

**UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI**

**ENJEUX ET STRATÉGIES DE MÉDIATION EN MATIÈRE DE  
HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL :  
JUSQU'OUÙ LES DROITS DE LA PERSONNE SONT-ILS  
PROTÉGÉS? UNE ANALYSE COMPARATIVE : BELGIQUE –  
FRANCE - QUÉBEC.**

**PAR  
CHARLES ASOMBO A.**

**MÉMOIRE PRÉSENTÉ COMME EXIGENCE PARTIELLE DU  
PROGRAMME DE MAÎTRISE EN GESTION DES PERSONNES  
EN MILIEU DE TRAVAIL**

**JUILLET 2008**

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI  
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.

## REMERCIEMENTS

Plutôt qu'une fin, la maîtrise est à mon sens le début de l'avant-dernier stade du savoir qui nécessite perspicacité, humilité et surtout jugement serein, car tout en étant disciple, on devient son propre maître.

Et comme dit Dan SULLIVAN, dans chaque société, il existe des modèles d'excellence, des individus dont le comportement devient un exemple à suivre pour tous, des êtres brillants et admirés que l'on tente d'égaliser. Voilà pourquoi, nous tenons à remercier notre directrice de mémoire, la professeure Pauline CÔTÉ, Ph. D, qui nous a transmis sa passion pour la recherche, le goût de l'excellence et éveillé en nous la soif de la curiosité. Ce travail reflète la qualité de ses avis éclairés et de ses recommandations pertinentes qui lui ont permis de prendre forme. Les défauts inhérents à ce type de travail incombent néanmoins à l'auteur qui en reste ainsi seul responsable.

La vie nous surprend tellement qu'elle place devant nous au moment où nous nous attendons le moins des gens pour guider nos pas dans ce merveilleux monde de la science, nous témoignant de leur Amour à travers leur savoir-faire et faire-savoir afin de nous rendre utile à cette société en constante évolution. Merci au professeur Jean-Pierre ROGER pour la pertinence de ses remarques et surtout pour ses conseils éclairés. Il a été pour nous un bel exemple de professionnalisme et de savoir-faire.

Le savoir scientifique étant une construction collective par essence, l'auteur n'omet pas de citer l'apport combien important des professeurs qui l'ont formé en l'occurrence, le professeur Farid Ben HASSEL pour la qualité de ses conseils et le sens de ses relations humaines ainsi que la professeure Céline PELLETIER qui lui a ouvert généreusement sa grande bibliothèque sur le harcèlement psychologique. Qu'ils trouvent ici toute notre reconnaissance.

Je ne saurai finir cette page sans remercier très sincèrement Daniel BÉNÉTEAU, Vice-recteur, pour la marque de son amitié, ses judicieux conseils et son soutien moral.

Je tiens à remercier particulièrement Son Excellence Mgr Bertrand BLANCHET, pour avoir accepté de consacrer généreusement de son temps à la lecture de ce mémoire. Il n'y a pas un plus grand signe d'Amour que celui qu'il nous a témoigné.

Merci aussi à tous ceux dont le nom ne figurerait pas ici à cause de l'oubli qu'entraîne la hantise de la page blanche alors qu'ils occupent les hauteurs de notre pensée bien aimante.

Quel beau moment de fierté et de joie pour un père de voir son fils accomplir une œuvre, imparfaite soit-elle. Je sais que de là où tu te reposes, tu es sans doute fier de ce que je viens de réaliser, en pensant ne serait-ce qu'à la façon dont nous nous débattions pour m'apprendre à tenir un crayon. Ne m'as-tu pas dit que le gagnant ne lâche jamais? Merci de m'avoir légué le merveilleux clan BEBOKA, qui à chaque instant, à chaque moment reflète la gloire de ton nom. Merci cher papa Freddy.

Charles Asombo

## RÉSUMÉ

Cette étude exploratoire porte sur les enjeux de la médiation dans le contexte de la violation des droits fondamentaux de la personne en milieu du travail par le harcèlement psychologique. Par ailleurs, comme le Québec n'est pas le seul gouvernement à instituer des protections explicites contre le harcèlement psychologique en milieu de travail, il nous a été utile d'examiner les initiatives réglementaires et législatives prises en Europe, particulièrement en France et, plus récemment, en Belgique, qui ont adopté des dispositions législatives précises interdisant toute forme de harcèlement psychologique en milieu de travail, bien que la terminologie employée varie d'un pays à l'autre.

Le travail, tout en agissant comme un véritable tonique sur l'identité personnelle du salarié, contribue à rehausser son estime de soi et produit des effets vitaminiques sur celui-ci. Il permet également aux individus en milieu du travail, de par leurs différences basées sur des expériences, des valeurs, une éducation, des points de vue, des modes de vie, des personnalités différentes, de s'enrichir mutuellement. Le harcèlement psychologique vient briser ce vouloir vivre-collectif et affecter non seulement le climat de travail, en transformant fondamentalement les relations du salarié avec le supérieur et les collègues mais aussi avec lui-même. Peu importe la variante et le contexte organisationnel dans lequel il se produit, il est certain que le harcèlement psychologique est la négation des droits fondamentaux de la personne en milieu de travail et constitue à la fois un affront à la loi fondamentale de chaque pays et à la société.

