milieu de travail, de l'intimidation [...] »*<sup>31</sup>. Lorsque la CPP précise les principales formes de harcèlement alléguées dans les dossiers qu'elle a analysés, elle les décrit également « comme divers types d'abus de pouvoir, comme l'intimidation, la violence psychologique, ainsi qu'un comportement condescendant ou humiliant » (CPP, 2013 :8). Le problème, selon un extrait du témoignage d'un membre régulier de la GRC reçu par la CPP, est que

---

<sup>31</sup> Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, Témoignages, Fascicule no.13, 4 mars 2013, p.36

dans une structure hiérarchique autoritaire, les problèmes d'abus de pouvoir sont plus difficilement perçus comme tels, ou encore sont considérés comme un conflit de travail. Pourtant, explique-t-il, «l'utilisation inappropriée du pouvoir à l'égard d'un subordonné au cours d'une longue période constitue du harcèlement, plutôt qu'un conflit en milieu de travail» (CPP, 2013 :26). Ceci est aussi soulevé par certains acteurs qui soulignent que ce qui pourrait être considéré comme du harcèlement dans un milieu de travail conventionnel peut ne pas l'être dans une structure autoritaire où les ordres sont les fondements de plusieurs relations et où la tolérance à certains comportements sera plus grande que dans un milieu de travail plus conventionnel sur les manifestations d'autorité:

*Par exemple, je présume — et je n'ai été que dans les cadets, jamais dans les forces armées régulières — que dans le cadre de la formation de base, des observations assez sèches peuvent être faites qui, dans d'autres circonstances, pourraient être considérées comme étant humiliantes. Là où je veux en venir, c'est que tout dépend du contexte. (Ian McPhail, président intérimaire, CPP) <sup>32</sup>*

*Nous avons établi que la GRC constitue une organisation dotée d'une chaîne de commandement. Ce n'est pas ce qu'on a l'habitude de voir dans les bureaux. Parfois, certains incidents qui pourraient être perçus comme de l'intimidation — et ce serait le cas dans un bureau ordinaire — risquent de ne pas l'être à la GRC. (Sénateur Daniel N. Plett, PCC) <sup>33</sup>*

Toutefois, les acteurs se contenteront de souligner qu'il est important que la conduite des gestionnaires et superviseurs soit exemplaire en ce domaine pour donner l'exemple et encourager à dénoncer, sans ouvrir le débat sur le fait que, dans une structure autoritaire et hiérarchique comme à la GRC, il faut reconnaître que ce n'est pas un milieu de travail comme un autre et qu'une structure

---

<sup>32</sup> Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, Témoignages, Fascicule no.12, 25 février 2013, p.63

<sup>33</sup> Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, Témoignages, Fascicule no.13, 18 mars 2013, p.28

hiérarchique et autoritaire pose des difficultés additionnelles quand une victime veut porter plainte (Barone, 2007; Blavier, 2007; Bouchard, 1995; Deschamps, 2015; Langevin, 2005).

Nous reviendrons sur le harcèlement sexuel et sexiste un peu plus loin mais quant aux autres formes de harcèlement que la littérature nous avait permis de relever, soit la majorité des formes de harcèlement individuel lié à la discrimination (ex. : âgisme, racisme, sexisme envers les homosexuels et lesbiennes), personne n'en a parlé. La discrimination et ses diverses formes sont peu débattues dans les documents analysés. Cette forme de harcèlement, en fait, ne sera soulevée brièvement qu'une seule fois par l'un des témoins<sup>34</sup>. Pourtant, la CPP relate dans son rapport que 6% des plaintes constituent des cas de discrimination, soit davantage que le harcèlement sexuel. Ils sont principalement fondés sur l'ethnie ou un handicap (CPP, 2013). De même, le Plan d'action de la GRC fait état de 40 plaintes reliées à de la discrimination entre 2005 et 2012, sans plus de précision sur ce qui était visé (GRC, 2013). Le Plan d'action de la GRC n'y fait référence que pour confirmer que les principaux éléments du processus d'admission des candidats qui inclut l'examen physique sont exempts de sexisme (GRC, 2013), et « qu'il y a moyen d'en faire davantage pour [...] assurer que les recrues, surtout féminines, ne quitteront pas le processus volontairement une fois admises » (GRC, 2013 :16). On ne précise toutefois pas ce que cela signifie. Quant aux autres groupes discriminés dont on ne parle pas, ce qui est étonnant. Tant dans l'armée que dans la police, le vécu de son homosexualité n'est pas facile et ces milieux ont montré beaucoup de résistance à l'acceptation de ces personnes (Beauchesne, 2009 ; Fournier, 2005). Est-ce à dire qu'à l'intérieur de la structure tout irait bien pour elles et il n'y aurait pas de harcèlement au travail à l'égard de ce groupe ? De même, il

---

<sup>34</sup> Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, Témoignages, Fascicule no.15, 3 juin 2013, p.107

y a des questions d'actualité sur des interventions discriminatoires à l'égard de minorités victimes de racisme<sup>35</sup>, ou encore à l'égard des Autochtones, au point de générer des commissions d'enquête sur le sujet. Autre silence étonnant.

## 1.2 Politiques et prévention

Les rapports et les audiences parlent abondamment des suivis à travers l'explication des divers mécanismes de traitement des plaintes et des recours possibles. La littérature nous a montré que les organisations, particulièrement ses dirigeants, ont un rôle important à jouer dans la prise en charge d'une problématique de harcèlement en milieu de travail. Ils doivent véhiculer un message clair de la direction concernant la non-tolérance du harcèlement et prévoir une intervention rapide prenant en compte les besoins des victimes (Gava et Gbézo 2009; Genest et coll., 2005; Leclerc, 2005).

La politique de la GRC en place au moment des travaux fut longuement analysée par les différents acteurs qui critiquent surtout son manque de clarté dans ce qui doit être considéré et inclus dans les modes de suivis, la multiplicité et concurrence des processus, les délais trop longs et finalement, que « bon nombre des politiques, des procédures et des documents de formation examinés, y compris ceux de la GRC, ne faisaient pas mention, de manière particulière, des mesures qui doivent être prises en milieu de travail après qu'une plainte de harcèlement a été déposée, outre les processus administratifs de base. » (CPP, 2013 :21). Ce problème crée non seulement un manque

---

<sup>35</sup> Radio-Canada, *Le commissaire de la GRC ne veut pas de racistes dans ses rangs*, 10 décembre 2015, URL : <http://ici.radio-canada.ca/regions/saskatchewan/2015/12/10/003-racisme-grc-commissaire-paulson-premieres-natins.shmt>, consulté le 5 avril 2016

de constance dans les interventions, mais amène des décisions à l'égard des personnes impliquées qui sont fort discutables :

plutôt que de congédier un membre ayant commis à répétition des actes d'inconduite sexuelle, on l'avait muté dans une autre division. Il [le Comité] a aussi entendu parler de victimes de harcèlement qui avaient été retirées de leurs unités, soi-disant par mesure de protection, car leurs plaintes de harcèlement pouvaient traîner indéfiniment en longueur. Aucun de ces scénarios n'est acceptable, car nul ne s'attaque vraiment aux problèmes profonds. (CSSND, 2013 :12)

Le premier correctif demandé par les acteurs est une politique de harcèlement claire, uniforme et bien communiquée, où les étapes à suivre pour formuler une plainte sont simplement expliquées pour les employés qui sont incités « à signaler tout incident de harcèlement en milieu de travail » (CPP, 2013 :22). Le Plan d'action de la GRC prévoit une initiative à cet effet « S'occuper du harcèlement » (GRC, 2013 :3), et propose que le projet de loi C-42<sup>36</sup> (lorsque sanctionné<sup>37</sup>) soit

la pierre angulaire de nos efforts pour tonifier une culture qui fera la promotion de la responsabilisation et de la transparence. Si elle est promulguée, la Loi confèrera aux dirigeants de la GRC des pouvoirs accrus afin de régler rapidement les comportements déplacés, clarifiera la responsabilité de tous les membres, posera

---

<sup>36</sup> Le projet de loi C-42 vise à accroître les responsabilités de la GRC en prévoyant:

- la création d'une nouvelle commission civile d'examen et de traitement des plaintes (CCETP) relatives à la GRC, afin de remplacer la Commission des plaintes du public (CPP) contre la GRC et de doter la nouvelle commission de pouvoirs accrus;
- la mise en place d'un cadre réglementaire pour gérer les enquêtes criminelles sur les incidents graves mettant en cause des membres de la GRC, conçu pour veiller à ce que ces enquêtes soient menées de manière impartiale et transparente;
- la modernisation des processus de déontologie, de règlement des griefs, d'emploi et de gestion des ressources humaines de la GRC, afin de prévenir les préoccupations liées au rendement et à la conduite, de s'y attaquer et de les résoudre, en temps opportun et de manière équitable. Cela suppose, entre autres, d'habiliter le commissaire à établir un processus particulier aux fins des enquêtes sur les plaintes de harcèlement et de leur résolution lorsque l'intimé est un membre de la GRC.

([http://nouvelles.gc.ca/web/article-fr.do?nid=910489&\\_ga=1.250295558.1897127478.1416321973](http://nouvelles.gc.ca/web/article-fr.do?nid=910489&_ga=1.250295558.1897127478.1416321973))

<sup>37</sup> Le projet de loi a reçu la sanction royale le 19 juin 2013 (URL : [http://laws-lois.justice.gc.ca/fra/LoisAnnuelles/2013\\_18/TexteCompleet.html](http://laws-lois.justice.gc.ca/fra/LoisAnnuelles/2013_18/TexteCompleet.html)) et la Loi est entrée en vigueur le 28 novembre 2014 (URL: <http://www.rcmp-grc.gc.ca/lrhr-rtdp/index-fra.htm>)

plus nettement la responsabilisation envers la population par la création de la Commission civile d'examen et de traitement des plaintes, simplifiera les procédures de RH pour favoriser le règlement des problèmes en milieu de travail (conduite, grief, renvoi) et créera un cadre plus propice à la tenue d'enquêtes sur les plaintes et les incidents graves. La mise en œuvre de la Loi sera évaluée et les nouveaux pouvoirs s'accompagneront de mécanismes régulateurs afin d'en assurer l'application équitable. (GRC, 2013 :3)

Le Plan d'action de la GRC convient que l'application d'une politique claire de tolérance zéro envers le harcèlement est importante de «manière à ce que : a) les employés se sentent à l'aise de soulever ces situations et qu'ils se sentent appuyés; b) les situations et les allégations dénoncées soient réglées adéquatement et rapidement; et c) tous nos milieux de travail soient exempts de comportements harcelants» (GRC, 2013 :4). La réponse du gouvernement, émise un an plus tard, confirme que les mises à jour des politiques, des lignes directrices et des modules de formation obligatoire sur le harcèlement en milieu de travail ont été faites<sup>38</sup>. Par contre, ni le Plan d'action ni la réponse du gouvernement n'expliquent davantage la nature des modifications de la politique au sein de la GRC pour l'harmoniser à celle du Conseil du Trésor, et le contenu du nouveau guide sur le harcèlement. En s'en tenant à notre corpus documentaire, nous ne pouvons faire la comparaison entre la politique en vigueur au moment de la préparation des rapports et des audiences, et celle qui inclut les modifications que le gouvernement confirme dans sa réponse.

La mise en place de normes permettrait aux parties impliquées de s'attendre à ce que les enquêtes soient menées de façon juste et impartiale (CPP, 2013), rejoignant ainsi les besoins des victimes. Le rapport souligne aussi que les superviseurs et les gestionnaires bénéficieraient de cette

---

<sup>38</sup> Ministre de la Sécurité publique (2014) *Réponse du gouvernement du Canada au rapport final du Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense intitulé Des questions de conduite : La Gendarmerie royale du Canada doit transformer sa culture*. 10 avril 2014, p.10

précision des normes quant aux mesures devant être prises pendant le processus de plainte (CPP, 2013). Sans proposer de normes précises, la CPP souligne, après avoir analysé les politiques en place dans d'autres corps de police, que des précisions telles que l'imposition pour les personnes mises en cause de ne pas discuter de la situation autre qu'avec les enquêteurs, l'obligation pour les superviseurs de rétablir des relations de travail positives et séparer les parties ou modifier les fonctions pour éviter les contacts, constituent de bons exemples de ce qui pourrait être inclus dans ces politiques (CPP, 2013). Le CSSND quant à lui, et à la lumière des témoignages, émet une recommandation indiquant que la GRC devrait se garder de muter des agresseurs ou des victimes de harcèlement comme moyen de contourner les problèmes disciplinaires sous-jacents (CSSND, 2013). Il insiste également, dans son rapport final, sur l'importance de la diffusion des politiques en matière de harcèlement, notamment à l'égard du Code de déontologie, pour rappeler la politique et les comportements qui sont jugés inacceptables (CSSND, 2013). Le Plan d'action rejoint cette recommandation avec les mesures que nous avons soulignées plus tôt quant à la publication de nouvelles politiques.

Le deuxième correctif est l'établissement de normes d'enquête et de formations pour les enquêteurs en matière de harcèlement. Cette proposition émane du rapport de la CPP qui conclut, après avoir épluché en profondeur chacun des dossiers retenus pour son étude et avoir entendu tous les témoignages que

des normes d'enquête clairement définies, appuyées par une formation appropriée destinée aux enquêteurs chargés des plaintes en matière de harcèlement, combleraient les lacunes perçues relativement à l'ensemble d'informations disponibles pour aider les décideurs. [...] Cette contribution permettrait de s'assurer que l'information dont dispose le décideur est exhaustive et présentée de façon objective. (CPP, 2013 :24)

Elle souligne que bien que les membres de la GRC aient tous à la base une formation d'enquêteur, ils devraient bénéficier d'une formation supplémentaire pour bien prendre en compte les particularités et les sensibilités rattachées aux enquêtes de harcèlement. Elle recommande donc que « les enquêteurs chargés des plaintes en matière de harcèlement suivent une formation obligatoire spécialisée concernant la conduite d'enquêtes relatives aux conflits ou au harcèlement en milieu de travail avant d'être chargés de ce type d'enquête. Il faut passer d'un mécanisme axé sur l'enquête sur les harceleurs perçus et la punition de ceux-ci à un règlement rapide des conflits en milieu de travail, et à une approche holistique en vue de rétablir de saines relations» (CPP, 2013 :29). À cette fin, la CPP recommande l'établissement de normes d'enquête claires incluant par exemple l'enregistrement des entrevues et la possibilité pour les personnes impliquées de faire des représentations sur le rapport présenté au décideur (CPP, 2013). Le Plan d'action de la GRC n'adresse pas de façon claire ce correctif.

Un troisième correctif est d'avoir un calendrier pour le traitement plus rapide des plaintes de harcèlement avec des délais pour chacune des étapes du processus (CPP, 2013). La CPP donne l'exemple d'une mesure inscrite dans une politique d'un autre corps policier qui indique de «manière explicite que tout autre processus de règlement doit commencer dans les trois jours après que le conseiller en matière de harcèlement a reçu la plainte et prendre fin dans les deux semaines [qui suivent]» (CPP, 2013:20). Sans vouloir être trop prescriptive envers la GRC, elle souligne toutefois que l'application des délais devrait être uniforme à travers le Canada.<sup>39</sup> Le Plan d'action de la GRC souligne que les guides de formation qui étaient en voie d'être développés au moment de la préparation du

---

<sup>39</sup> Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, Témoignages, Fascicule no.12, 25 février 2013, p.68

Plan d'action fixent les normes de services, les procédures et les échéanciers à être respectés dans le traitement des plaintes de harcèlement de manière à être conformes aux paramètres établis par le Conseil du Trésor (GRC, 2013). Il ne comporte par contre aucune autre précision à cet égard.

La prévention et la sensibilisation en matière de harcèlement (incluant entre autres, les responsabilités des employés et une compréhension de ce qui est acceptable) est le quatrième correctif soulevé. Elles sont déjà prescrites dans la politique de la GRC (CPP, 2013), mais pour que cette sensibilisation soit efficace, il est nécessaire que les employés, les superviseurs et les gestionnaires reçoivent des formations à cet effet (CPP, 2013). Le Plan d'action de la GRC confirme que la formation de base est obligatoire et que le taux de conformité des employés en général à cette exigence était de 94% au moment de la publication du rapport. Une des mesures exposées dans le Plan d'action indique une mise à jour de la formation obligatoire sur le harcèlement en milieu de travail (GRC, 2013) pour lui ajouter des éléments d'apprentissage sur la création de milieux de travail respectueux (GRC, 2013). Toutefois, en ce qui a trait aux programmes de perfectionnement dédiés aux superviseurs et aux gestionnaires, la CPP constate qu'un nombre limité d'entre eux ont complété ce programme « qui met en relief les responsabilités du gestionnaire, y compris la façon de prévenir le harcèlement et de gérer un incident » (CPP, 2013 :35).

Les témoins constatent donc que bien que des améliorations soient souhaitables, la politique en place au sein de la GRC présente une bonne base pour lutter contre le harcèlement. Par contre, ce qui ressort le plus des documents analysés, c'est un manque de confiance de la part de certains témoins, des sénateurs et des employés envers la GRC et sa volonté réelle de mieux recevoir et traiter les situations de harcèlement en milieu de travail, et par conséquent, répondre aux besoins des victimes.

On questionne d'abord la volonté de la GRC dans la prise en charge des situations de harcèlement, principalement à cause des inquiétudes soulevées quant à l'incapacité de mesurer l'ampleur du problème et donc des progrès que permettront d'accomplir ces initiatives, du manque de mesures et de suivis rigoureux à l'égard des formations en matière de harcèlement dédiées aux superviseurs et aux gestionnaires, et par le constat de la CPP à l'effet qu'il est difficile d'atteindre une application absolument uniforme d'une politique en matière de harcèlement dans une organisation telle que la GRC (CPP, 2013).

Ainsi, bien que la politique soit en vigueur et confirme la non-tolérance face au harcèlement, on craint que le manque de clarté tant dans la définition que dans les mesures à prendre à certaines étapes du processus, de même que le fait qu'elle n'est pas appliquée uniformément à travers le pays et qu'elle crée une confusion avec le processus dicté par la Loi de la GRC mine son efficacité (et celle de la GRC) pour faire face à une problématique aussi complexe et nuancée qu'est celle du harcèlement en milieu de travail. De plus, il semble que son application reste encore limitée aux manifestations plus claires et graves de harcèlement en milieu de travail et ne permet pas aux formes plus subtiles et celles qui sont précurseurs au harcèlement d'être adressées (CPP, 2013). On peut donc comprendre que l'application de la politique, telle qu'on la décrit, ne permet pas de travailler en amont du problème et de prévenir le harcèlement.

Dans son rapport, la CPP stipule que la GRC a la responsabilité « en tant qu'employeur [...] d'assurer un milieu de travail respectueux et celui de prendre des décisions en matière de discipline et de structures redditionnelles » (CPP, 2013 :3). Elle met l'emphasis tout au long de son rapport sur les gestionnaires, décrivant l'importance de leur rôle dans la prise en charge et la gestion des situations rapportées, dans les programmes de formation, et en servant d'exemple au sein de la GRC,

car ils jouent un rôle crucial dans la mise en œuvre d'une stratégie visant à contrer le harcèlement en milieu de travail au sein d'une organisation. Elle conclut en soutenant que les gestionnaires sont décidés à faire les changements nécessaires pour mieux répondre aux situations de harcèlement (CPP, 2013). Toutefois, pendant toutes leurs audiences, les membres du comité sénatorial n'ont pas la même confiance que la CPP envers les gestionnaires et expriment des doutes quant à la volonté réelle de la GRC d'opérer les changements adéquats.

*[...] Vous avez également dit que vous êtes certain qu'ils sont déterminés à le faire. Je pourrais vous montrer des cas où je ne suis pas certain qu'ils sont déterminés, pas certain qu'ils comprennent ce qui doit être fait. Par exemple, vous avez parlé de formation. Dans votre rapport, vous soulignez que seulement 699 personnes sur 1 872 ont réussi le programme de perfectionnement des superviseurs, qui traite du harcèlement. Où est l'engagement? Pour le programme de perfectionnement des gestionnaires, 699 personnes l'ont commencé et seulement 276 l'ont réussi. Où est l'engagement? Lorsque vous dites que l'intention est là et qu'ils vont le faire, d'où vient votre confiance? (Sénateur Grant Mitchell, PLC)*

*Premièrement, monsieur le sénateur, vous avez raison, par le passé, ils ne sont pas allés jusqu'au bout suffisamment. Bien sûr, j'ai entendu les déclarations publiques du ministre et du commissaire. J'ai également eu l'occasion de parler en privé avec eux. Il n'y a aucun doute qu'il y ait un engagement très ferme à régler ce problème. Maintenant, seront-ils en mesure de le faire? La GRC est une organisation très complexe. Je crois qu'on a mentionné plus tôt qu'elle comprend 30 000 membres. Ce n'est pas nécessairement facile. Cela dit, je pense que nous avons fourni une feuille de route qui sera utile. Avec le plan d'action qui couvre des champs qui se chevauchent, mais aussi qui s'ajoutent, s'ils sont mis en œuvre, je suis assez confiant que... (Ian McPhail, président intérimaire, CPP)*

*S'ils sont mis en œuvre. (Sénateur Grant Mitchell, PLC)*

*Oui. L'engagement à le faire existe certainement. (Ian McPhail, président intérimaire, CPP)<sup>40</sup>*

*Et:*

*Je crois que nous sommes tous encouragés de voir qu'il y a un programme en place et que vous êtes en train de mettre sur pied un programme de respect en milieu de travail, mais vous ne semblez pas répondre clairement à la question de savoir s'il y a un budget qui y est alloué. Je ne dis pas que vous essayez d'éluder la question. Je dis que vous ne nous présentez pas de programme de vérification concret. Pourquoi*

---

<sup>40</sup> Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, Témoignages, Fascicule no.12, 25 février 2013, p.63

*croirions-nous que vous en avez vraiment la volonté profonde si l'argent ne suit pas ou si vous n'avez pas encore créé de mécanisme pour en mesurer l'efficacité? Il n'y a pas de bonne gestion sans évaluation. Où se situe votre engagement? Convincez-moi que votre programme va fonctionner et que vous y tenez vraiment. Pourquoi est-ce que nous vous croirions? (Sénateur Grant Mitchell, PLC)*

*[...] Tout le monde est très déterminé en ce moment, parce que personne n'aime ce qui se passe. Nous voulons nous améliorer. Nous sommes tous très fiers de faire partie des Forces. Tous les membres des Forces sont fiers d'en faire partie, et personne n'aime ce qui se passe en ce moment. Nous croyons en la qualité de notre organisation et nous voulons l'améliorer. (Daniel Dubeau, commissaire adjoint, directeur général des ressources humaines, GRC) <sup>41</sup>*

Non seulement il existe des doutes de la part des membres du Comité sénatorial sur cette réelle volonté de changements des gestionnaires, mais des témoignages rapportés par la CPP montrent que des dirigeants eux-mêmes ne respectent pas les politiques contre le harcèlement : « Cela me scandalisait que les gens qui faisaient la promotion des politiques et des comportements visant à contrer le harcèlement étaient ceux qui faisaient complètement fi de ces politiques et de ces comportements» (CPP, 2013: 32). Dans d'autres extraits, les témoins de la CPP s'offusquent également que des gestionnaires soient les mis en cause ou qu'ils aient influencé le processus d'enquête pour protéger des collègues (CPP, 2013). Ces incidents ont pour effet de minimiser la réalité du discours projeté par les gestionnaires sur leur volonté réelle de faire la prévention du harcèlement.

De plus, le fait que les gestionnaires n'aient pas cru bon de cumuler les données compréhensives de manière à pouvoir mesurer l'ampleur de la problématique du harcèlement au sein de la GRC et les progrès accomplis vient également accroître la méfiance quant à l'intention des gestionnaires de corriger le tir. Comme le soulignent la CPP et le CSSND, si on considère une problématique importante et que l'on désire mesurer son ampleur, ses causes, les succès (ou pas) des

---

<sup>41</sup> Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, Témoignages, Fascicule no.13, 18 mars 2013, p.106

stratégies pour la contrer, il est impératif de comptabiliser ces données.

*Nous avons dit clairement que nous n'avons pas toutes les données que nous devrions avoir, mais c'est aussi notre impression que ce n'est pas parce que la GRC essayait de cacher consciemment des données. En fait, nos enquêteurs ont constaté que les divisions de la GRC coopéraient très bien. Le défi était d'obtenir les dossiers, et c'était un défi pour la GRC elle-même, ce qui a mené à l'une de nos recommandations principales, parce que les gestionnaires doivent avoir des données précises et présentement, ce n'est pas le cas. C'est en partie pourquoi nous avons recommandé que les détails des cas ayant fait l'objet d'une résolution informelle soient aussi conservés puisqu'ils sont aussi importants. Il y a tant de choses que nous ne savons pas nécessairement.* (Ian McPhail, président intérimaire, CPP)<sup>42</sup>

La GRC explique dans son Plan d'action que, suite à une décision du Commissaire en 2011, il existe désormais à la Direction générale un système pour centraliser la supervision et l'administration des plaintes et que cette «supervision est essentielle aux efforts de l'organisation pour respecter la norme établie par le Secrétariat du Conseil du Trésor de traiter une plainte en douze mois, de sa réception à l'établissement de son fondement, le cas échéant» (GRC, 2013 :5). La GRC soutient que les données présentées dans le Plan d'action sur le nombre de plaintes et leur nature émanent de cette initiative. Le CSSND met alors en garde la GRC que si on comptabilise ces données, leur utilisation doit se faire dans l'anonymat des dossiers pour se centrer sur une analyse à l'échelle de l'organisation des causes du problème (CSSND, 2013).

Selon les témoignages, une des premières preuves du leadership de la part des dirigeants de la GRC est celle d'admettre que le problème existe et de permettre d'en parler. À cet égard, on attend du Commissaire qu'il soit le premier sur la ligne de front : « *J'estime que si le commissaire, comme il l'a fait, fait preuve d'un sens de direction en disant clairement que cette question lui tient à cœur,*

---

<sup>42</sup> Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, Témoignages, Fascicule no.12, 25 février 2013, p.53

*graduellement, son point de vue se répandra au sein de l'organisation»* (Ian McPhail, président intérimaire, CPP)<sup>43</sup>. C'est ce que le Commissaire confirme dans l'avant-propos du Plan d'action : « Nous savons que nous pouvons et que nous devons faire mieux. Et nous ferons mieux. Nous ne saurions nous contenter de dire que nous nous comparons aux autres services de police de partout au pays relativement à l'équité en matière d'emploi. Nous voulons être l'exemple qu'ils suivront» (GRC, 2013 :1). C'est aussi ce qui ressort le plus des échanges entre les membres du CSSND et les témoins et ce qui amène le CSSND à imposer, comme deuxième recommandation de son rapport final, que « [...] le commissaire devrait élaborer et mettre en œuvre une politique selon laquelle la haute direction serait tenue responsable, en paroles et en actes, du soutien des victimes de harcèlement et de l'application d'une politique de tolérance zéro dans la gestion des cas de harcèlement» (CSSND, 2013:5). Richard Hanson, chef du Service de police de Calgary, souligne toutefois que si cela commence par le Commissaire, cela doit aussi s'étendre à l'ensemble des personnes en postes d'autorité qui doivent poser des gestes concrets en ce sens :

*Les politiques et la formation ne signifient rien, en soi. [...] Les gens attendent des actes précis, surtout les agents de police. Certes, ils vont lire les politiques établies et écouter ce qu'on leur dit dans les séances de formation, mais dès qu'un premier incident se produit, ils observent comment le chef va réagir. Et ensuite, la réaction du chef devient la politique à suivre. C'est pour ça que c'est une responsabilité qui incombe à chacun des supérieurs hiérarchiques. Qu'il soit inspecteur, chef de police ou chef adjoint, c'est sa responsabilité à part entière. Ce n'est pas seulement la responsabilité du commissaire, dans le cas de la GRC, ou seulement ma responsabilité à moi. Vous pouvez avoir les meilleures politiques au monde, ce ne sont que des mots sur le papier; ce sont les actes qui comptent.* (Richard Hanson, chef Service de Police de Calgary)<sup>44</sup>

---

<sup>43</sup> Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, Témoignages, Fascicule no.12, 25 février 2013, p.64

<sup>44</sup> Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, Témoignages, Fascicule no.15, 27 mai 2013, p.87

Le Plan d'action de la GRC abonde dans ce sens et insiste sur le fait que les dirigeants participent aux efforts de modernisation de l'organisation.

Les dirigeants doivent être à la fois les catalyseurs et les intendants de l'évolution de notre culture. En 2012, le commissaire et son Équipe de gestion supérieure ont lancé la « Mobilisation de chaque employé » par laquelle ils demandaient à chaque gestionnaire d'ouvrir la discussion en personne avec ses employés pour parler des priorités de la Gendarmerie à l'égard de six aspects clés : le travail que nous faisons; le leadership; la responsabilisation; la discipline; la promotion et le maintien d'une organisation éthique; et la promotion et le maintien du respect en milieu de travail. La campagne a été appuyée par un message vidéo du commissaire diffusé en juillet. (GRC, 2013 :6)

Les officiers retraités des FAC ajoutent que le soutien du gouvernement sera également nécessaire aux dirigeants pour s'assurer de l'implantation réelle d'une politique de harcèlement dont les décisions ne seront pas toujours aisées : *«Ces dirigeants doivent bénéficier du soutien du gouvernement pour prendre des décisions parfois difficiles, litigieuses ou impitoyables qui peuvent devoir être prises pour aller au fond de problèmes systémiques ou culturels qui pourraient affaiblir la crédibilité de l'institution»* (Michael Jeffrey, lieutenant général à la retraite des FAC, à titre personnel)<sup>45</sup>. À cet effet, des témoins de la GRC et la réponse du Gouvernement expliquent la mise en place de plusieurs initiatives à travers le Canada pour aller dans cette direction, soit le Plan d'action de la Division E pour le respect en milieu de travail<sup>46</sup>, la création d'un Comité national sur le respect en milieu de travail<sup>47</sup>, et le Plan d'action de la GRC qui amènera la création d'initiatives dans chacune des Divisions.

---

<sup>45</sup> Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, Témoignages, Fascicule no.15, 3 juin 2013, p.107

<sup>46</sup> Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, Témoignages, Fascicule no.13, 18 mars 2013, p.68

<sup>47</sup> Ministre de la Sécurité publique (2014) *Réponse du gouvernement du Canada au rapport final du Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense intitulé Des questions de conduite : La Gendarmerie royale du Canada doit transformer sa culture*. 10 avril 2014, p.11

*Comme vous le savez, chaque division est différente, et elles choisiront les éléments du plan en fonction de leurs besoins. Nous les surveillerons à partir du centre de décision à Ottawa, et ils font partie des ententes de rendement des commandants divisionnaires à des fins de responsabilisation. Nous voulons que toutes les divisions du pays aient un programme pour un environnement de travail respectueux fonctionnel d'ici juin 2013. (Sharon Woodburn, commissaire adjointe, directrice générale, Programme et service relatif à l'effectif des ressources humaines, GRC)<sup>48</sup>*

Les recommandations à l'égard de formations obligatoires pour les gestionnaires et les superviseurs font partie de plans d'action que nous venons de mentionner, de même que la mesure des progrès de la mise en place des programmes et le cumul des données sur les plaintes. Le CSSND se réjouit du fait que le «commissaire s'est engagé à publier régulièrement des rapports faisant état des progrès concrets» (CSSND, 2013 :22). Pour ce qui est de la compilation des données, la CPP explique qu'il faut s'assurer de l'uniformité des méthodes de compilation des données à l'échelle nationale et qu'elle doit inclure toutes les situations, même celles réglées à l'amiable (CPP, 2013). Elle recommande également que « la GRC élabore une méthode d'évaluation exhaustive afin de s'assurer que les changements produisent les effets désirés et qu'on fasse régulièrement part au public des résultats d'une telle évaluation» (CPP, 2013 :37).

Il est évident qu'on n'a pas remporté un succès total à la lumière des rapports dans les médias, des poursuites et des déclarations publiques du commissaire lui-même. Il faut effectuer une évaluation exhaustive de tous les efforts déployés afin que les effets salutaires des changements apportés aux politiques et au processus puissent être reconnus et servir d'inspiration, et afin que les changements qui n'entraînent pas les effets désirés puissent être revus. (CPP, 2013 :37)

Faisant écho à la CPP, le CSSND suggère aussi que la GRC aurait intérêt à faire preuve de plus d'ouverture dans ses communications avec le public concernant la problématique du harcèlement au

---

<sup>48</sup> Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, Témoignages, Fascicule no.13, 18 mars 2013, p.81

sein de son organisation avec des données fiables qui permettent de regagner la confiance du public à cet égard.

Il conviendrait en outre de fonder les communications avec le public sur des données réelles. Comme il est indiqué précédemment, une hausse du nombre de plaintes de harcèlement peut être signe d'une amélioration. Les dirigeants doivent être prêts à fournir au public la meilleure interprétation possible des données. Dans ce contexte, le comité tient pour exemplaires les rapports annuels de la GRC sur le régime disciplinaire de l'organisme. Produits par la Direction générale des services d'arbitrage de la GRC, ces rapports expliquent le cadre disciplinaire complexe de la GRC et le contexte des statistiques relatives aux mesures disciplinaires officielles et informelles qui ont été prises au cours de l'année à l'étude. Ce genre de publications, allié à d'autres formes de communications fondées sur des faits et destinées au public, sont nécessaires pour dissiper les doutes qui subsistent au sujet de l'engagement de la GRC envers la transparence et le changement. (CSSND, 2013 :15)

Un constat similaire est fait au niveau des mesures en place pour satisfaire les besoins des victimes. Bien que l'on recommande à la GRC d'en faire davantage pour répondre aux besoins des victimes (CSSND, 2013), ces recommandations visent davantage la nécessité que les victimes reprennent confiance en l'organisation et trouvent l'assurance et les garanties nécessaires pour porter plainte plutôt que les modalités pour que la victime soit mieux prise en charge.

Pourtant, les besoins des victimes rappelés dans plusieurs témoignages rejoignent ceux mentionnés dans la littérature, c'est-à-dire, ceux d'être écoutées et soutenues par une structure et des personnes avec l'expertise pour le faire, et celui d'avoir confiance en un système qui traitera de leur situation de manière juste, transparence et confidentielle, sans qu'elles n'aient à craindre les représailles d'aucune nature à leur égard (Brun et Keld, 2006; Gava et Gbézo, 2009; Genest et coll., 2005; Hirigoyen, 2014; Langevin, 2005; Leclerc, 2005; Poilpot-Rocaboy et Winter, 2008). Tel que mentionné dans le rapport de la CPP, « les politiques et les initiatives relatives au harcèlement en

milieu de travail tendent à être axées sur le processus juridique et d'enquête ou sur le processus d'information plutôt que sur les besoins particuliers de la victime [...]» (CPP, 2013 :18). Dans les documents que nous avons analysés, les références quant à la place importante que doivent tenir les victimes et les plaignants dans la mise en place de politiques et d'initiatives concernant le harcèlement en milieu de travail sont nombreuses. De façon générale, les rapports et les témoignages soulèvent l'importance d'un système axé sur les besoins des victimes, d'être conscients des impacts que les délais dans le traitement des plaintes peuvent avoir sur elles, et de prendre en compte les conséquences physiques et psychiques du harcèlement sur les victimes (CPP, 2013), mais aussi sur leur famille et leur entourage (CSSND, 2013; CPP, 2013). Le CSSND, dans son rapport final, souligne qu'il «croit que la GRC devrait prendre au sérieux son «obligation d'adaptation » et en faire davantage pour répondre aux besoins des victimes de harcèlement » (CSSND, 2013 :15). Dans sa réponse, le gouvernement mentionne également qu'une modification à cet égard sera apportée à la Loi sur la GRC<sup>49</sup>. A cet égard, nous notons que certaines recommandations visent un renforcement des politiques et des règlements (CSSND, 2013) et renvoient à des instances disciplinaires pour traiter des plaintes de harcèlement. Rappelons que la littérature nous a montré que ce type d'instance, qui s'inspire de la logique des tribunaux, ne répond pas nécessairement aux besoins des victimes. La GRC, dans son Plan d'action, explique l'impact des poursuites intentées contre la GRC, incluant le recours collectif, et les difficultés de régler rapidement la situation avec les plaignantes.

L'organisation veut faire ce qu'il convient de faire et est partagée entre le désir d'assumer sa responsabilité dans les cas où il y a vraiment eu des actes répréhensibles et la nécessité de se défendre contre les allégations non fondées. La

---

<sup>49</sup> Ministre de la Sécurité publique (2014) *Réponse du gouvernement du Canada au rapport final du Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense intitulé Des questions de conduite : La Gendarmerie royale du Canada doit transformer sa culture*. 10 avril 2014, p.4

GRC n'a rien à gagner à nier l'évidence – et elle ne le fera pas. Tant que ces dossiers seront sur la place publique, ils mineront la confiance que la population a en notre institution et monopoliseront tous nos efforts. Là où des torts ont été commis, la GRC les redressera. La GRC travaille avec ses avocats pour évaluer et, le cas échéant, régler rapidement les poursuites en instance. Le risque que des demandeurs aux prétentions non valables en droit obtiennent réparation nous freine dans notre désir de nous lancer dans une vaste campagne de réconciliation universelle auprès des employés, présents et passés, qui ont réellement subi des torts. Nous devons surmonter ce risque et, avec le gouvernement, explorer nos options pour mettre en œuvre une telle stratégie. (GRC, 2013 :5-6)

Comme le soulignait le rapport Deschamps (2015), le rapport de la CPP explique que le manque de confiance au processus comme tel de la part des plaignants du fait qu'ils seront traités de façon juste et de manière confidentielle, jumelé aux délais très longs, amène plusieurs victimes à ne pas porter plainte (CPP, 2013). Cela est aussi revenu dans certains témoignages.

*Par ce gaspillage des deniers publics et la non-résolution des problèmes, on semble chercher à intimider les membres de la GRC afin de les dissuader de révéler les problèmes de harcèlement ou autres dont ils sont victimes. La majorité des membres de la GRC ne font pas confiance à leur propre système. Ça en dit long sur le sentiment d'impunité qui règne à l'interne. Quand les membres constatent que les récidivistes ne sont pas punis et que les plaintes traînent parfois pendant huit ans dans les divers paliers de griefs, ils perdent tout simplement confiance. (Peter Merrifield, membre de la GRC et témoin à titre de président, Association des chefs de police de l'Ontario)<sup>50</sup>*

Et :

*Il se peut aussi que des plaintes ne soient pas réglées, mais que les employés aient perdu confiance dans le processus et qu'ils aient fini par abandonner parce que c'était trop long. Cette possibilité est bel et bien vraie. Ce qui me préoccupe également, c'est que nous savons qu'il y a des membres qui estiment avoir été victimes d'inconduite ou de harcèlement et qui ne portent même pas plainte parce qu'ils font très peu confiance au processus. Je crois que c'est très malheureux. (Catherine Ebbs, présidente du Comité externe d'examen de la GRC)<sup>51</sup>*

---

<sup>50</sup> Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, Témoignages, Fascicule no.15, 27 mai 2013, p.86

<sup>51</sup> Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, Témoignages, Fascicule no.13, 4 mars 2013, p.35

Le Plan d'action de la GRC soutient effectivement que «pour qu'un programme pour le respect en milieu de travail soit efficace, les employés doivent avoir confiance de pouvoir s'ouvrir de situations en toute confidentialité, de voir leurs préoccupations être prises au sérieux et de n'avoir pas à craindre de représailles pour une intervention bien intentionnée» (GRC, 2013 :7). Toutefois, cela ne semble pas être toujours le cas au sein de l'organisation. Quelques uns des éléments qui sont ressortis des consultations tenues en C.-B. révèlent que *«ceux qui ont dénoncé des agissements à l'époque ne croyaient pas être pris au sérieux ou pouvoir le faire sans crainte de représailles »*, et que les membres *« s'entendaient pour dire que le système les rendait mal à l'aise et que les gestionnaires ignoraient les préoccupations qu'ils exprimaient au sujet de comportements irrespectueux. »*<sup>52</sup>

*Bien souvent, la première réaction de la GRC, face à une plainte de harcèlement d'un de ses membres, est ce que j'appelle la réaction en 3D : dénier, durer et différer — on nie le bien-fondé de la plainte, on fait durer son règlement et on diffère la décision.* (Peter Merrifield, membre de la GRC et témoin à titre de président, Association des chefs de police de l'Ontario)<sup>53</sup>

Des témoins de la CPP expliquent que ce manque de confiance qui amène plusieurs plaignants à ne pas porter plainte fait en sorte que le nombre de signalements reçu ne peut servir à la GRC pour évaluer l'ampleur du problème, en particulier sur la question du harcèlement sexuel :

*Même si les données empiriques présentées à la commission n'appuient pas la croyance largement répandue qu'il existe à la GRC un problème systémique de harcèlement sexuel, il n'y a aucune preuve du contraire. Selon les membres de la GRC, seul un processus qu'ils définissent comme étant accessible, équitable, transparent et efficace permettra aux gens de se sentir à l'aise pour aller de l'avant. Le harcèlement est un problème complexe qui exige une solution complexe. Les procédures et les énoncés de politique écrits ne sont pas suffisants pour aborder cette question. Il doit y avoir, de la part de la GRC, l'intention de créer un milieu de*

---

<sup>52</sup> Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, Témoignages, Fascicule no.13, 18 mars 2013, p.77

<sup>53</sup> Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, Témoignages, Fascicule no.15, 27 mai 2013, p.86

*travail respectueux, et cette intention doit être suivie par l'application de mesures.*  
(Ian McPhail, président intérimaire, CPP)<sup>54</sup>

Plusieurs témoins rappellent également l'importance de donner aux plaignants l'écoute et le soutien nécessaire, ce qui se traduit, à la lumière des documents analysés, à être pris au sérieux, à être guidé dès le début du processus sur ses options, et à ce que les situations soient gérées par des experts qui possèdent le savoir nécessaire. L'écoute passe par une structure d'accueil pour orienter les personnes qui souhaitent dénoncer<sup>55</sup>, mais aussi par un effort pour rejoindre les victimes, pour leur parler et entendre ce qu'elles ont subi<sup>56</sup> à travers, par exemple, des forums de discussion. Selon les politiques existantes au sein de la GRC, des personnes-ressources sont effectivement censées jouer ce rôle. Toutefois, le Commissaire de la GRC reconnaît les problèmes au sein de son organisation pour appliquer ces mesures.