Pour contrer cette forme de violence en milieu de travail, sur le plan légal, la Belgique et la France ont codifié les actes, leur répétition et l'abus, en modifiant et en ajoutant des dispositions pénales dans leurs codes du travail. Le Québec, quant à lui, s'est contenté à travers les récentes modifications apportées à sa *Loi sur les normes du travail* d'analyser et de juger le ressenti de la victime en vue de lui permettre d'agir devant les tribunaux. Or, toutes ces lois, en plus d'instaurer un régime juridique de protection qui offre à la victime du harcèlement psychologique des recours juridictionnels, prévoient également le recours à la médiation. Malgré le fait que la médiation en matière de harcèlement psychologique tire sa normativité de référence de la loi, et en dépit, de cette intrusion du législatif dans le domaine juridique, cette étude analyse la médiation en matière de harcèlement psychologique non pas comme un processus informel qui s'inscrit dans un continuum du droit judiciaire mais plutôt comme une nécessité du vouloir vivre-collectif qui passe par le rétablissement réciproque de la communication et de la compréhension mutuelle, étant donné la nature *sui generis* des rapports de travail.

Pour comprendre l'importance et la portée de la médiation organisationnelle en matière de harcèlement psychologique, il faudrait dépasser les seules étapes qui se

traduisent en termes d'avantages de la solution négociée, de considérants humains, de coûts, d'options et d'appropriation par les parties de leur conflit pour s'interroger sur sa finalité qui demeure fondamentalement différente des autres processus judiciaires. Cette étude vise spécifiquement à poser un regard sur l'amplitude des garanties offertes par ces dispositions législatives (belge, française et québécoise) relatives au harcèlement psychologique, sur leur pouvoir à assurer la promotion des droits fondamentaux accordés aux personnes en milieu de travail à travers le mécanisme de recours à la médiation, sinon de leur protection par le processus traditionnel de recours judiciaire. L'écart entre les droits promus par ces lois et leur application dans le monde du travail éclaire la difficulté des lois contre le harcèlement psychologique destinées à assurer la protection puis la promotion des droits fondamentaux des travailleurs. Ceci explique le faible taux de cas jurisprudentiels en dépit du fait que ces lois ont une existence de plus de trois ans (quatre ans pour le Québec, six ans pour la Belgique et la France).

Cette étude est subdivisée en cinq chapitres. Le premier chapitre permet de brosser un état de la question et de décrire les manifestations générales, de circonscrire le contexte ainsi que le champ d'application du harcèlement psychologique au travail. Il prend soin de faire un distinguo entre le harcèlement psychologique et les notions voisines qui font référence à l'agression en milieu de travail (violence au travail, comportement déviant antisocial, déviance organisationnelle, agression, frasque, duel). Il précise également les différentes formes de harcèlement en milieu du travail (harcèlement sexuel, racial, discriminatoire, abus de pouvoir ou d'autorité, *mobbing*, *bullying*) ainsi que les dynamiques du harcèlement (le harcèlement vertical et le harcèlement horizontal ou par les pairs). Le deuxième chapitre fait une analyse du processus, des enjeux et des règles de la médiation dans le but de comprendre les principaux droits fondamentaux en milieu de travail. Le troisième chapitre se questionne sur la compréhension de l'incidence de la pratique de la gestion sur le harcèlement psychologique au travail, en clarifiant ce qui est et ce qui n'est pas du harcèlement psychologique au travail. Le quatrième traite de façon spécifique l'enjeu de la médiation en matière du harcèlement psychologique au travail. Le dernier chapitre décrit comment chaque législateur belge, français et québécois traite cette question et analyse les moyens juridiques mis à la disposition des cibles du harcèlement psychologique au travail pour garantir et promouvoir leurs droits et, d'autre part, voir de quelle manière le législateur cherche à prévenir et à combattre le harcèlement psychologique au travail. Le recours à la méthode d'analyse du discours permet de comprendre *le pourquoi* et *le comment* de l'intervention de chaque législateur en matière de harcèlement psychologique.

Mots-clés : Harcèlement psychologique – médiation – droits de la personne – pratiques de gestion.

## TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	ii
RÉSUMÉ.....	iv
INTRODUCTION.....	1
<b>CHAPITRE PREMIER</b>	
<b>CADRE CONCEPTUEL DU HARCÈLEMENT</b>	
<b>PSYCHOLOGIQUE.....</b>	<b>7</b>
<b>1.1 Cadre conceptuel.....</b>	<b>8</b>
1.1.1 Harcèlement psychologique et notions voisines (violence au travail, <i>mobbing</i> , abus de pouvoir, <i>bullying</i> ).....	9
<b>1.2 Différentes formes de violence en milieu du travail.....</b>	<b>11</b>
1.2.1 Comportement antisocial.....	12
1.2.2 Déviance organisationnelle.....	12
1.2.3 Fresque.....	13
1.2.4 Duel.....	13
1.2.5 Tyrannie.....	13
<b>1.3 Différents types de harcèlement en milieu de travail.....</b>	<b>14</b>
1.3.1 Harcèlement en général.....	14
1.3.2 Mobbing.....	16
1.3.3 Bullying.....	17
1.3.4 Harcèlement criminel.....	17
1.3.5 Harcèlement sexuel.....	18
1.3.6 Harcèlement racial.....	20

1.3.7	Harcèlement discriminatoire .....	21
1.3.8	Abus d'autorité ou de pouvoir .....	21
1.3.9	Définition du harcèlement psychologique.....	22
<b>1.4</b>	<b>Contexte et champ d'application du harcèlement psychologique .....</b>	<b>24</b>
1.4.1	Motifs, occasions et moyens utilisés pour harceler.....	24
1.4.1.1	Refus de la différence.....	27
1.4.1.2	Instrumentalisation.....	27
1.4.1.3	Incompétences.....	29
1.4.2	L'auteur du harcèlement .....	31
1.4.3	La victime du harcèlement.....	35
<b>1.5</b>	<b>La dynamique du harcèlement .....</b>	<b>39</b>
1.5.1	Harcèlement vertical .....	39
1.5.2	Harcèlement horizontal .....	40
1.5.3	Harcèlement par le tiers.....	40
<b>1.6</b>	<b>Les conséquences socioéconomiques .....</b>	<b>40</b>
<b>CHAPITRE II</b>		
<b>LES IMPACTS DU HARCÈLEMENT SUR LES DROITS DE LA</b>		
<b>PERSONNE GARANTIS EN MILIEU DU TRAVAIL.....</b>		
		<b>43</b>
<b>2.1</b>	<b>Éléments d'une protection effective des droits fondamentaux .....</b>	<b>45</b>
2.1.1	Droit à la dignité .....	47
2.1.2	Droit à l'intégrité .....	53
2.1.3	Droit à la sûreté.....	54
<b>2.2</b>	<b>Cadre juridique actuel.....</b>	<b>56</b>
2.2.1	Définitions législatives.....	57

2.2.2	Définition du comportement interdit .....	59
2.2.3	Définitions jurisprudentielles .....	66
<b>2.3</b>	<b>Applications</b> .....	<b>68</b>
2.3.1	Rôle de l'employeur.....	71
2.3.2	Rôle du syndicat .....	73
2.3.3	Les mesures destinées à protéger la victime ou le témoin.....	76

### **CHAPITRE III**

#### **INCIDENCE DES PRATIQUES DE GESTION SUR LE HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL .....**

<b>3.1</b>	<b>Les contraintes de gestion.....</b>	<b>85</b>
<b>3.2</b>	<b>La culture organisationnelle.....</b>	<b>89</b>
<b>3.3</b>	<b>La gestion des communications et des relations interpersonnelles.....</b>	<b>92</b>
<b>3.4</b>	<b>Les actions menées par les membres de l'entreprise.....</b>	<b>94</b>
<b>3.5</b>	<b>Les mesures destinées à sanctionner l'auteur du harcèlement .....</b>	<b>98</b>
<b>3.6</b>	<b>Distinguer le harcèlement psychologique de la pratique normale de gestion.....</b>	<b>102</b>
3.6.1	Conflit.....	102
3.6.2	Stress.....	103
3.6.3	Droit de direction.....	103

### **CHAPITRE IV**

#### **LA MÉDIATION EN MATIÈRE DE HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL.....**

<b>4.1</b>	<b>Enjeux éthiques et de gestion des personnes de la médiation .....</b>	<b>108</b>
4.1.1	Définition de la médiation.....	109

4.1.2	Différentes conceptions de la médiation.....	113
4.1.3	Médiation et pratiques connexes de résolution de conflits.....	115
4.1.4	Médiation et conciliation.....	115
4.1.5	Médiation et arbitrage.....	118
4.1.6	Médiation et négociation.....	118
4.1.7	Synthèse.....	119
<b>4.2</b>	<b>Processus de la médiation en matière du harcèlement psychologique ...</b>	<b>119</b>
4.2.1	Conditions d'accès à des services de médiation.....	120
4.2.2	Développement et incidence de la médiation dans les pratiques de gestion.....	122
4.2.3	Les avantages de la médiation.....	125
4.2.4	Processus volontaire.....	126
4.2.5	Processus flexible.....	127
4.2.6	Confidentiel.....	128
4.2.7	Les principales étapes de la médiation..	129
4.2.8	L'accord de médiation.....	131
4.2.9	La clause de médiation.....	131
4.2.10	Champs d'application de médiation.....	132
4.2.11	Observation.....	132
<b>4.3</b>	<b>Variables déterminantes et stratégies de médiation en regard de la gestion des personnes.....</b>	<b>134</b>
4.3.1	Imprécision terminologique.....	135
4.3.2	Qui sont les médiateurs ?.....	136
4.3.3	À quel moment intervient la médiation ?.....	138
4.3.4	Sur quel problème porte la médiation ?.....	138

## CHAPITRE V

### ANALYSE COMPARATIVE DE TEXTES LÉGISLATIFS DE HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE :

Aspect méthodologique et interprétation des données.....	140
<b>5.1 Méthode d'analyse du discours et interprétation de textes des lois.....</b>	<b>141</b>
<b>5.2 Constitution du corpus .....</b>	<b>145</b>
<b>5.3 Description du corpus de textes de lois .....</b>	<b>146</b>
<b>5.4 Définitions légales du harcèlement psychologique.....</b>	<b>147</b>
5.4.1 Selon la loi québécoise de juin 2004 .....	147
5.4.2 Selon la loi française de janvier 2002.....	148
5.4.3 Selon la loi belge de juin 2002 .....	148
<b>5.5 Éléments constitutifs des définitions de harcèlement psychologique- moral.....</b>	<b>148</b>
5.5.1 Selon la loi québécoise de juin 2004 .....	148
5.5.2 Selon la loi belge de juin 2002 .....	148
5.5.3 Selon la loi française de janvier 2002.....	149
<b>5.6 Interprétation des critères et variables de références (terminologie: définition).....</b>	<b>149</b>
5.6.1 Approche de la loi belge de juin 2002. ....	149
5.6.2 Approche de la loi française de janvier 2002 .....	150
5.6.3 Approche de la loi québécoise de juin 2004.....	151
<b>5.7 Processus de recours (plainte).....</b>	<b>152</b>
5.7.1 Approche de la loi québécoise de juin 2004.....	152
5.7.2 Approche de la loi belge de juin 2002.....	153

5.7.3	Approche de la loi française de janvier 2002 .....	154
<b>5.8</b>	<b>Mécanisme de promotion et de protection des droits garantis .....</b>	<b>155</b>
5.8.1	Selon la loi québécoise de juin 2004 .....	155
5.8.2	Selon la loi belge de juin 2002 .....	156
5.8.3	Selon la loi française de juin 2002.....	157
<b>CONCLUSION .....</b>		<b>159</b>
<b>RÉFÉRENCES.....</b>		<b>163</b>
<b>APPENDICE A</b>		
<b>LOI SUR LE HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE AU QUÉBEC.....</b>		<b>182</b>
<b>APPENDICE B</b>		
<b>LOI CONTRE LE HARCÈLEMENT MORAL EN BELGIQUE .....</b>		<b>183</b>
<b>APPENDICE C</b>		
<b>LOI CONTRE LE HARCÈLEMENT MORAL EN FRANCE .....</b>		<b>189</b>

## INTRODUCTION

*« Le principe de réduction qui réduit un tout complexe à l'un de ses composants, qui l'isole de son contexte, produit l'incompréhension de tout ce qui est global et fondamental. »*

Edgar Morin

## PROBLÉMATIQUE

Depuis la nuit des temps jusqu'à la création de la société des Nations (1919), la sauvegarde des droits de la personne a toujours été une préoccupation constante de la part des États. Le degré de protection qu'un État accorde à ses citoyens pour garantir ces droits permet de distinguer une société démocratique de celle qui ne l'est pas. Il s'avère que le droit au travail et celui de la personne au travail figurent parmi les droits fondamentaux enchâssés dans différents instruments juridiques nationaux et internationaux. La Cour Suprême du Canada (1987) souligne que le travail est l'un des aspects fondamentaux de la vie d'une personne, un moyen de subvenir à ses besoins financiers et, ce qui est tout aussi important, de la possibilité de jouer un rôle utile dans la société. L'emploi est une composante, estime-t-elle, essentielle du sens de l'identité d'une personne, de sa valorisation et de son bien-être sur le plan émotionnel.

Le travail constitue désormais plus qu'un simple moyen de subsistance. Il est devenu une nécessité : c'est par lui qu'on peut exprimer notre potentiel, mettre à l'épreuve ses capacités, se dépasser, définir son identité et faire quelque chose d'utile pour nous-mêmes ou pour les autres.

Le travail tout en nous donnant l'occasion de créer des liens avec d'autres personnes, permet également aux individus, de par leurs différences basées sur des expériences, des valeurs, une éducation, des points de vue, des modes de vie, des personnalités différentes, de nous enrichir mutuellement.