*Voudriez-vous répondre aux allégations selon lesquelles les responsables de la GRC n'ont fait preuve d'aucune compassion ni d'aucune compréhension à l'égard des victimes, ou des personnes qui souffrent encore à la suite du harcèlement? [...]*  
(Sénatrice Pamela Wallin, PCC)

*Comme je l'ai dit, nous travaillons à changer nos méthodes de gestion, de leadership et de formation. Ces changements s'opèrent. Tout cela pour dire que je ne suis pas d'accord avec cet énoncé. Je conviens que nous devons prendre les mesures proposées, c'est-à-dire de comprendre ce qui se passe et de veiller à aider les hommes et les femmes des Forces qui en ont besoin.* (Bob Paulson, Commissaire de la GRC)<sup>57</sup>

Les témoins de la GRC ont aussi souligné qu'il est parfois nécessaire de recourir à l'embauche de spécialistes externes pour aider à résoudre les conflits liés aux situations de harcèlement. Le

---

<sup>54</sup> Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, Témoignages, Fascicule no.12, 25 février 2013, p.46

<sup>55</sup> Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, Témoignages, Fascicule no.13, 4 mars 2013, p.31

<sup>56</sup> Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, Témoignages, Fascicule no.15, 3 juin 2013, p.107

<sup>57</sup> Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, Témoignages, Fascicule no.15, 3 juin 2013, p.125

commandant de la Division E mentionne à cet effet l'arrivée de « *deux spécialistes non officiels de la gestion des conflits qui donnent de la formation, du soutien et de l'aide aux employés, aux superviseurs et aux gestionnaires en vue de gérer et de régler les conflits en milieu de travail de façon proactive, opportune et efficace* »<sup>58</sup>, et du support de professeurs universitaires spécialisés en leadership éthique<sup>59</sup> et « *qui œuvrent dans le domaine des différences entre les sexes* » pour « *comprendre les facteurs en jeu et en tenir compte correctement dans un milieu de travail [...]* »<sup>60</sup>. Toutefois, lorsque questionné à savoir si ces mesures sont en place au niveau national, un autre témoin de la GRC avait une réponse différente:

*Du point de vue national, la réponse est non, pas encore. Le rapport, du moins la partie qui porte sur le plan d'action, a été rendu public le 14 février 2013. Parmi les points qui constituent le plan d'action, le point 11.4 est l'élément clé et nous allons bientôt y donner suite en retenant les services d'un conseiller. (Sharon Woodburn, commissaire adjointe, directrice générale, Programme et service relatif à l'effectif des ressources humaines, GRC)*<sup>61</sup>

La réponse du gouvernement qui suit un an plus tard précise par contre qu'il y a eu « embauche de spécialistes en gestion informelle des conflits et élargissement de la formation sur la gestion informelle des conflits »<sup>62</sup>.

En plus d'être écoutés, les rapports et les témoignages soulèvent le besoin pour les victimes d'être conseillées et soutenues tout au long du processus, jusqu'à la réintégration dans l'unité de travail (CPP, 2013). Ce soutien s'articule aussi en termes de protection contre les conséquences que

---

<sup>58</sup> Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, Témoignages, Fascicule no.13, 18 mars 2013, p.68

<sup>59</sup> *Ibid*, p.68

<sup>60</sup> *Ibid*, p.87

<sup>61</sup> *Ibid*, p.87

<sup>62</sup> Ministre de la Sécurité publique (2014) *Réponse du gouvernement du Canada au rapport final du Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense intitulé Des questions de conduite : La Gendarmerie royale du Canada doit transformer sa culture*. 10 avril 2014, p. 10

peuvent subir les personnes qui dénoncent les situations, notamment en termes de représailles de la part des auteurs, des collègues et de l'organisation (CPP, 2013). Bien sûr, la politique de la GRC prévoit que les employés peuvent s'attendre à ne pas faire l'objet de représailles (CPP, 2013), et que ceux qui en sont victimes doivent le rapporter à leur officier responsable (CPP, 2013). À la base de certains témoignages, il semble que ces représailles existent malgré ce qu'en dit la politique.

*Lorsqu'un membre dépose une plainte de harcèlement, c'est toute la machine à nier, à intimider et à sanctionner qui se met en branle. Les autres tactiques consistent, par exemple, à attaquer l'intégrité professionnelle du plaignant, ou à l'accuser faussement de rendement insatisfaisant ou d'inconduite, sans parler des campagnes de médisance qui visent à détruire sa crédibilité et à semer le doute. (Peter Merrifield, membre de la GRC et témoin à titre de président, Association des chefs de police de l'Ontario)<sup>63</sup>*

Ceci, explique-t-on, est une raison supplémentaire pour les victimes de ne pas porter plainte (CPP, 2013).

Pour mieux répondre aux besoins des victimes, le premier correctif mis de l'avant par les acteurs est d'ouvrir les débats sur le sujet. La tenue de consultations, la mise en place de sondages auprès des employés, et la création de groupes consultatifs au niveau divisionnaire et national sont des éléments de solutions qui ont été soulevés à travers les témoignages. Le Plan d'action de la GRC prévoit la mise en place de comités consultatifs à l'échelle nationale et provinciale pour discuter de ces problèmes avec les employés.

Puisque communiquer n'est pas parler à des gens, mais parler avec eux, les écouter et les motiver, les commandants divisionnaires seront appelés à se rapprocher davantage de leurs comités consultatifs des employés. Ces comités existent, mais leur efficacité fluctue d'un coin du pays à l'autre. Ils offriront des forums propices aux dialogues à venir. L'on ne s'attend pas à ce que ces comités supplantent les

---

<sup>63</sup> Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, Témoignages, Fascicule no.15, 27 mai 2013, p.86

mécanismes de relations de travail déjà en place. Mais si l'on s'en sert efficacement, ils permettront de prendre le pouls de diverses questions et de dégager des solutions possibles à des problèmes chroniques dans des séances de remue-ménages et devenir le baromètre de la satisfaction des employés. C'est le rôle que nous souhaitons leur voir remplir. (GRC, 2013 :6-7)

Le CSSND souligne d'ailleurs que les témoignages des membres de la GRC, incluant le Commissaire, lui indiquent que « des travaux étaient déjà effectués à la GRC pour tenir des discussions franches et ouvertes avec les membres au sujet de leurs expériences de harcèlement» (CSSND, 2013 :10). Le témoignage d'autres témoins de la GRC indique « *la tenue d'une consultation générale auprès d'un échantillon de membres et d'employées représentatif de l'ensemble des effectifs de la Colombie-Britannique, non seulement pour les entendre raconter les expériences qu'elles ont vécues, mais aussi pour connaître toute préoccupation ou recommandation qu'elles pourraient avoir sur la création d'un milieu de travail sûr et sain*»<sup>64</sup>, et le gouvernement soutient également dans sa réponse que la GRC a entrepris la mise en place de programmes similaires dans chaque division<sup>65</sup>. Le Plan d'action de la GRC le confirmait déjà par l'ajout d'une mesure spécifique à cet égard et en expliquant que ces programmes devraient inclure des outils, des politiques, des guides, du matériel de formation et de communication pour tous les employés (GRC, 2013).

Le second correctif est l'assurance de la confidentialité tant pour les victimes que pour toute personne qui dénonce une situation de harcèlement (CSSND, 2013; CPP, 2013). C'est pourquoi la CPP considère que la manière dont la confidentialité est garantie devrait être indiquée de

---

<sup>64</sup> Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, Témoignages, Fascicule no.13, 18 mars 2013, p.67

<sup>65</sup> Ministre de la Sécurité publique (2014) *Réponse du gouvernement du Canada au rapport final du Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense intitulé Des questions de conduite : La Gendarmerie royale du Canada doit transformer sa culture*. 10 avril 2014, p.4

manière explicite dans toute politique sur le harcèlement interne. Il ne suffit pas de simplement indiquer que la confidentialité de toutes les parties sera préservée sans clairement énoncer les mesures qui seront prises à cet égard. [...] Le fait de fournir aux employés non seulement l'assurance de la confidentialité, mais également d'indiquer de manière explicite comment la confidentialité sera garantie ne peut que renforcer la confiance du plaignant et du mis en cause à l'égard du processus de règlement des plaintes. (CPP, 2013 :22)

Le chef de police de Calgary confirme l'importance de la confidentialité : *«La pire chose à faire est de révéler l'identité du plaignant, par conséquent il faut utiliser les outils qui sont à votre disposition, que ce soit l'intervention personnelle, le recours à un spécialiste externe des ressources humaines pour faire une enquête dans le milieu de travail[...]»* (Richard Hanson, chef Service de Police de Calgary)<sup>66</sup>. Le sous-commissaire Callens, de C.-B. explique comment leur nouveau système de dénonciation électronique protégera mieux la confidentialité des personnes impliquées dans une situation de harcèlement.

*[...] Le système de rapport confidentiel en dehors de la chaîne de commandement découle directement de la crainte de représailles dont on a fait mention dans le cadre des consultations et du sondage ainsi que du sentiment que les membres et les employés devaient pouvoir parler des problèmes liés à leur milieu de travail sans passer par leur supérieur immédiat, leur officier hiérarchique ou l'officier responsable de leur détachement. Dès que le système de rapport confidentiel sera opérationnel, idéalement au cours des prochaines semaines, les rapports seront directement transmis à notre officier responsable du Plan d'action pour le respect en milieu de travail [...].* (Craig Callens, sous-commissaire, commandant divisionnaire de la Division E, GRC)<sup>67</sup>

Une des mesures du Plan d'action de la GRC prévoit l'établissement avant août 2013 d'une procédure confidentielle et d'un programme national pour les employés qui souhaitent être conseillés

---

<sup>66</sup> Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, Témoignages, Fascicule no.15, 27 mai 2013, p.97-98

<sup>67</sup> Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, Témoignages, Fascicule no.13, 18 mars 2013, p.75

ou dénoncer une situation de harcèlement, inspiré par l'évaluation du projet en place en C.-B. (GRC, 2013). Enfin, suite à une recommandation du CSSND, la réponse du gouvernement confirme que des modifications seront apportées au processus d'enquête et de résolution des cas de harcèlement de la GRC de manière à assurer «un soutien pendant et après le processus d'enquête»<sup>68</sup>.

## 2. La place des femmes au sein des travaux

La littérature sur les perspectives féministes nous ont fait comprendre l'importance de prendre en compte les relations de pouvoirs entre les hommes et les femmes sous ses diverses manifestations, notamment dans un milieu de travail majoritairement masculin, et que ceux ne correspondant pas à l'affirmation de la masculinité se trouvent en position précaire (Cohen, 2001). L'existence de stéréotypes sur les femmes ouvre ainsi la porte à une certaine résistance à l'inclusion de ces dernières dans leurs rangs (Beauchesne 2009). Les policières se voient plus souvent confiées des postes administratifs, de prévention et de relations communautaires et sont moins présentes dans les échelons supérieurs, surtout opérationnels, parce que les capacités de leadership sont reconnues comme étant «naturellement» masculines (Beauchesne, 2009), et sont plus vulnérables à certaines formes de harcèlement (sexuel et sexiste). Compte tenu de ce qui a déclenché les travaux qui forment notre objet de recherche, soit la mise au jour de nombreux cas de harcèlement par des membres féminins de la GRC à travers le Canada, il aurait donc été opportun de retrouver de manière plus importante les manifestations de ces particularités qui touchent les femmes, et de voir une emphase

---

<sup>68</sup> Ministre de la Sécurité publique (2014) *Réponse du gouvernement du Canada au rapport final du Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense intitulé Des questions de conduite : La Gendarmerie royale du Canada doit transformer sa culture*. 10 avril 2014, p.4

sur le harcèlement sexuel et le harcèlement sexiste. À la lumière de notre analyse, nous devons convenir que ce ne fut pas le cas.

Pourtant, le harcèlement sexuel, même en étant la forme la moins répertoriée dans les dossiers analysés par la GRC, la CPP et le CEE, semble revêtir une importance particulière aux yeux des sénateurs et des témoins. Il est non seulement identifié comme la forme la plus grave de harcèlement au cours des audiences et dans la réponse du gouvernement, mais il est aussi la forme qui est sous-entendue dans plusieurs commentaires des acteurs. En effet, les acteurs, pendant les audiences du Sénat, réfèrent souvent à la question à l'étude comme étant le harcèlement sexuel au sein de la GRC, au lieu du harcèlement en milieu de travail au sein de la GRC tel que mentionné dans l'Ordre de renvoi inclus au rapport final du CSSND (2014 : iv).

Toutefois, les travaux montrent que la fréquence du harcèlement sexuel n'est pas très grande dans les dossiers de harcèlement au travail. En fait, lors d'échanges avec les sénateurs, un des témoins de la CPP s'est dit surpris<sup>69</sup> du faible taux de dossiers, parmi ceux analysés, qui avaient été définis comme du harcèlement sexuel. En effet, le rapport de la CPP explique que « 4% des plaignants [...] avaient signalé ce qui pourrait être désigné comme du harcèlement sexuel, qui comprend des commentaires de nature sexuelle faits à l'égard des plaignants ou dont ces derniers ont été témoins » (CPP, 2013 :8). Les données exposées dans le Plan d'action de la GRC en viennent au même constat : des 1091 plaintes reçues entre février 2005 et novembre 2012, 26 d'entre elles étaient reliées à du harcèlement sexuel (GRC, 2013), soit 2% de l'ensemble des plaintes.

---

<sup>69</sup> Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, Témoignages, Fascicule no.12, 25 février 2013, p.49

Ainsi, le harcèlement sexuel, sans être la forme prédominante des cas de harcèlement dans les dossiers à la GRC, semble être celui qui prédomine dans la définition du harcèlement lors des débats et celle qui apparaît comme étant la plus grave. À cet effet, dans sa réponse au rapport du CSSND, le ministre Blaney confirme qu'une des modifications qui sera apportée au processus d'enquête et de résolution des cas de harcèlement à la GRC sera de considérer que «les cas de harcèlement sexuel – une forme particulièrement grave de harcèlement – ne seront pas tolérés et, s'ils s'avèrent fondés, entraîneront l'imposition de mesures disciplinaires importantes» (Gouvernement du Canada, 2014 :4).

Parallèlement aux données qui montrent le faible taux de cas de harcèlement sexuel soulevés, les travaux mettent aussi en lumière d'autres statistiques quant aux nombres de plaintes qui tendent à révéler la position précaire des femmes au sein de la GRC : le rapport de la CPP souligne que 44% des plaignants dans les dossiers analysés sont des femmes qui, pourtant, ne constituent que 20% des effectifs à la GRC (CPP, 2013). Et « en ce qui a trait aux mis en cause, au total, 71 % étaient des hommes et 23 %, des femmes [...]» (CPP, 2013 :8). Les sénateurs tenteront en vain de valider ces constats avec les témoins de la GRC pendant les audiences.

*Votre rapport s'intitule Égalité entre les sexes et respect. J'en déduis que vous avez une préoccupation particulière envers la situation des femmes. Les femmes représentent 20 p. 100 des quelque 20 000 personnes travaillant à la GRC. Observe-t-on la même proportion dans les quelque 1 100 plaintes déposées, soit 20 p. 100 qui ont été effectuées par des femmes et 80 p. 100 par des hommes? Quelle est la proportion des plaintes effectuées par des femmes, considérant que vous représentez 20 p. 100 de l'effectif? Voit-on un équilibre ou un déséquilibre?*  
(Sénateur Pierre-Hugues Boisvenu, PCC)

*Mon rapport ne s'est pas penché sur le harcèlement dans la GRC. Il a porté surtout sur les raisons pour lesquelles on ne comptait pas plus de femmes dans la GRC.*  
(Dennis Watters, directeur principal de la vérification et de l'évaluation, GRC)

*Vous parlez d'égalité entre les sexes et de respect. Or, les femmes composent 20 p. 100 des effectifs de la GRC. Y sont-elles pour 40 p. 100 ou 50 p. 100 des plaintes?*

*Cela nous donnerait alors un point de repère sur la situation des femmes par rapport au harcèlement. Vous n'avez pas ces données?* (Sénateur Pierre-Hugues Boisvenu, PCC)

*[...]*

*C'est une excellente observation. Je ne peux vous fournir une réponse au moyen des statistiques à ma disposition. Sur les 20 000, 20 p. 100 sont des femmes. Je n'ai pas avec moi les statistiques sur les parties plaignantes et le harcèlement.* (Sharon Woodburn, commissaire adjointe, directrice générale, Programme et service relatif à l'effectif des ressources humaines, GRC)<sup>70</sup>

Certains passages de témoignages reconnaissent aussi que les femmes sont davantage victimes du harcèlement et la cible de commentaires dénigrants de la part des hommes<sup>71</sup> et qu'il n'est alors pas étonnant qu'elles constituent la moitié des plaignantes. Et leur nombre est fort probablement sous-estimé, car il peut être difficile pour les femmes de porter plainte, considérant leur situation minoritaire, surtout dans les hauts échelons, et le fait qu'il est difficile de parler de certaines situations en présence des hommes et que l'on a peu confiance en la structure de plaintes, tel que soulevé dans les entrevues réalisées en C.-B.<sup>72</sup> et mentionné précédemment.

Sans doute peut-on faire un lien ici avec le contexte médiatique qui a amené ces Comités à se pencher sur la question, soit celui des femmes en C.-B. qui ont publiquement dénoncé le harcèlement dont elles ont été victimes au sein la GRC, menant au dépôt d'un recours collectif contre la GRC par plus de 350 femmes. Toutefois, ces femmes qui ont soulevé leurs problèmes dans les médias ont parlé de bien davantage que de harcèlement sexuel. Elles soulignent les abus de pouvoir des superviseurs qui rendent difficile le fait de porter plainte, mais également les manifestations répétées

---

<sup>70</sup> *Ibid*, p.87

<sup>71</sup> Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, Témoignages, Fascicule no.15, 27 mai 2013, p.84

<sup>72</sup> Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, Témoignages, Fascicule no.13, 18 mars 2013, p.77

de harcèlement sexiste. D'ailleurs, les analyses sur le harcèlement sexiste montrent qu'il est souvent basé sur des stéréotypes ou des jugements en lien avec des différences physiologiques et psychologiques entre les femmes et les hommes et des rôles qui leur sont attribués sur la base de leur appartenance sexuelle, et que ces milieux de travail traditionnellement masculins ont développé une culture organisationnelle en lien avec l'affirmation masculine dans la profession, rendant la situation des femmes particulièrement difficile (Beauchesne, 2009, 2010 ; Conseil du statut de la femme, 2009 ; Malette, 2010). Malgré une allusion d'un potentiel de harcèlement sexiste dans la GRC de la part du sénateur Nolin<sup>73</sup>, personne n'y a fait écho pour analyser la situation particulière des femmes dans ce milieu de travail et leur vulnérabilité au harcèlement sous toutes ses formes, pas même le Plan d'action qui veut augmenter le recrutement des femmes et leur rétention. Les acteurs ne discutent que brièvement l'existence des stéréotypes masculins et de la particularité de la situation des policières face au harcèlement. Pourtant, le peu de dossiers de harcèlement sexuel et le recours intenté par de nombreuses femmes contre la GRC auraient dû ouvrir ce débat sur la place des femmes dans ce milieu et le harcèlement qu'elles peuvent plus aisément y subir. Comme nous l'avons mentionné dans notre présentation des données, la place des femmes au sein de l'organisation et leur vulnérabilité plus importante que leurs collègues masculins face au harcèlement n'a pratiquement pas fait partie des rapports et des audiences, sinon qu'en surface. Les analyses féministes qui se sont penchées sur la question ont pourtant montré l'importance de tenir compte des diverses dimensions des rapports de pouvoir hommes/femmes et de la culture organisationnelle

---

<sup>73</sup> Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, Témoignages, Fascicule no.13, 18 mars 2013, p.79

qui peut être aussi fortement sexuée, se répercutant dans le vécu des femmes dans ce milieu, entre autres par certaines formes de harcèlement sexiste et l'absence de réaction appropriée à celui-ci (Beauchesne, 2009 ; Garcia et coll., 2005 ; Lamoureux, 2000 ; Lévesque, 2002).