En effet, on retrouve au travail un réseau social majeur, qui suit de près, en termes d'importance, celui de la famille. Comme l'affirment Kaukianien et ses collègues, nous passons de nombreuses heures actives de nos vies au travail, il n'est donc pas étonnant que de bonnes relations avec nos collègues constituent une base pour notre bien-être (Kaukianien et coll., 2001). Morin (2003) affirme que le travail a des effets vitaminiques. Dans la mesure où l'organisation du travail le permet, celui-ci agit comme un véritable tonique sur l'identité personnelle en contribuant à rehausser l'estime de soi.

Bien que cette diversité issue de l'interaction des uns et des autres dans le milieu du travail soit une excellente chose, le milieu du travail demeure et reste un terrain fertile pour l'émergence de tensions et de conflits susceptibles d'être pathogènes pour la santé mentale des travailleurs. C'est dans ce contexte que la violence au travail et plus spécifiquement le harcèlement psychologique viennent affecter le climat de travail et transforme les relations avec le supérieur et les collègues mais aussi avec soi-même.

Le harcèlement psychologique au travail a suscité un réel intérêt dans le monde scientifique : violence (Chappell et Di Martino, 1998; Lord, 1998; Bulatao et VandenBos, 1996), agression (Neuman et Baron, 1998), mauvais traitement ('*mistreatment*'), incivilité au travail (Anderson et Pearson, 1999), déviance des employés (Robinson et Bennett, 1995), petite tyrannie ('*petty tyranny*') (Asforth, 1997, 1994), *mobbing* (Leymann, 1996; 1990), *bullying* (Bray, 2001; Adams, 1997 et

Smith, 1997) et dans les institutions internationales ( Bureau international du travail: Chappell et Di Martino, 2000). Peu importe la variante et le contexte organisationnel dans lequel il se produit, il est certain que le harcèlement psychologique est la négation des droits fondamentaux de la personne en milieu de travail et constitue à la fois un affront à la loi fondamentale de chaque pays et à la société. Il est un sérieux indicateur des malaises profonds qui se vivent actuellement dans la sphère du travail (Dejours, 1998, 2001).

Pour contrer cette forme de violence en milieu de travail, sur le plan légal, la Belgique et la France ont codifié les actes, leur répétition et l'abus, en modifiant et en ajoutant des dispositions pénales dans leurs codes du travail. Le Québec, quant à lui, s'est contenté à travers les récentes modifications apportées à sa *Loi sur les normes du travail* d'analyser et de juger le ressenti de la victime en vue de lui permettre d'agir devant les tribunaux.

Or, toutes ces lois, en plus d'instaurer un régime juridique de protection qui offre à la victime du harcèlement psychologique des recours juridictionnels, prévoient également le recours à la médiation. Lalonde et Pronovost (2006) font remarquer que le contexte d'émergence des pratiques de médiation issues des politiques institutionnelles laisse présager une coloration forte du cadre légal, comme cadre normatif des médiations effectuées en application de ces politiques. Cette intrusion du législatif dans le domaine juridique, considérant sa normativité de référence, signifie-t-elle que la médiation en matière de harcèlement psychologique devra s'exercer comme un processus informel qui s'inscrit dans un continuum du droit judiciaire ou questionne-t-il les limites du raisonnement juridique traditionnel? Et surtout de la difficulté d'appréhender le monde vécu à travers le raisonnement juridique construit dans la rationalité du droit et de la décision judiciaire. La nature *sui generis* des rapports de travail qui sous-tendent la nécessité du vouloir vivre

collectif qui passe par le rétablissement réciproque de la communication et de la compréhension mutuelle, ne se pose-t-elle pas à la limite de ce droit? Lorsque dépourvu de son caractère juridique, le conflit à la base du harcèlement psychologique engendre automatiquement l'intégration d'un certain pluralisme normatif qui exclut le droit comme seule norme de référence.

Vu sous cet angle, il est évident que la médiation offre au règlement des conflits, quelle que soit leur nature, à la fois un lieu et un processus différent de ceux de la justice traditionnelle et peut-être, comme le fait remarquer Lalonde (2004), le pressent-elle en certains domaines, une finalité propre et distinctive de celle du judiciaire.

D'un point de vue pédagogique, il nous semble nécessaire de préciser que les Lois (belge, française et québécoise) sur le harcèlement psychologique poursuivent un double objectif: d'une part, la protection des victimes par le recours à la voie judiciaire, et d'autre part, la promotion des droits de la personne en milieu du travail par le canal de la médiation.

La notion de promotion, par opposition à celle de sanction (protection), nous semble traduire une rupture fondamentale dans la rationalité juridique, et nécessiter des actions et applications normatives distinctes. À cet effet, comme le soutient Sheppard (2005), la notion de régulation peut être entrevue dans une approche collective ou dans une visée de modification des comportements, s'apparentant plus à la promotion de droits fondamentaux qu'à leur simple sanction. Lalonde et Pronovost (2006) soulignent à ce sujet que la Cour suprême a référé explicitement à ce vocable de promotion dans l'arrêt Robichaud en spécifiant que la loi devait être interprétée de manière à promouvoir les politiques qui la sous-tendent.

Pour comprendre l'importance et la portée de la médiation organisationnelle en matière de harcèlement psychologique, il faudrait dépasser les seules étapes qui se traduisent en termes d'avantages de la solution négociée, de considérants humains, de coûts, d'options et d'appropriation par les parties de leur conflit pour s'interroger sur sa finalité qui demeure fondamentalement différente des autres processus judiciaires (pénal, familial, civil, commercial...). La médiation comprise dans sa finalité de justice permet d'appréhender en partie ce potentiel de réalisation de constitution normative qui intègre une pluralité de valeurs qui viendront redéfinir la norme en l'actualisant et en la contextualisant, par un processus réflexif (Lalonde, Legault 2004).

Le harcèlement psychologique au travail étant considéré comme une véritable atteinte aux droits fondamentaux de la personne en milieu du travail, dans quelle mesure la médiation comme mode de prévention et de résolution de conflits peut-elle garantir la promotion de ces droits ? Telle est la question à laquelle cette étude tentera de répondre par une approche comparée des législations belge, française et québécoise.

Cette recherche a comme objectifs de :

1. livrer une description des pratiques de lutte contre le harcèlement psychologique au travail en général et, de manière spécifique, dans chaque pays concerné par cette étude;
2. déterminer si la médiation organisationnelle est porteuse de transformations dans la régulation des relations dans les milieux de travail afin de gérer les situations de harcèlement psychologique au travail et de questionner les raisons qui semblent motiver la mise en œuvre ainsi que les finalités pressenties du recours à la médiation dans un contexte de harcèlement psychologique et de violation des droits fondamentaux de la personne en milieu du travail;

3. décrire les pratiques de médiation organisationnelle en matière de harcèlement psychologique sous l'angle de leur potentiel régulateur à offrir au milieu du travail un mode de gestion des conflits respectueux des droits fondamentaux de la personne.

## **CHAPITRE PREMIER**

### **CADRE CONCEPTUEL DU HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE**

## CHAPITRE PREMIER : CADRE CONCEPTUEL DU HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE

*« De votre bouche ne doit sortir aucun mauvais propos, mais plutôt toute bonne parole capable d'édifier, quand il le faut, et de faire du bien à ceux qui l'entendent »*

*(Éphésiens 4, 29 )  
Bible de Jérusalem*

### 1.1 Cadre conceptuel

Depuis les dernières décennies, le marché du travail est marqué par de changements rapides et profonds tant au niveau technologique que managérial qui affecte non seulement l'offre de travail de même que son contenu mais également les conditions de travail. La modernisation sans précédent de la technologie, l'augmentation des exigences du travail, la compétition féroce, la précarisation des emplois ainsi que les restructurations à répétition ont rendu les emplois instables et créer des atmosphères de tensions palpables dans plusieurs entreprises. Ceci a eu comme conséquence : diminution de la productivité, difficile conciliation entre le travail, les études et la famille, hausse vertigineuse des absences en raison d'un problème de santé mentale, perturbation des relations de travail, phénomène de violence et surtout du harcèlement psychologique en milieu du travail.

À ce sujet, une chercheuse de l'Université de Fredericton, Marilyn Noble, dit que le harcèlement en milieu de travail est « au point où se trouvait la violence familiale il y a environ vingt ans. Il existe depuis longtemps, mais nous lui avons soudainement donné un nom et nous avons cessé de le passer sous silence. Nous avons un énorme besoin, longtemps réprimé, d'y faire face. »

Il est vrai que le phénomène de harcèlement psychologique ou moral a pris une ampleur importante tant en Belgique, en France qu'au Québec. Ainsi, selon Statistique Canada (2005), ce sont environ 100 000 (3%) salariés québécois sur les trois millions en emploi, qui en seraient victimes. Selon Leclerc, une enquête menée en Europe entre 1995 et 2000 (Paoli et Merllié, 2001) sur les conditions du travail montre que près d'un travailleur sur dix (9 %) rapporte faire l'objet d'intimidation ou de harcèlement moral. En France et en Belgique la proportion de travailleurs touchés par ce phénomène est en augmentation d'environ de 1% pour la même période (Leclerc, 2005). L'ampleur et l'écho provoqués par ces travaux dans les milieux de travail, ont démontré d'une part, que lorsque dans une organisation, les droits de la personne ne sont pas respectés et que personne ne proteste, alors le harcèlement n'est pas loin s'il n'est pas en train de commencer. D'autre part, ont forcé plusieurs gouvernements, notamment ceux de la Suède, de la Belgique, du Portugal, de la France, de la Finlande, des Pays-Bas et du Québec, à se doter de lois prohibant le harcèlement psychologique.