### **3. Le harcèlement au sein d'une culture paramilitaire**

Nous avons vu que l'autoritarisme et la discipline d'une structure paramilitaire ont des effets négatifs sur la capacité des victimes de porter plainte, et qu'un processus indépendant de la structure est privilégié par les rapports d'enquête qui se sont penchés sur la question, compte tenu de ces particularités. Bien que la culture paramilitaire et ses conséquences sur le harcèlement étaient sous-entendues et servaient de toile de fond aux débats, les acteurs ne l'ont pas questionnée directement pour comprendre quelles sont les dispositions particulières à prendre dans un tel contexte. Ainsi, bien qu'elle tienne une place particulière dans le Plan d'action de la GRC et dans les recommandations finales du CSSND, la culture paramilitaire est restée peu analysée dans les audiences pour comprendre son lien particulier avec la problématique du harcèlement au travail, où la manière dont elle peut constituer un frein important à toute tentative de changements organisationnels. La littérature, tout comme certains témoignages, a pourtant mis en relief les difficultés supplémentaires que pose ce type de culture quand vient nécessaire la mise en place de changements majeurs pour prévenir le harcèlement au travail (Paoline, 2003). Nous développerons sur cet aspect ainsi que sur l'attention particulière portée par les acteurs sur les recours externes et sur l'indépendance du processus, une question qui, tel que soulevée par les enquêtes de terrain sur le harcèlement dans les organisations paramilitaires (Comité permanent de la condition féminine, 2014 ;

Deschamps, 2015), s'avère apparemment incontournable dans une structure paramilitaire où les employés obéissent à leur superviseur hiérarchique et où la discipline et les conduites sont gérées à l'interne.

### **3.1 Autorité, discipline et les effets sur les victimes**

Tout d'abord, la littérature soulève les résistances que peuvent engendrer les questions de harcèlement au travail dans une culture organisationnelle paramilitaire où les rapports d'autorité hiérarchiques sont inscrits à l'épaule et l'obéissance aux ordres est centrale (Beauchesne, 2010). Nous avons vu qu'une telle structure rend difficile les communications internes au sein des organisations, particulièrement entre les policiers de première ligne et les dirigeants, les premiers se méfiant des deuxièmes (Beauchesne, 2009, 2010 ; Paoline, 2005). Cette méfiance est entretenue par le sentiment de loyauté qui existe entre policiers de première ligne et le fait que l'on ne va pas dénoncer ou rapporter les comportements inappropriés d'autres policiers aux supérieurs. Porter plainte dans ce contexte pose des défis, mais personne pendant les travaux n'a soulevé ces dimensions qui dépassent de loin les simples questions de procédures.

Certains témoins ont pourtant insisté sur le fait que le premier défi est d'admettre qu'un problème de harcèlement au travail existe, et que l'une des causes principales de sa négation à la GRC est la culture organisationnelle. Un des membres retraités des FAC qui témoignait à titre personnel souligne qu'il faut souvent un élément déclencheur pour que les organisations militaires et paramilitaires réalisent le besoin d'évoluer sur des questions comme celle-ci et que ce fut le cas pour la FAC.

*Dans le cas des Forces canadiennes, comme je l'ai déjà souligné, il a fallu nous forcer la main, ce qu'a fait la Commission d'enquête sur la Somalie. Mais il fallait un autre élément déclencheur pour nous engager sur la voie de l'évolution. Dans notre cas, cet élément a pris la forme d'un nombre considérable de jeunes femmes braves et déterminées — des soldates — qui se sont manifestées pour dénoncer publiquement les incidents au cours desquels elles s'étaient heurtées à une chaîne de commandement qui était indifférente ou qui n'était pas disposée à faire tout ce qu'il fallait pour révéler ce qui se passait vraiment. Je les félicite d'avoir eu le courage, le cran et la force d'âme de se manifester et d'aider les forces armées à s'améliorer. [...] Quand c'est nécessaire, je crois que le fait de révéler en public ou en privé les lacunes du processus, du leadership et de l'éthos, que ce soit dans des études de cas génériques ou précises, à la chaîne de commandement, puis d'obliger cette dernière à devenir comptable en prenant la décision appropriée ou en ne prenant aucune décision, a pour effet de marquer une distinction nette entre la sagesse d'une structure de comité, qui n'est pas habilitée en vertu de la loi à commander ou à diriger, et la chaîne de commandement, qui a besoin à l'occasion d'un bon coup de pied quelque part pour porter le changement de culture au niveau supérieur. L'évolution peut parfois être douloureuse. (Andrew Leslie, lieutenant-général à la retraite des FAC, à titre personnel)<sup>74</sup>*

Les témoins soulignent qu'il ne faut pas minimiser l'influence de cette culture organisationnelle sur l'application des politiques, aussi bien élaborées et supportées qu'elles puissent être<sup>75</sup>, et selon les témoins, le harcèlement semble faire partie de la culture qui existe au sein de la GRC<sup>76</sup>. Le Commissaire de la GRC, lors de son témoignage, reconnaît aussi le besoin d'apporter des changements à la culture et explique les difficultés qu'il rencontre au sein de son organisation, tel qu'en témoigne ce dialogue.

*J'ai également parlé publiquement de la difficulté de réaliser un changement de culture parce que, selon moi, ce n'est pas aussi simple que de mettre en place de nouvelles règles. En effet, il faut trouver des moyens de changer fondamentalement le comportement des gens qui composent l'organisation avant de pouvoir parler de changement de culture. Il y a toutes sortes de processus ou de systèmes pour y*

---

<sup>74</sup> Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, Témoignages, Fascicule no.15, 3 juin 2013, p.108 et 111

<sup>75</sup> Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, Témoignages, Fascicule no.15, 27 mai 2013, p.88

<sup>76</sup> Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, Témoignages, Fascicule no.13, 18 mars 2013, p.85

*parvenir et je compte m'en servir. C'est pourquoi je dis que nous ne pouvons pas continuer ainsi. Je ne veux pas que cela se produise de nouveau, quel que ce soit le niveau hiérarchique des personnes impliquées. C'est ce qui émane de mon expérience en tant que commissaire. (Bob Paulson, Commissaire de la GRC)*

*Vos réponses au sujet des plaignants me surprennent, monsieur le commissaire. Vous avez de hautes responsabilités. Certains des plaignants ne semblent peut-être pas crédibles, mais ils obtiennent une visibilité qui donne lieu à des tensions au sein de votre force. [...] Leurs superviseurs semblent prendre des mesures qui vont à l'encontre de vos politiques. Les problèmes persistent et il ne semble y avoir aucun processus de réprimande ou de discipline en place pour les régler. C'est ce qui crée cet environnement. [...] Avez-vous vraiment amorcé la réforme que vous décrivez pour s'attaquer à ce genre de comportement ou d'atmosphère dans la Gendarmerie afin de l'éradiquer d'une quelconque façon? [...] (Sénateur Roméo Dallaire, PLC)*

*[...] Nous sommes en train de changer la situation à l'aide de nos programmes pour le respect en milieu de travail. Il ne s'agit pas de simples affiches. Vous avez d'ailleurs entendu parler des mesures prises dans chacune de nos divisions. Les programmes sont une sorte de sondage qui vise à trouver un terrain d'entente pour tous nos employés, un engagement à établir un nouveau mode de fonctionnement à la GRC. [...] Nos initiatives en matière de leadership menées auprès des agents, des officiers et des sous-officiers et des superviseurs de première ligne, ainsi que les mesures législatives que nous proposons nous aideront tous à mettre de l'ordre dans notre milieu de travail, à y promouvoir le respect et à accroître la productivité. (Bob Paulson, Commissaire de la GRC)<sup>77</sup>*

Ces travaux de la CPP et du CSSND ne sont pas les premiers à mettre en relief les difficultés inhérentes à la culture de la GRC. Le rapport de la CPP cite une étude du Groupe de travail sur le changement culturel de la GRC qui stipule qu'il existe au sein de la GRC «un éthos permettant l'autoritarisme et l'intimidation par un petit nombre, qui outrepassé les principes de la majorité, ainsi qu'une culture de la peur qui empêche toute contestation efficace des subordonnés à l'égard du comportement abusif des supérieurs » (CPP. 2013 :11-12). Comme nous l'avons soulevé au premier chapitre, cette méfiance a pour conséquence, d'une part, de réduire les communications sur le sujet, et d'autre part, de placer la décision de porter une plainte dans un rapport de loyauté avec les collègues (Beauchesne,

---

<sup>77</sup> Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, Témoignages, Fascicule no.15, 3 juin 2013, p.130-131

2010 ; Paoline, 2003). Des entrevues réalisées en C.-B auprès de membres réguliers ont aussi soulevé « beaucoup d'information sur leur vécu et leur perception des dysfonctionnements dans la chaîne de commandement »<sup>78</sup>, ce qui influence inévitablement les victimes qui veulent porter plainte ou les témoins qui souhaitent dénoncer des comportements répréhensibles. Dans ce genre d'environnement, on peut comprendre les hésitations des policiers et policières de première ligne à dénoncer les situations problématiques, et les difficultés à croire au message de non-tolérance du harcèlement au travail de la direction.

Il fut rappelé par certains sénateurs qu'on ne pouvait confondre le milieu de travail de la GRC avec un milieu de travail conventionnel pour trouver des solutions au problème de harcèlement et que les modes de gestion et de prévention générale peuvent se montrer insuffisants au regard des changements profonds à la culture de l'organisation qui seront nécessaires pour corriger les problèmes. Les sénateurs et des témoins de la FAC soulignent des inquiétudes à propos du fait que, sur la question du harcèlement, on a tendance à concevoir les causes du harcèlement et leur prévention comme si la GRC était un milieu de travail comme un autre, plutôt que de reconnaître que cette structure autoritaire et hiérarchique a créé une culture organisationnelle propre à ce type d'organisation traditionnellement masculine.

*[...] je suis gêné par l'emploi de termes comme « gestion », « gestionnaires » et « employés » quand, de fait, il y a une hiérarchie, des commissaires, des commandants, des commandants de détachement et des agents de police. L'emploi de ces termes est, à mon avis, tout à fait contraire à l'image de l'institution. (Sénateur Roméo Dallaire, PLC)<sup>79</sup>*

---

<sup>78</sup> Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, Témoignages, Fascicule no.13, 18 mars 2013, p.79-80

<sup>79</sup> Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, Témoignages, Fascicule no.12, 25 février 2013, p.61

*Dans une des questions, le sous-commissaire ne semblait pas faire de différence entre la société de la GRC et la société civile. Autrement dit, pour lui cela semblait être le même type d'environnement. D'un point de vue purement extérieur, j'ai beaucoup de difficulté à croire cela. Il doit y avoir, au sein de l'organisation, une culture — et le mot a été utilisé à quelques reprises — qui a amené des individus de bonne foi à poser des gestes et des motivations ont dû les amener à, impunément, provoquer et mettre en place ou s'adonner à une activité de harcèlement qui pouvait être à la base animée par du harcèlement sexiste. Je prends cela comme exemple. Je mets en doute cette réponse à savoir que ce soit l'environnement de la GRC ou l'environnement civil, c'est la même chose. J'ai de la misère à croire cela. Il y a définitivement un phénomène de culture associée. [...] (Sénateur Pierre Nolin, PCC)<sup>80</sup>*

*À mon avis, la meilleure façon de résoudre le problème consiste à comprendre les limites et les tensions de la relation d'obéissance aux supérieurs, dans une culture fermée où on n'est pas habitué à rendre des comptes à des gens de l'extérieur ou à bien réagir à la supervision externe et au besoin de tenir de franches discussions entre les membres de la profession et ceux à qui ils rendent des comptes [...]. (Andrew Leslie, lieutenant-général à la retraite des FAC, à titre personnel)<sup>81</sup>*

Les sénateurs reviennent sur ce point en questionnant les témoins de la GRC sur la différence, en matière de harcèlement, entre les policiers de première ligne et les gestionnaires, et aussi entre les membres réguliers et les membres civils de la GRC<sup>82</sup>. De façon plus précise, on cherche à déterminer si les perceptions sont différentes de par la position des membres dans la hiérarchie et la structure quant au harcèlement et aux façons de l'enrayer. Bien que plusieurs intervenants soutiennent qu'il n'y a pas de différence marquée entre les membres réguliers et civils et que tous les employés sont inclus dans les changements proposés et assujettis aux mêmes attentes<sup>83</sup>, un témoin de la GRC explique que les initiatives de changement visent plutôt les membres en uniforme, à cause de leur

---

<sup>80</sup> Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, Témoignages, Fascicule no.13, 18 mars 2013, p.78

<sup>81</sup> Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, Témoignages, Fascicule no.15, 3 juin 2013, p.108, 107

<sup>82</sup> Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, Témoignages, Fascicule no.13, 18 mars 2013, p.72

<sup>83</sup> Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, Témoignages, Fascicule no.13, 18 mars 2013, p.72-73

visibilité plus grande<sup>84</sup>, comme si c'était la visibilité de ces événements qu'il fallait prévenir et non le milieu de travail au complet qui devait être sain et exempt de harcèlement.

En somme, peu de débats en ont été engagés sur la signification de ces commentaires afin d'approfondir les manières de tenir compte de cette situation dans l'implantation d'une politique inclusive de harcèlement au travail.

### **3.2 Recours externes et indépendance du processus**

Nous avons aussi constaté à travers les enquêtes de terrain la résistance qu'ont les victimes à rapporter une situation à leur superviseur immédiat quand il est impliqué passivement ou activement dans une situation de harcèlement, ou encore à cause de la crainte du manque de confidentialité ou de représailles, particulièrement dans une structure paramilitaire comme la GRC. Pour ces raisons, et malgré les limites et les défis qu'ils posent (Langevin, 2005 ; Leclerc, 2005), plusieurs victimes choisissent quand même de se tourner vers des recours externes aux organisations. Les documents analysés expliquent les divers recours possibles pour les employés de la GRC, une fois que le processus interne de traitement des plaintes est terminé.

Une personne peut déposer un grief contre toute décision rendue au cours du traitement de sa plainte de harcèlement par la Gendarmerie. [...] Conformément à la Loi sur la GRC et à son Règlement, le Comité externe d'examen de la GRC est chargé d'examiner les griefs relatifs à l'interprétation et à l'application des politiques de l'ensemble du gouvernement qui s'appliquent aux membres de la GRC. Celles-ci comprennent la politique actuelle de la GRC sur le harcèlement, qui s'inspire obligatoirement de la politique du Conseil du Trésor, malgré l'existence de la procédure d'enquête d'ordre déontologique et des sanctions connexes, auxquelles d'autres fonctionnaires ne sont pas assujettis. (CPP, 2013 :24)

---

<sup>84</sup> Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, Témoignages, Fascicule no.13, 18 mars 2013, p.94

De plus, « les employés conservent leur droit de déposer une plainte auprès de la Commission canadienne des droits de la personne. Les employés peuvent également déposer un grief en matière de harcèlement, et c'est à ce moment-là que le processus, conformément à la politique sur le harcèlement, lorsqu'une plainte de harcèlement officielle est déposée, prendra fin et que le dossier de harcèlement sera fermé» (CPP, 2013 :17).

Pendant son témoignage, la présidente du CEE explique le rôle de son comité qu'elle décrit comme « un tribunal des relations de travail indépendant et autonome »<sup>85</sup> pour les membres de la GRC. Après une revue complète des dossiers (documents et représentations), concernant soit des griefs, des mesures disciplinaires, des congédiements ou des rétrogradations, le CEE émet des recommandations au Commissaire qui a l'option de les suivre ou non.<sup>86</sup> Elle poursuit en expliquant le rôle du CEE en matière de harcèlement.

*Après qu'une décision a été prise à l'interne sur le bien-fondé d'une plainte de harcèlement, le plaignant ou la partie mise en cause peut déposer un grief pour contester la décision. Dans le traitement de ce grief, on étudie le processus de traitement de la plainte pour harcèlement en vue de maintenir ou de rejeter la façon dont la plainte a été traitée. Ensuite, les parties ont la possibilité d'en appeler de la décision rendue au sujet du grief par le commissaire. C'est à ce moment que le dossier nous est renvoyé. Aucun pouvoir discrétionnaire ne s'applique. La loi établit qu'un grief pour harcèlement doit être renvoyé au Comité d'examen externe de la GRC. Nous effectuons notre examen et transmettons nos conclusions et recommandations au commissaire qui, à son tour, est forcé d'en tenir compte. (Catherine Ebbs, présidente, CEE)<sup>87</sup>*

---

<sup>85</sup> Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, Témoignages, Fascicule no.13, 4 mars, 2013, p.24

<sup>86</sup> Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, Témoignages, Fascicule no.13, 4 mars, 2013, p.24

<sup>87</sup> Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, Témoignages, Fascicule no.13, 4 mars 2013, p.28

La CPP a constaté lors de ses travaux que « l'examen d'un tel grief peut se révéler long. En outre, les griefs peuvent être déposés à tout moment, ce qui peut donc nuire à l'exécution du mécanisme de règlement des plaintes de harcèlement et du processus d'enquête, et donc entraîner d'autres retards» (CPP, 2013 :24). Le Plan d'action de la GRC ne traite pas des recours externes à l'organisation en lien avec le traitement des questions de harcèlement. À l'inverse, elle insiste sur le fait que le projet de loi C-42 simplifiera les procédures pour favoriser le règlement des problèmes en milieu de travail, créera un cadre plus propice à la tenue d'enquêtes sur les plaintes et les incidents graves, et de mécanismes régulateurs afin d'en assurer l'application équitable (GRC, 2013 :3).

Les témoignages soulèvent aussi le fait que la présence d'un syndicat au sein d'une organisation peut être un acteur de poids, car les victimes peuvent en plus porter plainte en vertu de la convention collective et se sentir plus protégées.<sup>88 89</sup> À cet effet, le chef de police de Calgary explique que le syndicat en place au sein de son service propose un système parallèle pour les victimes qui veulent porter plainte et que cela s'avère essentiel à ses yeux.

*J'ignore si nous avons fait une étude ou une analyse officielle pour comparer le nombre de cas de harcèlement en milieu de travail syndiqué et non syndiqué, mais très franchement, je ne pense pas que les chiffres puissent être très fiables, car dans un milieu de travail non syndiqué, les gens ont peur de dénoncer des cas de harcèlement. Ce que je peux vous dire, par contre, c'est que j'ai du mal à imaginer, surtout de nos jours, qu'une organisation n'ait pas un syndicat ou une association pour permettre aux employés de soulever des problèmes, car c'est une protection dont les employés ont besoin. Sans avoir fait ce genre d'enquête, je peux vous dire que je ne voudrais pas diriger une organisation dont les employés n'ont pas accès à un syndicat ou à une association, car il est absolument crucial de maintenir la communication. (Richard Hanson, chef Service de Police de Calgary)<sup>90</sup>*

---

<sup>88</sup> Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, Témoignages, Fascicule no.15, 27 mai 2013, p.100

<sup>89</sup> Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, Témoignages, Fascicule no.12, 25 février 2013, p.50 et p.73

<sup>90</sup> Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, Témoignages, Fascicule no.15, 27 mai 2013, p.90

Comme la GRC n'est pas syndiquée, les sénateurs discutent de la possibilité d'un ombudsman pour recevoir les plaintes quant aux procédures, mais le Commissaire à la GRC n'y est pas très favorable, jugeant les nouveaux mécanismes en place suffisants.

*Il n'appartient pas à un ombudsman de jouer ce rôle. J'ai également un agent d'intégrité professionnelle de même qu'une procédure applicable aux griefs. J'ai également la CPP, la commission des plaintes du public de la GRC, qui sera bientôt à notre service avec l'adoption de la loi [C-42]. Selon ce que j'ai compris, les ombudsmans sont utiles lorsqu'il n'y a pas d'autres processus en place pour permettre aux employés de faire part de leurs préoccupations, et je crois que ce n'est pas le cas pour nous. (Bob Paulson, Commissaire de la GRC)<sup>91</sup>*

Le gouvernement appuiera cette position, expliquant « qu'il existe plusieurs niveaux d'examens pour les questions de harcèlement [au sein de la GRC]. La mise en place d'un nouveau poste d'ombudsman créerait un chevauchement de ces efforts »<sup>92</sup>.

Pour pallier à la crainte de porter plainte à son superviseur et pour répondre aux besoins des victimes d'être traitées avec impartialité et de manière confidentielle, plusieurs témoins entendus insistent sur la mise en place d'un processus indépendant de la GRC, soit une structure de traitement des situations de harcèlement complètement externe et une surveillance civile de la GRC à cet égard. Toutefois, certains acteurs y apportent des nuances.

Bien que la CPP recommande également la mise en place d'un processus indépendant, transparent et uniforme de traitement des plaintes (CPP, 2013), notant que dans les dossiers qu'elle a étudiés, les documents relatifs à l'examen des faits et à la décision finale n'étaient pas clairs ou tout simplement manquaient aux dossiers, elle ne favorise pas un recours externe à la GRC. Elle

---

<sup>91</sup> Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, Témoignages, Fascicule no.15, 3 juin 2013, p.127

<sup>92</sup> Ministre de la Sécurité publique (2014) *Réponse du gouvernement du Canada au rapport final du Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense intitulé Des questions de conduite : La Gendarmerie royale du Canada doit transformer sa culture*. 10 avril 2014, p.11

recommande plutôt la création d'un mécanisme externe à la chaîne de commandement divisionnaire, mais toujours interne à la GRC pour procéder à l'examen des décisions en matière de harcèlement afin de préserver la responsabilité des dirigeants.

*c'est pourquoi l'une de nos recommandations consistait, en fait, à ce que les enquêteurs et le processus se fassent à l'extérieur de la chaîne de commandement normale de division, mais pas nécessairement à l'extérieur de la GRC elle-même. Nous y avons pensé, mais nous avons rejeté cette idée présentée par certains pour une très simple raison : si ce sont des gens de l'extérieur qui s'occupent du harcèlement, cela devient donc la responsabilité d'une autre personne, et je ne crois pas que ce soit là la bonne solution. Nous faisons attention de ne pas être trop prescriptifs, parce que l'organisation interne de la GRC relève du commissaire. Cela dit, s'il y a un processus d'enquête qui se fait à l'extérieur de la chaîne de commandement régulière de la division, on espère que cela donnera aux plaignants la confiance ou l'assurance dont vous parlez pour aller de l'avant. (Ian McPhail, président intérimaire, CPP)<sup>93</sup>*

Ceci rejoint les craintes de la littérature sur les recours externes à l'organisation (Leclerc, 2005).

Une des principales questions soulevées en lien avec les processus de traitement des plaintes est la question de leur indépendance de forme, mais pas nécessairement de fond. En effet, les témoignages soulèvent que même si les processus semblent être plus indépendants dans la forme, les recours et les décisions finales reviennent à la chaîne de commandement ou aux officiers hiérarchiques. On cite par exemple les recommandations du CEE qui sont soumises à la décision finale du Commissaire<sup>94</sup>, et le nouveau système de signalement électronique de la Division E qui fait en sorte que les signalements soumis, même s'ils sont traités en dehors de la chaîne de commandement immédiate, seront revus par l'officier responsable du Plan d'action au sein de la

---

<sup>93</sup> Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, Témoignages, Fascicule no.12, 25 février 2013, p.52

<sup>94</sup> Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, Témoignages, Fascicule no.13, 4 mars 2013, p.36

Division E, qui lui fait partie de la chaîne de commandement divisionnaire<sup>95</sup>. À cet effet, la CPP a reçu, à travers les entrevues qu'elle a réalisées des recommandations qui «allaient de la délégation du traitement des plaintes à un organisme externe à la mise en place d'un processus indépendant de la chaîne de commandement» (CPP, 2013 :23). Pour certains, une participation civile au processus servirait également cette indépendance.

*N'avez-vous pas constaté, lorsque vous avez reçu toutes ces idées innovatrices, que votre crédibilité en aurait été augmentée si vous aviez eu en place une surveillance civile?* (Sénateur Roméo Dallaire, PLC)

*Nous avons connu de belles réussites grâce à la surveillance civile dans plusieurs domaines au sein de l'organisation, et je ne crois pas qu'elle nous soit nuisible. Je suis d'accord avec vous. Nous pouvons toujours nous prévaloir de cette surveillance, qui fait partie des possibilités à l'étude. [...]* (Craig Callens, sous commissaire, commandant divisionnaire de la Division E, GRC)<sup>96</sup>

Les sénateurs s'intéressent également au fait que, dans les politiques de la GRC, des comportements qui représentent des infractions criminelles sont renvoyés à des instances externes. Le CSSND souligne qu'en matière de harcèlement au travail, lorsque c'est le cas, il faudrait également faire de même et ne pas traiter la situation de manière informelle : «Les peines doivent être proportionnées au tort causé par les comportements inadéquats» (CSSND, 2013 :7).

Les discussions n'iront malheureusement pas plus loin et n'éclairciront pas la question à savoir si les mécanismes mis en place sont suffisamment indépendants quand la décision finale relève soit de la chaîne de commandement divisionnaire, soit d'un officier désigné ou du Commissaire lui-même. Sans remettre en cause les compétences de tout un chacun à cet égard, du point de vue de

---

<sup>95</sup> Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, Témoignages, Fascicule no.13, 18 mars 2013, p.76

<sup>96</sup> Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, Témoignages, Fascicule no.13, 18 mars 2013, p.89

l'indépendance du processus et des décisions, la question aurait mérité d'être plus approfondie pour permettre une meilleure compréhension des besoins des victimes à cet égard.

Revenons maintenant sur nos questions de recherche pour commenter les résultats de notre analyse et tenter d'y répondre.

## **4. Retour sur nos questions et sous-questions de recherche**

### **4.1 Définitions et formes de harcèlement**

Notre première section se divise en deux segments interreliés.

Quelles définitions du harcèlement au travail furent privilégiées pour s'assurer qu'une personne qui se sent harcelée, quelle que soit la forme subie, puisse trouver les ressources nécessaires ?

De plus, les suivis sont-ils abordés dans toute la souplesse nécessaire pour, d'une part, répondre aux besoins spécifiques de la victime, d'autre part, analyser les causes afin de mettre en place, si nécessaire, les mesures correctrices organisationnelles appropriées ?

Nous avons d'abord souhaité nous pencher sur la perspective des acteurs concernant la complexité qui entoure les multiples formes que peut prendre le harcèlement au travail, et de l'importance de partir de la perception quant au vécu des victimes pour accepter d'y donner suite et être à l'écoute de ses besoins pour définir les modalités de réponses les plus appropriées pour qu'elle retrouve un bien-être à son travail. Notre analyse nous montre que les rapports et les témoignages contiennent des références générales au harcèlement, aux conséquences qu'il engendre, sans vraiment résoudre la

nébulosité autour de la définition et tenter de la résoudre en priorisant la perception des victimes dans le but d'apporter des solutions. Il est donc clair que si tous les acteurs se sont entendus pour parler de harcèlement, tous n'avaient pas la même compréhension ou les mêmes représentations du harcèlement pendant les audiences. Des termes comme « harcèlement » et « intimidation » sont utilisés, mais les formes et manifestations des diverses catégories que nous avons répertoriées ne furent qu'effleurées et les discussions restent en surface, se limitant à reconnaître que le harcèlement reste un exercice complexe. Les acteurs reconnaissent par contre que les perceptions des victimes et des personnes impliquées jouent un rôle dans la définition que l'on se fera de la situation. Si de notre position privilégiée nous souhaitions voir les acteurs prendre la perception et les besoins des victimes comme point de départ afin de définir les modalités d'intervention, les acteurs ont plutôt placé l'importance de la définition de la situation autour de la détermination du processus qui serait saisi et prendrait charge la situation (ou pas dans le cas de ce qui serait défini comme un conflit de travail). Puisque la précision de la définition de ce qu'est le harcèlement fait partie des recommandations des deux rapports (CPP, 2013 ; CSSND, 2013), il aurait été important de donner à la GRC des pistes de solutions à cet égard en discutant des formes de harcèlement, des facteurs qui favorisent le harcèlement (individuel et lié à la gestion) et sont propices à la répétition des gestes, et finalement en ouvrant le débat sur les besoins de victimes. Au lieu de cela, on laisse à la GRC un vide définitionnel à combler.

Nous avons aussi constaté que les diverses formes de harcèlement que la littérature nous avait permis de recenser ont peu été discutées. Les acteurs les nomment, expliquent leur prévalence par des statistiques, ce qui est intéressant et informatif mais ils restent très descriptifs de leur découpage de la situation. Notre analyse ne permet pas de comprendre si les formes de harcèlement

absentes des statistiques ou des discussions n'existent pas au sein de la GRC, ou si elles ne sont tout simplement pas reconnues et prises en charge au même titre que les autres. Cela reste étonnant dans le contexte où le harcèlement dans une structure paramilitaire est au centre de travaux et de rapports, et d'autant plus étonnant quand ils ont comme point de départ la mise au jour largement médiatisée de cas de harcèlement sur des femmes policières. Les formes mentionnées dans le recours collectif ne se limitent pourtant pas au harcèlement sexuel ou aux cas plus spectaculaires.

De plus, nous avons compris à travers notre revue de littérature qu'il est important d'être attentif aux causes de la situation pour voir s'il y a des correctifs organisationnels à apporter dans la mise en œuvre de la politique de harcèlement pour que non seulement la prévention spécifique soit privilégiée, mais également la prévention générale et que les tribunaux et les instances disciplinaires qui opèrent à la manière d'un tribunal n'arrivent pas à répondre ni à la complexité des situations vécues, ni aux suivis appropriés pour les victimes.

Comme nous venons de le souligner, les travaux sont restés en surface quant à la définition et aux formes de harcèlement. Par conséquent, les échanges ne permettent pas le degré de profondeur requis pour discuter plus amplement des causes du harcèlement au sein de la GRC sinon que pour questionner la culture et la rendre responsable de la problématique du harcèlement au sein de l'organisation. Les acteurs ont certainement raison de le faire, et nous développerons sur cet aspect un peu plus loin, mais elle ne semble pas être la seule source de difficultés quant à la gestion des cas de harcèlement. En effet, les travaux se sont penchés longuement sur les divers processus qui engendrent la confusion et des délais, et nous constatons à travers les échanges que les processus administratifs internes de discipline au sein de la GRC, qui s'inspirent de la logique des tribunaux et visent la punition des fautifs et la dénonciation des comportements, ne semblent pas répondre aux

besoins des victimes au sein de la GRC. Les témoignages entendus par les différents acteurs rappellent que les personnes qui souhaiteraient porter plainte craignent de ne pas recevoir l'écoute, et le support dont elles auraient besoin, mais surtout qu'elles ne semblent pas avoir confiance en l'organisation pour traiter de leur vécu avec confidentialité et transparence, et sans crainte de représailles. Ces craintes semblent être validées par les témoignages recueillis par les acteurs auprès de personnes ayant passé à travers le processus.

À notre première question, nous répondrons donc que les acteurs n'ont su que partiellement saisir la complexité qui entoure le harcèlement en milieu de travail, parce trop vague et en surface des questions de fond quant aux formes et modalités de suivis qui prennent comme point de départ des suivis à donner les besoins des victimes et leurs perceptions des situations qu'elles vivent. Bien qu'ils reconnaissent ce dernier aspect, les acteurs concentrent leurs efforts à reconstruire les processus, les politiques et les règlements pour les rendre plus clairs pour les personnes qui souhaitent porter plainte, mais les échanges ne nous permettent pas de comprendre comment ils répondront plus aux besoins des victimes. Ceci fait pourtant aussi partie des recommandations faites à la GRC, qui reste, tout comme avec la problématique d'une définition floue, sans pistes de solution ni paramètres précis sur ce qui est attendu de l'organisation. De plus, considérant que les suivis appropriés, tout comme les décisions de porter plainte, sont soumis aux perceptions des personnes qui ont à y faire face, peu importe les structures ou les mécanismes en place, ils ne servent à rien si à la base ils n'inspirent pas confiance, et que ceux qui ont à faire des recommandations quant aux suivis doivent prendre en compte les réactions de la gouvernance de la GRC à laquelle ils ne font que des recommandations. Pour les victimes, le besoin de croire à un système transparent et juste semble

impliquer que les mécanismes sont non seulement indépendants dans la forme, mais également dans le fond, c'est-à-dire dans toutes les étapes du processus de suivi, mais cela fut peu discuté.

## **4.2 Le harcèlement sexiste et sexuel**

Notre deuxième question était la suivante.

Quelles données de la littérature féministe sur les particularités de la situation des femmes furent prises en compte, et quelle attention particulière a-t-on accordée au harcèlement sexuel et sexiste au travail dans une structure paramilitaire traditionnellement masculine ?

Nous avons ensuite souhaité voir si les acteurs ont su prendre en considération dans leurs rapports et leurs travaux les dimensions propres à la situation des femmes telle que soulevée par la littérature, soit la position plus vulnérable de toute personne non conforme avec l'affirmation de la masculinité dans une structure paramilitaire face au harcèlement, et la considération des rapports sociaux inégalitaires hommes/femmes se répercutant au travail. Notre questionnement à cet égard est aussi soutenu par le fait que les différents éléments de notre corpus documentaire font suite à un recours collectif mené par des femmes travaillant à la GRC, en tant que membre ou civile.

Il nous apparaît évident, à la lumière des éléments clairs et plus subtils de notre analyse que ces travaux avaient pour toile de fond la mise au jour par des femmes policières des cas de harcèlement. Qu'on le dise clairement ou non (et certains passages réfèrent même directement à la problématique de harcèlement sexuel au sein de la GRC), lorsqu'on le mentionne, c'est davantage pour prendre ses distances par rapport à ces cas particulièrement graves, en soulevant que la GRC ne doit pas s'en tenir qu'aux cas les plus spectaculaires. C'est probablement cette distance que l'on tente

d'imposer entre la problématique générale de harcèlement en milieu de travail au sein de la GRC et la problématique spécifique de harcèlement sexuel qui est noyée dans les notions «d'abus d'autorité», de «conflit de travail», qui ont fait en sorte que le harcèlement sexiste, moteur de plusieurs problèmes que vivent les femmes, n'a pas été abordé. Au nom du fait qu'il ne fallait pas s'en tenir aux cas particulièrement graves comme les cas de harcèlement sexuel, on a ainsi évité d'ouvrir la discussion non seulement sur la problématique de harcèlement sexiste, mais aussi sur celle de la discrimination à l'égard des homosexuels ou autres qui ne correspondent pas aux stéréotypes attendus dans une culture organisationnelle paramilitaire traditionnellement masculine, hétérosexuelle, et blanche. C'est ce qui explique sans doute que les manifestations de discrimination à la base de certaines formes de harcèlement au travail n'ont même pas été soulevées. Pourtant, tous s'entendent pour dire que la GRC doit changer sa culture par rapport au harcèlement.

Donc, parce que les dimensions particulières des femmes n'ont pas fait partie des travaux et des discours et que l'angle soutenu par les acteurs est que le harcèlement touche autant les hommes que les femmes (ce qui est vrai mais) sans égard aux éléments qui rendent ces dernières plus vulnérables au harcèlement sexuel et sexiste, nous devons répondre «non» à notre deuxième question de recherche.

### **4.3 L'environnement organisationnel paramilitaire**

Notre troisième question était la suivante.

Quelles considérations a-t-on eues pour l'environnement paramilitaire hiérarchisé et autoritaire de la GRC pour comprendre la récurrence particulière de certaines formes de harcèlement et s'assurer d'en diminuer leurs effets négatifs, de même que de considérer un processus de plaintes indépendant pour pallier à la crainte de porter plainte dans cette structure autoritaire où l'obéissance aux ordres est privilégiée ?

Notre analyse nous a permis de mettre en relief les éléments suivants.

Lors des audiences et dans les rapports, on a beaucoup discuté de la culture au sein de la GRC qui devait changer si on souhaite réellement régler la situation du harcèlement. Force est d'admettre par contre que l'on est resté bien loin des débats sur les implications de l'abus de pouvoir dans une structure hiérarchique autoritaire, des styles de gestion qui le favorisent et encore plus de la question du sexisme amenant une vulnérabilité particulière des femmes au sein de l'organisation. Même les données présentées pendant les audiences sont interprétées de façon à ce que l'on évite de reconnaître la précarité des femmes à cet égard. On comprend alors que les changements que l'on souhaite voir apporter à la culture organisationnelle de la GRC visent surtout une sensibilisation aux problématiques de harcèlement en milieu de travail et une plus grande responsabilisation des dirigeants à cet égard, sans que l'on veuille toucher ouvertement aux caractéristiques autoritaires et fermées de l'organisation qui influent sur les modes de communication à l'intérieur de l'organisation, ou encore à la persistance de certaines formes de discrimination qui empêchent de prendre en compte les réalités différentes des personnes qui composent l'organisation et de l'inégalité des relations de pouvoir qui s'ensuit, particulièrement avec les femmes, les groupes minoritaires discriminés et les homosexuels. De plus, on n'a pas touché à la question du traitement différent des membres civils au regard des policiers, sinon pour reconnaître qu'effectivement, selon les dires du

Directeur des ressources humaines, les mesures qui se mettaient en place touchaient d'abord et avant tout les policiers, puisqu'ils sont tenus à de hauts standards et ce sont eux qui sont les plus visibles aux yeux du public. Personne n'a soulevé que les changements demandés pour traiter le harcèlement au travail ne s'apparentaient pas à une question de relations publiques à corriger, et que certains membres du personnel de la GRC n'avaient pas à être particulièrement visés pour cette raison. Rappelons que le recours collectif touche tant des membres de la GRC que des civils.

Nous avons relaté les nombreuses discussions à l'égard des suivis nécessaires, des mécanismes en place et des améliorations devant y être apportées pour répondre davantage aux besoins des victimes et réduire les délais dans le traitement des plaintes. Toutes ces mesures et les recommandations qui sont émises visent essentiellement à accroître la transparence et la rigueur autour de la problématique et du traitement des plaintes de harcèlement, et ultimement, comme nous le soulignons auparavant, ré-établir la confiance des employés envers la GRC à cet égard. Si la confiance qu'un système juste, efficace, centralisé, surveillé, transparent et confidentiel existe, et que des personnes qualifiées sont en place pour supporter les personnes qui souhaitent rapporter des situations de harcèlement sont disponibles pour aider les victimes tout au long du processus, le nombre de dénonciations augmenterait, la centralisation des plaintes ferait en sorte que l'on aurait une meilleure compréhension de l'ampleur et de la nature de la problématique, ce qui en retour permettrait la mise en place des mesures de prévention et d'intervention encore plus précises et ultimement, créer le milieu de travail respectueux souhaité. Bien sûr, toutes ces intentions restent à suivre. Toutefois, la question de l'indépendance des mécanismes en place aurait mérité plus amples discussions puisqu'elle est au cœur des décisions des plaignants de porter plainte.

Dans les débats, on passe de la nécessité de la mise en place d'un système complètement externe à la GRC et à sa chaîne de commandement pour gérer les situations de harcèlement, à la position ferme que les organismes de surveillance externes existent déjà, suffisent à la tâche, et que l'ajout d'autres entités ne ferait que créer une confusion qui n'est pas souhaitable. Face au problème de l'implication de la chaîne de commandement dans la prise en charge (en commençant par le fait que les employés doivent rapporter ces situations à leur superviseur) et les décisions quant aux mesures et aux sanctions qui doivent être imposées, la proposition de la CPP est de centraliser au quartier général la gestion des situations qui surviennent dans les divisions, mais toujours sous la gouverne de la direction de la GRC. Bien que cela élimine l'implication de la chaîne de commandement divisionnaire, la question reste à savoir où s'arrête la chaîne de commandement organisationnelle, puisque la structure reste ultimement sous la gouverne du Commissaire ou de ses délégués. C'est pourquoi certains prônent la mise en place d'une surveillance civile ou externe à l'organisation et même une structure complètement indépendante à l'organisation et de sa chaîne de commandement, et l'ajout d'autres mécanismes pour faciliter la prise en charge des situations comme les syndicats ou un ombudsman. Ce n'est pas ce qui a été retenu. Il fallait faire confiance à la GRC. Notre questionnement ne s'intéresse pas à la compétence des personnes ou des entités qui prennent les décisions et émettent des recommandations, mais aux fondements des processus dans lesquels les victimes s'engagent en portant plainte pour comprendre si leur besoin d'avoir confiance en un système transparent et juste existe au sein de la GRC, un questionnement que reconnaissent les études déjà existantes sur des questions de recherches similaires à celle qui nous préoccupe. Notre analyse ne nous permet pas de valider cet aspect.

Devant l'absence de la prise en compte des spécificités d'une culture paramilitaire, tant dans la récurrence de certaines situations de harcèlement, que de la situation particulière des victimes à l'égard de la décision de porter plainte dans cette structure hiérarchique autoritaire, nous devons répondre que notre analyse montre que cette question n'a été que très modestement touchée, encore une fois.

En somme, est-ce que les différents acteurs impliqués dans le rapport de la CPP, le Plan d'action de la GRC, les travaux et le rapport de la CSSND, de même que dans la réponse gouvernementale ont su englober la question du harcèlement au travail dans une structure paramilitaire dans toute la complexité qu'elle pose selon la littérature critique sur la question ? Notre analyse révèle que les éléments de la littérature critique à l'égard de cette question ne se retrouvent pas dans le discours des acteurs. Bien que les travaux permettent de mettre en lumière cette problématique importante, les concepts-clés de cette littérature auraient permis de mettre un éclairage peut-être différent que celui qui se dégage des audiences, et de donner à la GRC les pistes de solutions et des paramètres pour une mise en place efficace des recommandations, et, à l'égard de notre position prise par rapport à l'approche critique en criminologie sur les méfaits de la logique punitive pour résoudre des conflits, c'est-à-dire mettre les dispositifs en place pour partir de la perception et des besoins exprimés par les victimes dans l'évaluation des modalités d'intervention et des suivis appropriés.