Pour être en mesure de bien cerner la problématique du harcèlement psychologique au travail, il s'avère nécessaire de préciser les différents concepts utilisés pour éviter tout amalgame avec des notions voisines. Ceci permettra de déterminer son contexte, son champ d'application, ses conséquences sur le plan socioéconomique afin de comprendre pourquoi il est important non seulement d'accorder une protection légale aux victimes mais surtout d'en assurer la promotion.

### **1. 1. 1 Harcèlement psychologique et notions voisines**

Avant de nous attarder sur la définition du harcèlement psychologique au travail, nous avons jugé utile d'opérer un distinguo avec les autres formes de violence au travail, parce qu'il existe une confusion entre ce concept et des expressions connexes, tels que les comportements antisociaux et la déviance organisationnelle (Courcy et Savoie, 2004).

D'ailleurs, il n'est pas étonnant de voir une partie de la jurisprudence et de la doctrine parler de harcèlement alors que l'autre utilise le terme violence.

Cette confusion épistémologique a plusieurs répercussions. Non seulement, elle nuit à l'élaboration des fondements conceptuels de ce domaine d'étude et à son opérationnalisation mais rend ambiguë l'interprétation dans la prise en compte de la sauvegarde des droits de la personne en milieu de travail et de recours y afférents. Quant on sait en effet que le harcèlement psychologique est une forme de violence particulière qui ne s'exprime pas de la même façon que les violences ordinaires, lorsque l'on analyse chaque acte séparément, on risque de banaliser cette forme sournoise de violence car chaque acte peut sembler inoffensif. Sans nul doute, comme l'a souligné le philosophe Michel Foucault (1990): « *Ce sont là des faits d'une extrême banalité, que tout le monde connaît. Mais ce n'est pas parce qu'ils sont banals qu'ils n'existent pas* » (p.15) ou qu'ils n'ont pas la force de briser psychologiquement une personne.

Par ailleurs, il existe aussi des définitions plus étroites de ce phénomène qui mettent l'accent sur : la répétition, l'abus de pouvoir dans la subordination, crime d'État, une violence silencieuse (Bourgault, 2006; Brochu, 2006; Deschênes, 2005; Leclerc, Sabourin, Bonneau, 2006; LeCorre, 2004; Soares, 2002; Einarsen, Hoel, Zapf et Cooper, 2003b; Hirigoyen, 2001; Liefoghe, 2004; Bernhein, Cyr, 2003), permettant de cerner plus spécifiquement cette forme de violence en milieu organisationnel en établissant les types de relations entre agresseurs et cibles.

Les précisions apportées pourront aider à mieux comprendre l'importance de ce phénomène ainsi que les genres d'intervention à faire de la part de la collectivité et des gouvernants.

## **1.2 Différentes formes de violence en milieu du travail**

Le petit Larousse (2007) présente la violence comme étant : «le caractère de ce qui se manifeste, se produit ou produit ses effets avec une force intense, extrême, brutale» (p.920). De façon plus spécifique, la définition de Bourgault (2006), nous paraît, dans le contexte, appropriée « La violence est un acte d'agression portant atteinte à l'intégrité physique ou morale d'une personne. » (p.37).

La violence dans les organisations se révèle comme étant l'une des réalités associées à plusieurs problèmes de santé psychologique au travail dont les origines peuvent être externes et internes à l'organisation.

La violence organisationnelle d'origine externe : lorsqu'elle est le fait des clients, des anciens employés, de membres de la famille, des étrangers de l'organisation. Autrement dit de toute personne qui n'a aucun lien de subordination juridique ou de dépendance avec l'entreprise; mais elle peut également être interne lorsqu'elle correspond aux agressions se produisant entre dirigeants, entre employés ou encore entre dirigeants et employés. Appartenant à ce type de violence au travail : la violence interne hiérarchique correspond aux agressions commises par le supérieur envers le subalterne, l'inverse est aussi possible ou encore celle qui se produit entre les collègues.

Quant à nous, nous croyons qu'il y a violence organisationnelle lorsqu'une personne ou des personnes œuvrant pour une organisation donnée, ayant un lien contractuel de travail ou de service avec elle, par des actions ou par des menaces, porte atteinte, de manière intentionnelle, à l'intégrité ou à la sécurité physique ou psychologique d'un ou de plusieurs individus œuvrant dans la même organisation (Arousseau et Landry, 1996, p.9).

Cette définition balise le champ d'application de la violence en milieu du travail et nous permet, pour le besoin de cette étude, de nous limiter à la seule violence interne. Nous pouvons subdiviser cette forme de violence eu égard à leur origine et manifestation à cinq (5) catégories : Comportement antisocial, déviance organisationnelle, fresque, duel et tyrannie.