Si l'expression est permise, il y avait donc deux éléphants dans la salle : la raison de ces audiences, soit la position vulnérable des femmes dans une structure paramilitaire, et la culture organisationnelle paramilitaire qui, au sein de la GRC, comme dans toutes autres grandes

organisations de cet ordre, rend des problématiques comme le harcèlement particulièrement complexes. Par contre, d'autres auteurs avaient commencé à défricher ce sentier fragile. Leurs conclusions auraient dû éclairer les travaux et les rapports de façon à voir les causes du harcèlement et les modalités qui favorisent une réponse adéquate aux besoins des victimes, et dans le cas qui les a amenés à faire ces travaux, aux femmes qui se disent victimes depuis longtemps de diverses formes de harcèlement. Il est vrai que définir le harcèlement n'est pas simple mais, en fait, dans le cas des travaux, la première définition qu'il aurait fallu ouvrir avant même d'aborder la question du harcèlement est ce que l'on entendait par le terme «culture de la GRC» qui fait en sorte que ceci ou cela arrive. Qu'entend-on par le terme «culture»? On aurait peut-être alors commencé les débats par le bon bout de la lorgnette, en posant la toile de fond correctement.

Nous nous devons aussi, en guise de conclusion à notre analyse de fermer la boucle sur notre cadre méthodologique, de revenir sur le modèle de Martin, Fichelet et Fichelet (1977), pour comprendre qui parle, pour dire quoi et dans quel but, afin de voir si les acteurs de notre étude ont parlé en tant qu'acteurs ou plutôt en tant qu'équipe institutionnelle.

Bien que des points intéressants sont soulevés par les sénateurs concernant les formes de harcèlement, la culture organisationnelle, l'indépendance du processus et la prépondérance des femmes comme victimes de harcèlement dans les statistiques, ces éléments n'ont pas eu d'écho dans les discussions. En regardant de plus près *qui parle*, nous comprenons que c'est aussi et beaucoup l'expérience personnelle et professionnelle des acteurs qui leur permet de s'exprimer en ces termes, et que tous, à l'exception des témoins, sont demeurés dans leur rôle sans faire de critiques de fond de la GRC. La CPP, le Sénat et la GRC étaient trois institutions fédérales qui se faisaient écho dans une

*langue de bois* qui ne touchait pas les problèmes de fond. En effet, à la question *Et pour dire quoi ?* Le consensus des acteurs est qu'il existe un problème de harcèlement au sein de la GRC, mais les travaux restent dans les généralités quant aux définitions et aux formes de harcèlement et bien en surface des besoins des victimes. Les recommandations émises et reprises par les différents acteurs visent à clarifier les politiques, les procédures et les règlements et à augmenter l'imputabilité et la transparence de la GRC à l'égard de cette problématique définie et gérée à l'interne, ce qui nous porte à conclure qu'il n'y avait essentiellement qu'une seule voix dans tous ces documents et que les acteurs ont souhaité montrer que politiquement et institutionnellement, on avait répondu et fait quelque chose suite à la mise au jour largement médiatisée des cas de harcèlement par des femmes à travers le Canada. Sans minimiser l'importance du simple fait que ces instances se soient mobilisées autour de la problématique du harcèlement au sein de la GRC, c'était peut-être en fait cela *le but* de ces travaux.

## CONCLUSION

Cette thèse a examiné les suivis institutionnels sur la question du harcèlement en milieu de travail à la GRC suite à la médiatisation d'un recours collectif de centaines de femmes (membres et civiles) de la GRC sur ce propos. Nous voulions savoir si ces suivis avaient mis en lumière toute la complexité de cette question proprement dite, soit les formes que peut prendre le harcèlement et les suivis à donner, la perspective féministe qui pose la situation particulière des femmes à cet égard, surtout que ce sont des femmes qui ont déclenché ces suivis, et les particularités d'une structure paramilitaire tant dans l'avènement du harcèlement que dans les suivis.

Nous revue de littérature nous a fourni une base solide pour comprendre le harcèlement, ses formes, ses nuances, ses conséquences, mais aussi pour comprendre que tenter de le définir avec grande précision est un exercice futile puisque le harcèlement commence à partir des perceptions que les personnes qui vivent les situations en ont, à l'issue des définitions plus larges que pose une politique sur le harcèlement en milieu de travail. Ainsi, la littérature nous a permis non seulement d'identifier des paramètres pour mieux identifier les situations problématiques, mais surtout de confirmer qu'au centre de ces notions aux frontières floues, le simple fait qu'une personne trouve le courage de signaler une situation de harcèlement en milieu de travail doit sonner l'alarme des organisations et enclencher une réponse rapide de la part des responsables, toujours axée sur les besoins de la victime. Elle nous a aussi éclairé sur le fait que la complexité des processus et la lenteur des procédures pouvaient décourager les personnes à porter plainte, mais que les efforts pour simplifier ou réduire ces démarches resteraient vains tant et aussi longtemps que les employés n'auront pas confiance que l'organisation et ses dirigeants sauront réagir de façon juste, confidentielle, transparente et que les ressources compétentes pour les accompagner tout au long du processus dans lequel ils s'engagent sont disponibles. Nous avons aussi compris que la complexité

autour de la question du harcèlement en milieu de travail, dans le contexte de la GRC comme dans toutes organisations militaires et paramilitaires, est amplifiée par les facteurs qui caractérisent ces milieux hiérarchiques, autoritaires, fermés et majoritairement masculins, et que cette situation pose des défis supplémentaires pour certaines personnes, particulièrement les femmes et les groupes minoritaires. La littérature nous a aussi permis de comprendre que la mise en place de changements à la culture, aussi souhaitables soient-ils, est rendue difficile dans une telle structure à cause des barrières créées par la loyauté entre collègues et la méfiance entre les niveaux hiérarchiques, limitant les possibilités de communication franches et efficaces. La mise en place de mesures de prévention et de traitement des situations de harcèlement n'échappe pas à ces difficultés. Au contraire.

Il y a eu au cours des dernières années plusieurs dossiers impliquant la GRC qui ont été largement médiatisés. Même si plusieurs ont eu des répercussions sur les effectifs et ont forcé la mise en place de changements, il reste qu'à mesure que le temps passe, les intentions de départ risquent de s'estomper quand la lumière des projecteurs médiatiques détourne l'attention du public vers une autre nouvelle. Au moment de la production des rapports et des audiences, l'attention envers la problématique du harcèlement au sein de la GRC ne pouvait être plus d'actualité avec le dépôt du recours collectif en C.-B.. Nous avons compris à travers notre analyse des rapports que la situation du harcèlement au sein de la GRC que ce recours collectif met en lumière, sans être systémique comme le souligne la CPP, risque d'être plus répandue (si on prend en considération ses multiples formes) que l'on ne puisse le constater, faute de données claires et compréhensives autour de la problématique. On a aussi compris que le problème existait bien avant ces événements, mais surtout que le harcèlement en milieu de travail semble être le symptôme d'un problème dont la cause est beaucoup plus profonde et intrinsèque à cette organisation, soit sa culture.

Comme nos données l'illustrent bien, pendant que l'on a retourné dans tous les sens les processus et les mécanismes pour mieux gérer les situations de harcèlement en milieu de travail et analyser la politique qui devrait être en place, on a laissé plusieurs questions importantes en suspens. Nous pensons ici aux paramètres à prendre en compte pour éclairer la politique d'une définition la plus claire et inclusive possible, à la considération que l'on doit porter à l'ensemble des formes de harcèlement, incluant le harcèlement sexiste et les différentes formes de discrimination, particulièrement envers les personnes rendues plus vulnérables et précaires au harcèlement de par la structure et culture organisationnelle paramilitaire, et finalement, aux fondements et aux formes que doit prendre « l'indépendance » des mécanismes du traitement des plaintes et de prises des décisions relatives au harcèlement en milieu de travail qui semble être importante dans la perception d'un système juste, équitable et transparent qui inspire confiance. Ainsi, bien que la GRC ait déjà fait un bon bout de chemin en admettant que la problématique de harcèlement existe au sein de l'organisation, admettait dans son Plan d'Action que des réformes culturelles importantes étaient nécessaires, il reste à voir si ses énergies seront bien dirigées, sans les clarifications qu'auraient pu lui apporter des discussions de fond sur les problématiques ci-haut mentionnées.

Un document rendu disponible sur son site officiel en 2015 (*Prévention et règlement du harcèlement en milieu de travail*<sup>97</sup>) soutient que la GRC a pris en considération les recommandations du CPP et du CSSND, en plus de celles que son Plan d'action identifiait déjà en 2013 et qui répondaient directement à certaines d'entre elles. De plus, l'entrée en vigueur de la *Loi visant à accroître les responsabilités de la GRC* (projet de loi C-42) a permis d'apporter des changements au

---

<sup>97</sup> Gendarmerie Royale du Canada, *Prévention et règlement du harcèlement en milieu de travail*, publié le 27 février 2015, URL: <http://www.rcmp-grc.gc.ca/lrhr-rtdp/index-fra.htm>, consulté le 7 avril 2016.

processus de plainte et au code de déontologie. De façon plus précise et en plus des avancées que constatait le gouvernement dans sa réponse et auxquelles nous avons fait référence dans notre présentation des données, la GRC souligne les progrès dans les domaines suivants<sup>98</sup> :

- l'adoption de consignes du commissaire créant un processus unique propre à la GRC pour traiter les plaintes de harcèlement visant des membres, dans le but de remplacer les doubles processus dictés par la politique du Conseil du Trésor et la partie IV de la Loi sur la GRC;
- la création d'un nouveau bureau de coordination des plaintes de harcèlement (BCPH) qui permet la réception et la surveillance centralisées de toutes les plaintes de harcèlement;
- l'accroissement des possibilités de régler l'affaire de façon informelle et la simplification du processus d'appel relatif aux plaintes des membres;
- l'accroissement de la transparence du processus de traitement des plaintes de harcèlement et l'amélioration de la communication avec les plaignants;
- la simplification du processus d'appel pour les plaignants, qui inclut un examen par le Comité externe d'examen et l'accès au commissaire pour obtenir une décision définitive et exécutoire.
- [...] un nouveau code de déontologie pour ses membres qui correspond aux attentes des Canadiens à l'égard du service de police national et de ses membres, ainsi qu'un code de déontologie pour les employés de la fonction publique. Dans les deux cas, le harcèlement est une infraction au code.
- [...] un guide interne [pour aider] les employés à analyser une situation qui pourrait selon eux constituer du harcèlement en milieu de travail. Il met notamment l'accent sur l'importance de traiter un conflit en milieu de travail dès qu'il surgit – avant qu'il devienne du harcèlement – en signalant à l'autre partie le caractère vexatoire de son comportement et en recourant à la procédure de règlement rapide pour résoudre le conflit.
- [...] [la mise en œuvre] de nouvelles normes de service visant les enquêtes et le règlement entourant les plaintes de harcèlement. Les normes précisent les délais prescrits pour guider les personnes qui participent au processus, afin de réduire le temps de traitement moyen et de respecter l'échéancier d'un an établi par le Secrétariat du Conseil du Trésor.
- [...] [la mise en œuvre d'une] nouvelle politique interne : Enquête et règlement des plaintes de harcèlement. Le libellé de la nouvelle politique

---

<sup>98</sup> *Ibid*

est plus clair et il s'harmonise davantage à la politique sur le harcèlement du Conseil du Trésor qui a pris effet le 1er octobre 2012.<sup>99</sup>

Le document souligne aussi les efforts en matière de formation auprès des employés et des gestionnaires, et l'implantation du « Programme de gestion informelle des conflits à l'été 2014 ». La question des budgets alloués à ces efforts n'est pas incluse dans ce communiqué, qui n'élabore pas non plus sur les détails quant aux modifications et aux changements apportés au processus et aux politiques en place par rapport à ceux que nous avons exposés dans cette thèse.

Au-delà du constat positif que l'on peut faire quant à la mise en place de ces mesures pour améliorer la gestion des situations de harcèlement en milieu de travail, la seule vraie mesure de rendement reste la confiance que les employés ont reprise ou non à l'égard de l'organisation et de ses dirigeants. Des résultats de nouveaux sondages menés auprès des employés pourraient nous éclairer davantage sur l'efficacité réelle de ces mesures. Comme nous le constatons, ces initiatives s'alignent avec les recommandations et s'articulent autour de la gestion des situations de harcèlement, beaucoup plus que sur la nécessité de repenser la culture organisationnelle qui semble en être la cause. Force est d'admettre que plusieurs initiatives viennent accroître les pouvoirs internes, et que si ceux-ci suivent la voie disciplinaire s'inspirant de la logique des tribunaux, elles risquent de ne pas s'inscrire dans l'approche critique criminologique qui place les perceptions victimes comme point de départ des modes d'intervention, et conséquemment, de ne pas permettre la souplesse nécessaire pour répondre à leurs besoins.

---

<sup>99</sup> Le Conseil du Trésor a modifié sa politique sur le harcèlement en 2012.

Nul doute que cet exercice aura permis à la GRC de faire le point et des avancées suite au dépôt du recours collectif par des femmes à la GRC. Ce sombre épisode aura suscité un effort de prévention en matière de harcèlement et de modernisation difficile, lent, mais nécessaire. Certes, l'opportunité d'ouvrir un débat de fond et de monopoliser tant d'instances comme ce fut le cas autour de la problématique de harcèlement ne passe pas souvent. Nous avons aussi compris, à travers les témoignages des membres retraités de la FAC, qu'il faut savoir les saisir avec la plus grande écoute et ouverture possible afin d'éviter que l'histoire ne se répète et que le nombre de personnes qui en subissent les conséquences n'augmente.

On constatera peut-être dans les prochaines années, lorsque l'on tournera de nouveau le projecteur médiatique sur une problématique au sein de la GRC qui prend sa source dans la culture organisationnelle, que ce soit le harcèlement ou une autre problématique, que l'on aurait probablement eu intérêt à prendre le temps de s'attarder à des questions restées, en 2013, sans réponse précise.

## **BIBLIOGRAPHIE**

- BAHAR, S. ET V. COSSY (2003) «Edito : Le canon en question : l'objet littéraire dans le sillage des mouvements féministes », *Nouvelles questions féministes*, vol 22, no 2 : Féminisme et littérature p.4-12, URL : <http://www.jstor.org/stable/40619948>, consulté le 9 juillet 2015.
- BARIL, A. (2007) « De la construction du genre à la construction du "sexe" : les thèses féministes postmodernes dans l'œuvre de Judith Butler », *Recherches féministes*, vol. 20, numéro 2, p.61-90 URL : <http://id.erudit.org/iderudit/017606ar>, consulté le 9 juillet 2015.
- BARONE, A-M (2007) « Review : Karine Lempen : Le harcèlement sexuel sur le lieu de travail et la responsabilité civile de l'employeur », *Nouvelles questions féministes*, vol 26 no 2 : Perspectives féministes en sciences économiques, p.116-119, URL : <http://www.jstor.org/stable/40620445>, consulté le 6 octobre 2015.
- BASS, B., B. AVOLIO ET L. ATWATER (1996) «The Transformational and Transactional Leadership of Men and Women», *Applied Psychology: An International Review*, vol. 45 (1), p.5-34 URL : <http://onlinelibrary.wiley.com.proxy.bib.uottawa.ca/doi/10.1111/j.1464-0597.1996.tb00847.x/abstract>, consulté le 1er mai 2015.
- BEAUCHESNE, L. (2009) *Être policière : une profession masculine*, Montréal : Bayard Canada Livres.
- BEAUCHESNE, L. (2010) *La police communautaire, un écran de fumée*, Montréal : Bayard Canada Livres.
- BECUWE, A. ET I. LAURENT-MERLE (2013) « Pour une approche transdisciplinaire de la discrimination au travail », *RIMHE : Revue interdisciplinaire Management, Homme (s) et Entreprise*, vol 1, n° 5, p. 3- 11, URL : [www.cairn.info/revue-rimhe-2013-1-page-3.htm](http://www.cairn.info/revue-rimhe-2013-1-page-3.htm), consulté le 4 août 2015
- BENELLI, N., E. HERTZ, C. DELPHY, J. FALQUET, C » HAMEL, E. HERTZ ET P. ROUX (2006) « Edito : Les approches postcoloniales : apports pour un féminisme antiraciste », *Nouvelles questions féministes*, vol 25, no 1 : Sexisme. Racisme et postcolonialisme, p.4-12, URL : <http://www.jstor.org/stable/40620566>, consulté le 9 juillet 2015
- BENELLI, N., E. HERTZ, C. DELPHY, C. HAMEL, P. ROUX ET J. FALQUET (2006) « Edito : De l'affaire du voile à l'imbrication du sexisme et du racisme », *Nouvelles questions féministes*, vol 25, no 1 : Sexisme et racisme : le cas français, p.4-11, URL : <http://www.jstor.org/stable/40620337>, consulté le 9 juillet 2015
- BERENI, L., DEBAUCHE, A, LATOUR, E. ET A. REVILLARD (2010) « Entre contrainte et ressource : les mouvements féministes face au droit », *Nouvelles questions féministes*, vol 29, no 1, Quand les mouvement féministes font (avec) la loi : les lois du genre pp.6-15 URL : <http://www.jstor.org/stable/41345895>, consulté le 12 juin 2016
- BERTRAND, M.-A. (2006) « Perspective Perspectives traditionnelles et perspectives critiques en criminologie », *Criminologie*, vol 19, no 1, p.97-111, URL : [http://classiques.ugac.ca.proxy.bib.uottawa.ca/contemporains/bertrand\\_marie\\_andree/pers\\_p\\_traditionnelles\\_crimino/perspectives\\_criminologie.pdf](http://classiques.ugac.ca.proxy.bib.uottawa.ca/contemporains/bertrand_marie_andree/pers_p_traditionnelles_crimino/perspectives_criminologie.pdf), consulté le 5 juillet 2016.
- BLAVIER, A. (2011) « Le comportement de simulation dans le contexte particulier de l'expertise : vers une meilleure compréhension du processus de victimologie », *L'évolution psychiatrique*, Vol 76, no 2, mis en ligne le 13 avril 2011, consulté le 5 octobre 2015, URL : [www.sciencedirect.com.proxy.bib.uottawa.ca/science/article/pii/S001438551100034X](http://www.sciencedirect.com.proxy.bib.uottawa.ca/science/article/pii/S001438551100034X).
- BOCAS, B. (2007) « Un concept scindé en quatre? De la construction sociale de la réalité à la réalité des constructions sociales », *A contrario*, vol 1, no 17, p. 93-114 URL : [www.cairn.info/revue-a-contrario-2012-1-page-93.htm](http://www.cairn.info/revue-a-contrario-2012-1-page-93.htm), consulté le 14 décembre 2014
- BOUCHARD, J. (1995) « L'indemnisation des victimes de harcèlement sexuel au Québec », *Les Cahiers de*

- droit*, vol 36, no 1, p. 125-160 URL : <http://id.erudit.org/iderudit/043326ar>, consulté le 9 juillet 2015.
- BRENNER, O.C., J. TOMKEIWICZ ET V.E. SCHEIN (1989) « The relationship between sex role and stereotypes and requisite management characteristics revisited », *Academy of Management Journal*, vol. 32, no 3, p. 662-669  
URL : <http://search.proquest.com.proxy.bib.uottawa.ca/docview/199848255?OpenUrlRefId=info:xri/sid:primo&accountid=14701>, consulté le 1er mai 2015
- BRUN, J-P. ET E. KEDL (2006) « Porter plainte pour harcèlement psychologique au travail : un récit difficile », *Relations industrielles*, vol. 61, numéro 3, p.381-407,  
<http://id.erudit.org/iderudit/014183ar>, consulté le 5 octobre 2015
- CAIRE, G. (2002) « Revue : Femme et Travail », *Revue Tiers Monde. Femmes et domesticité : Les domestiques du Sud, au Nord et au Sud*, vol 43, no 170 : p.473-475, URL : <http://www.jstor.org/stable/23594122>, consulté le 9 juillet 2015
- CARTER COLLINS, S. (2003) « Sexual harassment and police discipline. Who's policing the police ? », *Policing : An International Journal of Police Strategies and Management*, vol 27, no 3 : p.512-538, , consulté le 31 janvier 2016, URL : [http://journals2.scholarsportal.info.proxy.bib.uottawa.ca/pdf/1363951x/v27i0004/512\\_shapd.xml](http://journals2.scholarsportal.info.proxy.bib.uottawa.ca/pdf/1363951x/v27i0004/512_shapd.xml)
- CAVILLE, C. (2011) *Façons du réel*, L'Harmattan, Paris
- CELLARD, A. (1997) « L'analyse documentaire » dans Poupart, J., L. Groulx, J.P. Deslauriers, A. Lapierre, R. Mauer et A. Pires (1997) *La recherche qualitative : Enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Centre International de Criminologie comparée : Université de Montréal, p.275-295
- CHENAIL, R.J. (2012) « Conducting Qualitative Data Analysis : Reading Line-by-Line, but Analyzing by Meaningful Qualitative Units », *The Qualitative Report*, vol 17, no 1, p.266-269, URL : <http://nsuwork.nova.edu/tqr/vol17/iss1/12>, consulté le 5 décembre 2015.
- CHO, J.Y ET E-H LEE. (2003) « Reducing Confusion about Grounded Theory and Qualitative Content Analysis : Similarities and Differences », *The Qualitative Report*, vol 19, no 32, p.1-20, URL : <http://nsuwork.nova.edu/tqr/vo19/iss32/2>, consulté le 5 décembre 2015.
- COHEN, J. L. ET V. NUROCK (2001) « Harcèlement sexuel: le dilemme de la législation américaine », *Esprit*, vol 273, no 3-4, pp.137-155, URL : <http://www.jstor.org/stable/24278958>, consulté le 12 juin 2016
- COMITE PERMANENT DE LA CONDITION FEMININE DE LA CHAMBRE DES COMMUNES DU CANADA (2014) La présidente Hélène LeBlanc, *Une étude au sujet du harcèlement sexuel dans les milieux de travail fédéraux*, février 2014,  
[http://publications.gc.ca/collections/collection\\_2014/parl/x71-1/XC71-1-1-412-2-fra.pdf](http://publications.gc.ca/collections/collection_2014/parl/x71-1/XC71-1-1-412-2-fra.pdf) , consulté le 14 février 2014.
- COMITE SENATORIAL SUR LA SECURITE NATIONALE ET DE LA DEFENSE (2013) L'honorable Daniel Lang, président et l'honorable Roméo A Dallaire, vice-président *Des questions de conduite : La Gendarmerie royale du Canada doit transformer sa culture. Rapport final*, juin 2013  
<http://www.parl.gc.ca/Content/SEN/Committee/411/CSND/rep/rep14jun13-f.pdf>, consulté le 13 septembre 2014.

- COMMISSION CIVILE D'EXAMEN ET DE TRAITEMENT DES PLAINTES RELATIVES A LA GRC (2013) *Enquête d'intérêt public sur le harcèlement en milieu de travail au sein de la GRC, Rapport final*, février 2013 <http://www.crc-cetp.gc.ca/pdf/rep-rap-fra.pdf>, consulté le 13 septembre 2014.
- COMMISSION D'ENQUETE SUR LES ACTIONS DES RESPONSABLES CANADIENS RELATIVEMENT A MAHER ARAR (2006) *Rapport sur les événements concernant Maher Arar, Les faits, Volume 1*, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
- CONSEIL DU STATUT DE LA FEMME (2009) *Entre le rose et le bleu : stéréotypes sexuels et construction sociale du féminin et du masculin*, Gouvernement du Québec, consulté en ligne le 14 décembre 2014.
- CONSEIL DU TRESOR (ARCHIVES) *Politique sur la prévention et la résolution du harcèlement, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada*. <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=12414>, consulté le 7 janvier 2015.
- CROMER, S. ET M.-V. LOUIS (1992) « Existe-il un harcèlement sexuel 'à la française' », *French Politics and Society*, vol 10, no 3, p.37-43, URL : <http://www.jstor.org/stable/42844315>, consulté le 8 juillet 2015
- CROMER, S. ET D. LEMAIRE (2007) « L'affrontement des sexes en milieu de travail non mixte, observatoire du système de genre », dans *Inversion du genre. Corps au travail et travail du corps*, coordonné par Y. Guichard-Claudic et D. Kergoat, p.61-78, L'Harmattan, France.
- CURIEL, O. (2002) « La lutte politique des femmes face aux nouvelles formes de racisme. Vers une analyse de nos stratégies », *Nouvelles questions féministes*, vol 21, no 3, Les répertoires du masculins p.84-103, URL : <http://www.jstor.org/stable/40619856>, consulté le 9 juillet 2015
- DAGENAIS, H. ET A.-M. DEVREUX (1998) « Les hommes, les rapports sociaux de sexe et le féminisme : des avancées sous le signe de l'ambiguïté », *Nouvelles questions féministes*, vol 19 no 2/4 : Ils changent, disent-ils, p.1-22, URL : <http://www.jstor.org/stable/406202882>, consulté le 9 juillet 2015
- DELPHY, C. (1996) « L'invention du "French Feminism" : une démarche essentielle », *Nouvelles questions féministes*, vol 17, no 1 : France, Amérique : Regards croisés sur le féminisme, p.15-58, URL : <http://www.jstor.org/stable/40619625>, consulté le 9 juillet 2015
- DOMINIQUE-LEGAULT, P. (2013) « Le projet de loi antiterroriste canadien : une sélection sécuritaire » *Canadian Graduate Journal of Sociology and Criminology*, vol 2, no 2, pp.73-88, URL : <http://search.proquest.com.proxy.bib.uottawa.ca/docview/1509731274/fulltextPDF?accountid=14701>, consulté le 14 mars 2015
- DUVERT, C. (2012) « Dix ans de harcèlement : La naissance litigieuse de l'intégrité physique », *Esprit*, vol 384, no 5, pp.46-60, URL : <http://www.jstor.org/stable/24272724>, consulté le 12 juin 2016
- ELMAN, R.A. ET A. HUGON (1997) « Féminisme et recours en justice : Le harcèlement sexuel en SUère et aux Etats-Unis » *Questions féministes*, vol 18, no 2, pp.5-34, URL : [http://www.jstor.org.proxy.bib.uottawa.ca/stable/pdf/40619664.pdf?\\_id=1467551182713](http://www.jstor.org.proxy.bib.uottawa.ca/stable/pdf/40619664.pdf?_id=1467551182713), consulté le 14 juin 2016.
- ELO, S., H. KÄÄRIÄINEN, O. KANSTE, T. PÖLKKI, K. UTRIAINEN ET H. KYNGÄS (2014) « Qualitative Content Analysis : A focus on Trustworthiness », *SAGE Open*, January-March 2014, p.1-10, URL : <http://sgo.sagepub.com.proxy.bib.uottawa.ca/content/spsgo/4/1/2158244014522633.full.pdf>, consulté le 5 décembre 2015
- ELO, S. ET H. KYNGÄS (2007) « The qualitative content analysis », *The journal of Advanced Nursing*

- Research Methodology*, vol 62, no 1, p.107-115, URL : [http://journals1.scholarsportal.info.proxy.bib.uottawa.ca/pdf/03092402/v62i0001/107\\_tqcap.xml](http://journals1.scholarsportal.info.proxy.bib.uottawa.ca/pdf/03092402/v62i0001/107_tqcap.xml), consulté le 5 décembre 2015.
- FAULX, D. ET S. DELVAUX (2005) « Le harcèlement moral au travail : phénomène objectivable ou “concept horizon”? », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 7-3 | 2005, mis en ligne le 01 novembre 2005, URL : <http://pistes.revues.org/3192>, consulté le 4 octobre 2014.
- FAULX, D. ET P. DETROV (2009) « Harcèlement psychologique au travail : Processus relationnels et profils de victimes. Approche Processuelle, Intégration et dynamique d'un phénomène complexe », *Le travail humain*, vol. 72, no. 2, pp. 155-/84 URL : [http://www.jstor.org.proxy.bib.uottawa.ca/stable/pdf/43573261.pdf?\\_=1467553119023](http://www.jstor.org.proxy.bib.uottawa.ca/stable/pdf/43573261.pdf?_=1467553119023), consulté le 12 juin 2016.
- FOUREZ, G. (1994) «Constructivisme et justification éthique », Edition Erudit, *Revue des sciences de l'éducation*, vol. 20, no 1, p. 157-174, URL : <http://www.erudit.org.proxy.bib.uottawa.ca/revue/rse/1994/v20/n1/031705ar.html?vue=resume>, consulté le 4 octobre 2014.
- FOURNIER, M. (2005) « Homosexualité, armée et police : état de la question et expériences vécues par les militaires, policiers et policières gais selon leur propre point de vue » Université de Montréal, Thèse de doctorat supervisée par Jean-Paul Brodeur <http://www.collectionscanada.gc.ca/obj/thesescanada/vol2/002/NR18031.PDF>
- GARCEAU, M.-L. (2003) « Quand le harcèlement se mêle au travail ou aux études... », *Reflets : revue d'intervention sociale et communautaire*, vol 9, no 27, p.58-86, URL : <http://id.erudit.org/iderudit/01191ar>, consulté le 16 août 2015.
- GARCIA, A., B. HACOURT ET V. BARA (2005) « Harcèlement moral et sexuel. Stratégies d'adaptation et conséquences sur la santé des travailleurs et des travailleuses », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, vol 7, no 3, mis en ligne le 01 novembre 2005, URL : <http://pistes.revues.org/3168>, consulté le 4 octobre 2014.
- GAVA, M.-J ET B. GBEZO (2009) *Prévenir le harcèlement moral et les souffrances au travail*, Collection Lire Agir, Les Editions Vuibert, Paris
- GENDARMERIE ROYALE DU CANADA, *Égalité entre les sexes et respect*, 14 février 2013, URL : <http://www.rcmp-grc.gc.ca/gba-eces/action/gba-eces-action-fra.pdf>, consulté le 13 novembre 2015
- GENEST, C., C. LECLERC ET M.-F. MARANDA (2005), « Les conduites de retrait comme stratégies défensives face au harcèlement psychologique au travail », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, vol 7, n.3 p.1-19, mis en ligne le 01 novembre 2005, URL <http://pistes.revues.org/3167>, consulté le 6 octobre 2015.
- GOFFMAN, E. (1961) *Encounters : Two Studies in the Sociology of Interactions*, The Bobbs-Merrill Company Inc, Etats-Unis
- GOFFMAN, E. (1973) *La mise en scène de la vie quotidienne*, Les Editions de minuit, France
- GOLAFSHANI, N. (2003) « Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research », *The Qualitative Report*, vol 8, no 4, p.597-606, URL : <http://nsuwork.nova.edu/tqr/vol8/iss4/6>, consulté le 5 décembre 2015.
- GROUPE D'AIDE ET D'INFORMATION SUR LE HARCELEMENT SEXUEL AU TRAVAIL (2004) *Prévenir et gérer les plaintes de harcèlement au travail*, Les Editions Transcontinentales, Montréal

- GROUPE D'AIDE ET D'INFORMATION SUR LE HARCELEMENT SEXUEL AU TRAVAIL (1989) *Ca fait pas partie de la job ! Groupe d'action*, Les Editions La Pleine Lune, Montréal
- GROUPE D'AIDE ET D'INFORMATION SUR LE HARCELEMENT SEXUEL AU TRAVAIL (2004) *Prévenir et gérer les plaintes de harcèlement au travail*, Les Editions Transcontinentales, Montréal
- GROUPE DE TRAVAIL SUR LA GOUVERNANCE ET LE CHANGEMENT CULTUREL A LA GRC (2007), *Rétablir la confiance*, Gouvernement du Canada
- GOUVERNEMENT DU CANADA, MINISTRE DE LA SECURITE PUBLIQUE (2014) *Réponse du gouvernement du Canada au rapport final du Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense intitulé Des questions de conduite : La Gendarmerie royale du Canada doit transformer sa culture*.  
URL : <http://www.parl.gc.ca/Content/SEN/Committee/411/CSND/rep/GovResponseRep14jun13-f.pdf>, consulté le 1er décembre 2014.
- GRENIER-PEZE, M. (2005) « Petits meurtres entre amis, Approche psychosomatique et psychodynamique du harcèlement moral au travail », *Perspective disciplinaire sur le travail et la santé*, vol 7, no 3, p.1-20, mis en ligne le 1er novembre 2005, URL : <http://pistes.revues.org/3191>, consulté le 2 octobre 2015.
- HARMS CANNON, J. A. (1996) « The Social Construction of Knowledge: An Evaluation of the Works of Dorothee E. Smith and Patricia Hill Collins », *Humanity & Society*, vol. 20, no 3, p. 9-24 URL : [http://search.proquest.com.proxy.bib.uottawa.ca/docview/1309376591?rfr\\_id=info%3Axri%2Fsid%3Aprimio](http://search.proquest.com.proxy.bib.uottawa.ca/docview/1309376591?rfr_id=info%3Axri%2Fsid%3Aprimio), consulté le 14 juin 2016.
- HE, N., J. ZHAO ET C. ARCHBOLD (2002) « Gender and police stress. The convergent and divergent Impact of work-family conflict, and stress coping mechanisms of female and male police officers », *Policing : An International Journal of Police Strategies & Management*, vol. 25, no 4, p. 687-708 URL : <http://heinonline.org.proxy.bib.uottawa.ca/HOL/Page?public=false&handle=hein.journals/police25&page=687&collection=journals>, consulté le 1er mai 2015.
- HIRIGOYEN, M.-F. (1998) *Le harcèlement moral, la violence perverse au quotidien*, Editions la Découverte et Syros, Paris
- HIRIGOYEN, M.-F. (2014) *Le harcèlement moral au travail*, Collection Que sais-je ?, Presse universitaire de France, Paris
- HSIEH, H.-F. ET S.E. SHANNON (2005) « Three Approaches to Qualitative Content Analysis », *Qualitative Health Research*, vol 15, no 9, p.1277-1288, consulté le 5 décembre 2015, URL : <http://qhr.sagepub.com.proxy.bib.uottawa.ca/content/15/9/1277.full.pdf+html>
- HULSMAN, L. (1986) « Critical criminology and the concept of crime », *Contemporary Crisis*, vol 10, p. 63-80, consulté le 5 juillet 2016 URL : <http://link.springer.com.proxy.bib.uottawa.ca/article/10.1007/BF00728496>
- JENSON, J. (1989) « Le féminisme en France depuis mai 68 », *Vingtième siècle, Revue d'histoire*, no 24, p.55-67, URL : <http://www.jstor.org/stable/3769126>, consulté le 9 juillet 2015
- KEUCHEYAN, R. (2002) « Identité personnelle et logique du social », *Revue européenne des sciences sociales*, T40, No 124 : Histoire, philosophie et sociologie des sciences, p.263-282, URL : <http://www.jstor.org/stable/40371060>, consulté le 9 juillet 2015
- KRIMMEL, J.T. ET P.E. GORMLEY (2003) « Tokenism and job satisfaction for policewomen », *American Journal of Criminal Justices*, vol 28, no 1, p.73-88, URL :

- <http://link.springer.com.proxy.bib.uottawa.ca/article/10.1007/BF02885753>, consulté le 6 mai 2015
- KÜNZI, G., A. VICARIO, D. KÜNZI ET C. JEANDET (2006), *Harcèlement sur le lieu de travail. L'entreprise en question*, Presse polytechniques et universitaires romandes, Lausanne
- KUPFERSCHMID, S., C. BOLLONDI PAULY ET M.-J. ROULIN (2013) « Apports et difficultés liés à la participation d'infirmières expérimentées à un journal club : une analyse de contenu qualitative », *Recherche en soins infirmiers*, vol 3, no 114, p.79-85, URL : <http://www.cairn.info/revue-recherche-en-soin-infirmier-2013-3-page-79.htm>, consulté le 5 décembre 2015
- LALLEMENT, M., C. MARRY, M. LORIO, P. MOLINIER, M. GOLLAC, P. MARICHALAR ET E. MARTIN (2011) « Maux du travail : dégradation, recomposition ou illusion », *Sociologie du travail*, vol. 53, no 1, p.3-36, URL : <http://www.sciencedirect.com.proxy.bib.uottawa.ca/science/article/pii/S0038029610001342>, consulté le 5 octobre 2015
- LAMOUREUX, D. (2000) « Féminisme et modernisation », *Canadian Women Studies*, vol 20, no 2, p.57-64, URL : <http://www.yorku.ca.proxy.bib.uottawa.ca/cwscf/>, consulté le 9 juillet 2015
- LANDEVIN, L. (1995) « Responsabilisation extracontractuelle et harcèlement sexuel : le modèle d'évaluation peut-il être neutre », *Les Cahiers de droit*, Vol. 36, no 1, pp. 99-123, URL : <http://www.erudit.org.proxy.bib.uottawa.ca/revue/cd/1995/v36/n1/043325ar.pdf>, consulté le 12 juin 2016
- LANDEVIN, L. (2005) « Progrès ou recul : réflexions sur l'accessibilité à la justice pour les victimes de harcèlement sexuel au travail au Québec », *Canadian Journal of Women and the Law*, Vol. 17, no 1, pp. 197-217, URL : <http://muse.jhu.edu/journals/jwl/summary/v017/17.1langevin.html>, consulté le 6 octobre 2015
- LANDEVIN, L. ET V. BOUCHARD (2011) « Les grands arrêts sur les droits des femmes : projet et réflexions théoriques féministes », *Les Cahiers de droit*, Vol. 52, no 2-3, pp. 551-579, URL : <http://www.erudit.org.proxy.bib.uottawa.ca/revue/cd/2011/v52/n3-4/1006697ar.pdf>, consulté le 12 juin 2016
- LAPLANTE, J. (1985) *Crime et traitement : introduction critique à la criminologie*, Montréal : Boréal Express
- LASLETT, B ET B. THORNE (1992) « Considering Dorothee Smith's Social Theory : Introduction », *Sociological Theory*, vol 10, no 1, p.60-62, URL : [http://www.jstor.org/stable/202016?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](http://www.jstor.org/stable/202016?seq=1#page_scan_tab_contents), consulté le 14 juin 2016
- LATOUR, E. ET S. CROMER (2010) « Questions sur le harcèlement sexuel et la réparation », *Nouvelles questions féministes*, vol 29, no 1, Quand les mouvement féministes font (avec) la loi : les lois du genre p.116-126, URL : <http://www.jstor.org/stable/41345902>, consulté le 12 juin 2016
- LE MOIGNE, J.-L. (2001) *Le constructivisme. Tome 2 : Épistémologie de l'interdisciplinarité*, L'Harmattan, Paris
- LE MOIGNE, J.-L. (2007) « Les épistémologies constructivistes », *Collection Que sais-je?*, Presse universitaire de France, Paris
- LECLERC, C. (2005) « Intervenir contre le harcèlement au travail : soigner et sévir ne suffisent pas », *Perspective disciplinaire sur le travail et la santé*, vol 7, no 3, p.1-22, mis en ligne le 1er novembre 2005, URL : <http://pistes.revues.org/3160>, consulté le 17 septembre 2014.

- LEPASTIER S. ET J.-F. ALLILAIRE (2004) « Le harcèlement sexuel : de la psychopathologie individuelle aux facteurs sociaux », *Annales Médico Psychologiques*, vol 162, p.577-585, URL : [http://ac.els-cdn.com.proxy.bib.uottawa.ca/S0003448704001404/1-s2.0-S0003448704001404-main.pdf?\\_tid=49967e62-4419-11e5-a57a-00000aacb35e](http://ac.els-cdn.com.proxy.bib.uottawa.ca/S0003448704001404/1-s2.0-S0003448704001404-main.pdf?_tid=49967e62-4419-11e5-a57a-00000aacb35e), consulté le 16 août 2015.
- LESSARD-HEBERT, M., G. GOYETTE ET G. BOUTIN (1990) *Recherche qualitative : fondements et pratiques*, Edition Agence d'ARC inc, Montréal
- LEVESQUE, A. (2002) « Le travail des femmes à l'heure de la mondialisation néo-libérale », *Canadian Women Studies*, vol 21, no 4, p.51-55, URL: <http://go.galegroup.com.proxy.bib.uottawa.ca/ps/i.do?&id=GALE%7CA93082995&v=2.1&u=otta77973&it=r&p=AONE&sw=w>, consulté le 14 décembre 2014.
- LEYMANN, H (1996) « The Content and Development of Mobbing at Work », *European journal of work and organizational psychology*, vol 5 no 2, p.165-184, URL: <http://www.tandfonline.com.proxy.bib.uottawa.ca/doi/abs/10.1080/13594329608414853>, consulté le 19 avril 2015
- LHULLIER, D (2006) « Compétences émotionnelles : de la proscription à la prescription des émotions au travail », *Psychologie du travail et des organisations*, no 12, p.91-103, <http://www.sciencedirect.com.proxy.bib.uottawa.ca/science/article/pii/S1420253006000240>, consulté le 6 octobre 2015.
- LIPPEN, K., ET N. LANCTOT (2014) « La violence physique au travail et la santé : le droit québécois régissant l'indemnisation et la prévention », *Relations industrielles*, vol. 69, no 4, p.785-812, <http://id.erudit.org/iderudit/1028112ar>, consulté le 5 octobre 2015.
- MACNICOL, J (2009), « Âgisme et discrimination dans le monde du travail. Regard historique sur le cas britannique », *Mouvements* 2009, vol. 3, n° 59, p. 24-33, URL : <http://www.cairn.info.proxy.bib.uottawa.ca/revue-mouvements-2009-3-page-24.htm>, consulté le 4 août 2015
- MAHER, K (1997) « Gender-Related Stereotypes of Transformational and Transactional Leadership », *Sex Roles*, vol 37, no 3, p.209-225, URL: <http://link.springer.com.proxy.bib.uottawa.ca/article/10.1023/A%3A1025647811219>, consulté le 2 mai 2015.
- MAKELA, F (2006) « Tell me where it hurts: Workplace Sexual Harassment Compensation and the Regulation of Hysterical Victims », *McGill Law Journal*, vol 51, , p.27-46, URL: <http://web.a.ebscohost.com.proxy.bib.uottawa.ca/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=2d75a95d-fd8f-45cf-9316-5fe8ceea076e%40sessionmgr4001&vid=1&hid=4109>, consulté le 2 mai 2015.
- MALLETTE, E. (2010) *Le harcèlement sexuel en milieu de travail : Une étude de cas du centre de détention provincial canadien le Calgary Remand Center*, Département de criminologie, Université d'Ottawa
- MARTIN, D., R. FICHELET ET M. FICHELET (1977) « Si la violence existe, discours du violent », *Déviance et Société*, vol 1, no 3, p. 291-308, URL : [http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/ds\\_0378-7931\\_1977\\_num\\_1\\_3\\_952](http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/ds_0378-7931_1977_num_1_3_952), consulté le 14 mars 2015
- MASSON-MARET, H. ET D.D. STEINER. (2004) « Climat de justice et harcèlement moral : perspectives théoriques et outils de diagnostic », *Psychologie du travail et des organisations*, vol 10, p. 9-28,

- URL : <http://www.science-direct.com>, consulté le 14 février 2015
- NEGURA, L. (2006) «L'analyse de contenu dans l'étude des représentations sociales», *Sociologies, Théorie et recherches*, p.1-19, mis en ligne le octobre 2006, consulté le 5 décembre 2015, URL : <http://sociologies.revues.org.proxy.bib.uottawa.ca/993>
- NICHOLSON, L. (2009) « Comment interpréter le genre », *Nouvelles questions féministes*, vol 28, no 3 : Théories anglophones du genre, p.62-88, URL : <http://www.jstor.org/stable/4062053940>, consulté le 9 juillet 2015
- ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL (2013) «*Harcèlement sexuel : Quand le lieu de travail fait place au harcèlement sexuel*», publié en ligne le 6 mars 2013, URL : [http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/features/WCMS\\_206011/lang-fr/index.htm](http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/features/WCMS_206011/lang-fr/index.htm), consulté le 15 avril 2015
- ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL (OIT) (2015) « Égalité hommes-femmes : Une dynamique mondiale pour que plus de femmes accèdent à la direction des entreprises », mis en ligne le 12 janvier 2015, URL : [http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_334889/lang-fr/index.htm](http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_334889/lang-fr/index.htm), consulté le 19 avril 2015.
- PAOLINE III, E. A.(2003) «Taking stock : Toward a richer understanding of police culture», *Journal of Criminal Justice*, vol 31, p.199-214, URL : <http://www.sciencedirect.com.proxy.bib.uottawa.ca/science/article/pii/S0047235203000023>, consulté le 1er mai 2015.
- PARENT, C. (1992) « La contribution féministe à l'étude de la déviance en criminologie », *Criminologie*, vol 25, no 2 :, URL : <http://id.erudit.org/iderudit/017323ar>, consulté le 9 juillet 2015
- PARENT, C. (1998) *Féminisme & criminologie*, De Boeck& Larcier s.a., Département de Broeck Université, Paris, Bruxelles.
- PARINI, L. (2009) «Elsa Dorlin : Sexe, genre et sexualités. Introduction à la théorie féministe - review », *Nouvelles questions féministes*, vol 28, no 1 : Figures du féminin dans les industries culturelles contemporaines, p.127-129, URL : <http://www.jstor.org/stable/40620481>, consulté le 9 juillet 2015.
- PASTOR, P. ET R. BREARD (2002) *Harcèlement : les réponses*, Editions Liaisons, Paris, France
- PATAI, D. (1996) « Le regard d'ailleurs : les constructions utopiques de la "différence" », *Nouvelles questions féministes*, vol 17, no 2 : Utopies révolutionnaires, utopies littéraires, p.39-63, URL : <http://www.jstor.org/stable/40619633>, consulté le 9 juillet 2015.
- PATTON, C. L. (2011) « Induction, Deduction, and Cyclical Movement : A Review of Qualitative Research Methods », *The Qualitative Report*, vol 16, no 5, p.1448-1451, URL : <http://nsuwork.nova.edu/tqr/vol16/iss5/14>, consulté le 5 décembre 2015.
- PIRES, A. (1997) « De quelques enjeux épistémologiques d'une méthodologie générale pour les sciences sociales », dans Poupard, J., L. Groulx, J.P. Deslauriers, A. Lapierre, R. Mauer et A. Pires (1997) *La recherche qualitative : Enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Centre International de Criminologie comparée : Université de Montréal, 275-295. International de Criminologie comparée : Université de Montréal, p.3-54.
- POILPOT-ROCABOY, G. ET R. WINTER (2008) «Combattre le harcèlement psychologique au travail : proposition d'un processus d'intervention », *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, vol 4, no 94, p. 38-49. <http://www.cairn.info/revue-gerer-et-comprendre1-2008-4-page-38.htm>, consulté le 5 octobre 2015

- PROKOS, A. ET I. PADAVIC. (2002) « 'There Oughtta Be a Lwa Against Bitches' : Masculinity Lessons in Police Academy Training », *Gender, Work and Organzanizations*, vol 9, no 4, p.430-459, URL : <http://onlinelibrary.wiley.com.proxy.bib.uottawa.ca/doi/10.1111/1468-0432.00168/abstract>, consulté le 6 mai 2015
- PROJET BASES (2013) Apprentissage des notions de base en sciences économiques et sociales « *Le constructivisme* », Université de Lausanne.  
URL : [www3.unil.ch/wpmu/bases/2013/08/constructivisme](http://www3.unil.ch/wpmu/bases/2013/08/constructivisme), consulté le 8 octobre 2014.
- PRUVOST, G. (2007) « Anatomie politique, professionnelle et médiatique des femmes dans la police », dans *Inversion du genre : Corps au travail et travail des corps* coordonné par Y. Guichard-Claudic et D. Kergoat, p.43-60, l'Harmattan, France.
- QUIVI, R., L. VAN CAMPENHOUDT (2006) *Manuel de recherche en science sociales*, Troisième édition, Edition Dunod, Paris
- REVILLARD, A., K. LEMPEN, L. BERENI, A. DEBAUCHE ET E. LATOUR (2009) « Editio : À la recherche d'une analyste féministe du droit dans les écrits francophones », *Nouvelles questions féministes*, vol 28, no 2 : Le droit à l'épreuve du genre : les lois du genre, p.4-10, URL : <http://www.jstor.org/stable/40620520>, consulté le 9 juillet 2015
- ROUX, P. (2002) « Editio : Questions féministes : des nouvelles de Suisse », *Nouvelles questions féministes*, vol 21, no 1 : NQF change!, p.4-17, URL : <http://www.jstor.org/stable/40619727>, consulté le 9 juillet 2015
- SCHEIN, V. (2001) « A Global Look at Psychological barriers to Women's Progress in Management », *Journal of Social Issues*, vol 57, no 4, p.675-688,  
<http://onlinelibrary.wiley.com.proxy.bib.uottawa.ca/doi/10.1111/0022-4537.00235/abstract>, consulté le 6 mai 2015
- SCHMIDT, S. J. (2007) *Pour une réécriture du constructivisme. Histoire et discours*, L'Harmattan, Paris
- SILVESTRI, M. (2007) « 'Doing' Police Leadership: Enter the 'New Smart Matcho' », *Policing and Society*, Vol 17, no 1, p.38-68,  
<http://www.tandfonline.com.proxy.bib.uottawa.ca/doi/abs/10.1080/10439460601124130#.Vedhr2eFOUk>, consulté le 5 mai 2015.
- SMITH, D. E. (1990) *The Conceptual Practices of Power: A Feminist Sociology of Knowledge*, Northeastern University Press, Boston
- SNYDER, C. (2012) « A Case Study of a Case Study: Analysis of a Robust Qualitative Research Methodology », *The Qualitative Report*, vol 17, no 13, p.1-22, URL : <http://nsuworks.nova.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1791&context=tqr>, consulté le 5 décembre 2015
- SOURON, J.N., ET J.D. DEWITTE (2004) « Dégradation du climat de travail: utilité d'une intervention conjointe médecin-psychologue du travail », *Arch. Mal.prof.*, vol 65, no 1, p.1-8, URL : <http://www.sciencedirect.com.proxy.bib.uottawa.ca/science/article/pii/S1775878504930019>, consulté le 5 octobre 2015.
- TAMAGNE, F. (2002) « Genre et homosexualité. De l'influence des stéréotypes homophobes sur les représentations de l'homosexualité », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, vol 3, no 75, p. 61-73, URL : [http://www.jstor.org.proxy.bib.uottawa.ca/stable/3771858?origin=crossref&seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](http://www.jstor.org.proxy.bib.uottawa.ca/stable/3771858?origin=crossref&seq=1#page_scan_tab_contents), consulté le 16 août 2015

- TOEMI, M. (2003) « Sur les notions de discrimination et d'égalité au travail », *Revue internationale du Travail*, vol 142, no 4, p.435-452, <http://onlinelibrary.wiley.com.proxy.bib.uottawa.ca/doi/10.1111/j.1564-913X.2003.tb00460.x/abstract>, consulté le 4 août 2015.
- TOUATI, A. (2006) « Féministes d'hier à aujourd'hui, ou le féminisme à l'épreuve de l'universel », *Nouvelles questions féministes*, vol 25, no 1 : Sexisme et racisme : le cas français p.108-120, URL : <http://www.jstor.org/stable/40620343>, consulté le 9 juillet 2015.
- TORRENTE, J. (2005) « Psychopathologie du travail », *EMC-Médecine*, vol 2, p. 392-400 URL : <http://france.elsevier.com/direct/EMCMED/>, consulté le 6 octobre 2015.
- VAN CAMP, T. ET J.-A. WEMMERS (2011) « La justice réparatrice et les crimes graves », *Criminologie* vol 44, no 2, pp. 171-198, URL : <http://www.erudit.org.proxy.bib.uottawa.ca/revue/crimino/2011/v44/n2/1005796ar.pdf>, consulté le 4 juillet 2016.
- VEZINA, M. ET J. DUSSAULT (2005) « Au delà de la relation « bourreau-victime » dans l'analyse d'une situation de harcèlement psychologique au travail », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, vol 7, no 3, mis en ligne le 1er novembre 2005, URL : <http://pistes.recues.org\3155>, consulté le 16 septembre 2014.
- WALLER, S. C. MASSE, (1999) *L'analyse documentaire : une approche méthodologique*, Éditions ADBS, Paris
- WALTZLAWICK, P. (1998) *L'invention de la réalité. Comment savons-nous ce que nous croyons savoir? Contribution au constructivisme*, Editions du Seuil, Paris
- WELSH, S. ET J. E. GRUBER (1999) « Not Taking It Any More: Women Who Report or File Complaints of Sexual Harassment », *CRSA/RCSA*, vol 36, no 4, p.559-583, URL: <http://onlinelibrary.wiley.com.proxy.bib.uottawa.ca/doi/10.1111/j.1755-618X.1999.tb00964.x/abstract>, consulté le 5 octobre 2015.
- WEST, C ET D. H. ZIMMERMAN (2009) « Faire le genre », *Nouvelles questions féministes*, vol 28, no 3 : Théories anglophones du genre, p.34-61, URL : <http://www.jstor.org/stable/40620539>, consulté le 9 juillet 2015.
- WILKINSON, P. (1995) « A qualitative study to establish the self-perceived needs of family members of patients in a general intensive care unit », *Intensive and Critical Care Nursing*, vol 11, no 2, p.77-86, URL : [http://journals1.scholarsportal.info.proxy.bib.uottawa.ca/pdf/09643397/v11i0002/77\\_agstetiagicu.xml](http://journals1.scholarsportal.info.proxy.bib.uottawa.ca/pdf/09643397/v11i0002/77_agstetiagicu.xml), consulté le 5 décembre 2015.
- WILKINSON, S. J. (2013) « Conceptual understanding of sustainability in the Australian property sector », *Emerald Property Management*, vol 31, no 3, p. 260-272, URL : [http://journals2.scholarsportal.info.proxy.bib.uottawa.ca/pdf/02637472/v31i0003/260\\_cuosi\\_taps.xml](http://journals2.scholarsportal.info.proxy.bib.uottawa.ca/pdf/02637472/v31i0003/260_cuosi_taps.xml), consulté le 5 décembre 2015.
- YU, C.H., A. JANNASCH-PENNELL ET S. DIGANGI (2011) « Compatibility between Text Mining and Qualitative Research in the Perspectives of Grounded Theory, Content Analysis, and Reliability », *The Qualitative Report*, vol 16, no 3, p.730-744, URL : <http://nsuwork.nova.edu/tqr/vol16/iss3/6>, consulté le 5 décembre 2015.

## ANNEXE 1 : RÉPARTITION POLITIQUE DU CSSND

### Répartition politique du CSSND

| SENATEURS PAR AFFILIATION POLITIQUE<br>(AU MOMENT DU DÉPÔT DU RAPPORT <sup>100</sup> )                                                                                    | NOMBRE DE<br>REPRÉSENTANTS |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| <b>Parti Conservateur du Canada</b><br>Daniel Lang (président)<br>Marjory Lebreton<br>Fabien Manning<br>Pierre Claude Nolin<br>Denis Glenn Patterson<br>Daniel Neil Plett | 6                          |
| <b>Parti Libéral du Canada</b><br>Larry C. Campbell<br>James Cowan<br>Roméo Dallaire (vice-président)<br>Joseph A. Day<br>Grant Mitchell                                  | 5                          |
| <b>Nouveau parti démocratique du Canada</b>                                                                                                                               | 0                          |
| <b>Indépendant</b>                                                                                                                                                        | 0                          |
| <b>Total</b>                                                                                                                                                              | <b>11</b>                  |

---

<sup>100</sup> CSSND, *Des questions de conduite : la GRC doit transformer sa culture*, 2013, p.iii

## ANNEXE II CHRONOLOGIE DES RAPPORTS ET DES AUDIENCES

Les affiliations politiques des sénateurs sont identifiées à la suite de leurs noms<sup>101</sup>, et les titres des témoins sont issus de l'Annexe C du rapport final de la CSSND (2013 :C)

### ***DEPOT DU RAPPORT DE LA CPP, 14 FEVRIER 2013***

Le rapport de la CPP (CPP Rapport) est déposé par le président Ian McPhail.

### ***ÉGALITE ENTRE LES SEXES : LE PLAN D'ACTION DE LA GRC, 14 FEVRIER 2013***

Le plan d'action de la GRC a été rendu public via le site internet de l'organisation.

### ***DELIBERATIONS DU CSSND, 25 FEVRIER 2013***

*Présidente :* L'honorable Paméla Wallin (PCC)

*Vice-président :* L'honorable Roméo Dallaire (PLC)

*Membres :* L'honorable Pierre-Hugues Boisvenu (PCC) (en remplacement)

L'honorable Larry W. Campbell (PLC)

L'honorable James S. Cowan (PLC)

L'honorable Joseph A. Day (PLC)

L'honorable Fortin-Duplessis (PCC) (en remplacement)

L'honorable LeBreton (PCC)

L'honorable Fabien Manning (PCC)

L'honorable Grant Mitchell (PLC)

L'honorable Daniel Neil Plett (PCC)

*Témoins :* Comité des plaintes du public relative à la GRC

M. Ian McPhail, président intérimaire

M. Richard Evans, directeur principal, Opérations

Mme Lisa-Marie Inman, directrice, Examen et enquêtes

---

<sup>101</sup> Parti Conservateur du Canada (PCC), Parti libéral du Canada (PLC), Nouveau parti démocratique du Canada (PND), Indépendant (Ind),

### ***DELIBERATIONS DU CSSND, 4 MARS 2013***

*Présidente :* L'honorable Paméla Wallin (PCC)  
*Vice-président :* L'honorable Roméo Dallaire (PCC)

*Sénateurs présents :* L'honorable Pierre-Hugues Boisvenu (PCC)  
 L'honorable Larry W. Campbell (PLC)  
 L'honorable Joseph A. Day (PLC)  
 L'honorable Fabien Manning (PCC)  
 L'honorable Grant Mitchell (PLC)  
 L'honorable Pierre Nolin (PCC)  
 L'honorable Daniel Neil Plett (PCC)

*Témoins :* Comité externe d'examen de la GRC :  
 - Catherine Ebbs, présidente  
 - Davis Paradiso, directeur exécutif et avocat principal

### ***DELIBERATIONS DU CSSND, 18 MARS 2013***

*Présidente :* L'honorable Paméla Wallin (PCC)  
*Vice-président :* L'honorable Roméo Dallaire (PCC)

*Sénateurs présents :* L'honorable Pierre-Hugues Boisvenu (PCC) (remplacement)  
 L'honorable Joseph A. Day (PLC)  
 L'honorable Daniel Lang (PCC)  
 L'honorable Fabien Manning (PCC)  
 L'honorable Grant Mitchell (PLC)  
 L'honorable Munson (PLC) (remplacement)  
 L'honorable Pierre Nolin (PCC)  
 L'honorable Daniel Neil Plett (PCC)

*Témoins :* Gendarmerie Royale du Canada (GRC)  
 - Craig Callens  
 sous-commissaire, commandant divisionnaire de la Division E -par vidéoconférence  
 - Carol Bradley  
 inspecteur, chef d'équipe, Division E, Programme pour un environnement de travail respectueux  
 - Simmie Smith  
 chef de projet, Programme de la diversité stratégique, siège social de la GRC du Pacifique, Division E -par vidéoconférence  
 - Sharron Woodburn

commissaire-adjointe, directrice générale, Programme et service relatif à l'effectif des ressources humaines

- Dennis Watters

directeur principal de la vérification et de l'évaluation

- Daniel Dubeau

commissaire-adjoint, directeur général des ressources humaines

- Roger Brown

commandant divisionnaire, Division Dépôt - par vidéoconférence

- Christine Hudy

évaluation des programmes de formation et aide à l'élaboration du programme éducatif, Division Dépôt - par vidéoconférence

- Matthew Vinneri

directeur intérimaire, Programmes nationaux de rendement, apprentissage et performance

- Richard Davis

sergent, Direction des services en milieu de travail

- Michael O'Rielly

directeur, Initiative de réforme législative

### ***DELIBERATIONS DU CSSND, 27 MAI 2013***

*Présidente :* L'honorable Paméla Wallin (PCC)

*Vice-président :* L'honorable Roméo Dallaire (PCC)

*Sénateurs présents :* L'honorable Larry C. Campbell (PLC)

L'honorable Joseph A. Day (PLC)

L'honorable Daniel Lang (PCC),

L'honorable Fabien Manning (PCC)

L'honorable Wilfred P. Moore (PLC)

L'honorable Pierre Nolin (PCC)

L'honorable Denis Glenn Patterson (PCC)

L'honorable Daniel Neil Plett (PCC)

*Témoins :* Service de Police de Calgary (SPC)

- Richard Hanson ,chef

Association des chefs de police de l'Ontario (ACPO)

- Peter Merrifield, président

### ***DELIBERATIONS DU CSSND, 3 JUIN 2013***

*Présidente :* L'honorable Paméla Wallin (PCC)  
*Vice-président :* L'honorable Roméo Dallaire (PCC)

*Sénateurs présents :* L'honorable Joseph A. Day (PLC)  
 L'honorable Daniel Lang (PCC),  
 L'honorable Fabien Manning (PCC)  
 L'honorable Grant Mitchell (PLC) (remplacement)  
 L'honorable Pierre Nolin (PCC)  
 L'honorable Denis Glenn Patterson (PCC)  
 L'honorable Daniel Neil Plett (PCC)

*Témoins :* À titre personnel :  
 - Andrew Leslie, Lieutenant général à la retraite  
 - Michael Jeffery, lieutenant général à la retraite  
  
 Gendarmerie Royale du Canada  
 - Bob Paulson, Commissaire

### ***DEPOT DU RAPPORT DU CSSND, 10 JUIN 2013***

Le rapport du CSSND est déposé par l'honorable sénateur Lang et l'honorable sénateur Dallaire

### ***REPOSE DU GOUVERNEMENT DU CANADA, 10 AVRIL 2014***

La lettre du ministre de la sécurité publique et de la protection civile Steven Blaney à laquelle est attachée la réponse du gouvernement du Canada au rapport du CSSND.