### **1.2.1 Le comportement antisocial**

Est un comportement contre productif, dysfonctionnel, de délinquance et de vengeance d'un membre ou d'un ex-membre d'une organisation qui porte atteinte à l'organisation et à ses membres (Courcy et Savoie, 2003). Le comportement antisocial peut s'exprimer par un comportement de violence visant à contraindre une personne dans ses actions et à l'amener à agir autrement qu'elle n'aurait fait en l'absence de cette intervention. Certains gestes posés peuvent prendre la forme d'une agression physique. Contrairement au harcèlement, cette dernière demeure un acte isolé qui ne fait pas référence à des comportements répétés. Il en est ainsi par exemple, lorsqu'un employé actuel ou ancien, pose des gestes à l'encontre d'un membre de l'organisation, principalement pour des disputes interpersonnelles survenues dans le cadre du travail.

### **1.2.2 La déviance organisationnelle**

Il s'agit d'une sorte de comportement délinquant parfois dénué de violence mais dont les expressions mises bout à bout, finissent par user le moral des collègues ou du supérieur et par effriter la qualité du milieu de travail. Autrement dit, c'est un ensemble des gestes qui semblent bénins, mais dont l'accumulation peut provoquer des dégâts considérables pour l'organisation et avoir un impact sur les autres employés. La déviance organisationnelle peut prendre deux formes. Il peut s'agir d'un comportement critique, qui va quelquefois jusqu'à la résignation : essayer de s'abstraire, de se distancer, de se protéger du milieu de travail ou à la méfiance,

scepticisme, cynisme, manque de respect ou de confiance, dénigrement, ralentissement des tâches, résistance passive et sabotage en sont quelques manifestations.

### **1.2.3 La fresque**

Elle s'exprime par un affrontement de clans, de cliques, de groupes de travail (Aurousseau, C. 2000). Exemple: Deux groupes se persécutent mutuellement et les personnes sont, à la fois victimes, agresseurs et témoins d'une organisation de travail défailante. Cependant, ils ont une compréhension globale assez semblable du contexte organisationnel, même s'il y a des différences dans leurs interprétations respectives de certains aspects du travail.

### **1.2.4 Le duel**

Il s'agit d'une opposition en milieu du travail entre deux collègues mais qui va au-delà du simple conflit de personnalité. Généralement ce genre de conflit peut déboucher facilement sur une tyrannie. Cette personne peut être un collègue ou un supérieur. Le duel s'apparente au *bullying*.

### **1.2.5 La tyrannie**

C'est une violence verbale, écrite parfois physique dont est victime une personne de la part de plusieurs collègues ou supérieurs à tour de rôle ou simultanément. C'est une sorte de *mobbing* dirigé contre une personne en milieu de travail. Exemple commun aux deux scénarios: intimidation (*bullying*) contre une (duel) ou plusieurs personnes (tyrannie). Toutefois, si les agressions deviennent ouvertes ou que les tyrans s'en prennent indifféremment à tous au travail, c'est de la maltraitance managériale parce que les tyrans ne ciblent plus un individu ou un groupe en particulier.

En dépit d'une apparente convergence avec le harcèlement psychologique au travail, il faudrait souligner que ces termes ne sont pas interchangeables, chacun comportant des nuances plus ou moins importantes mais à tout point de vue différente du harcèlement psychologique au travail.

Une autre remarque à faire, c'est que contrairement au harcèlement, les actes posés demeurent isolés et ne font pas de référence à des comportements répétés. De plus, la violence en milieu de travail est une notion plus large qui englobe non seulement la violence physique mais aussi psychologique ou morale.

### **1.3 Différents types de harcèlement en milieu de travail**

Plusieurs concepts se mêlent à celui de harcèlement. Il importe donc, pour bien camper ce que nous entendons par harcèlement psychologique au travail, de définir toutes les autres formes de harcèlement telles que : harcèlement sexuel, harcèlement racial, harcèlement discriminatoire, harcèlement criminel ainsi que des autres expressions utilisées qui sont liées au harcèlement psychologique comme : *mobbing*, *bullying*, abus de pouvoir.

#### **1.3.1 Harcèlement en général**

En nous référant au sens usuel du terme « **harceler** » tel que définit par le Littré (1998), nous nous rendons compte, que celui-ci met l'accent sur une référence à la notion de fréquence et de répétition. Au regard de ceci, harceler une personne signifie la « tourmenter, l'inquiéter par des petites mais fréquentes attaques. » (p. 1244).

Certaines décisions rendues par la *Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse du Québec*(1998), en l'occurrence dans l'affaire opposant la C.D.P.Q.J. c. Québec (procureur général), jettent un éclairage sur la définition du concept de harcèlement:

... La conduite inacceptable s'appuie essentiellement sur une notion d'abus de confiance, abus de pouvoir ou d'autorité exercé à l'encontre de la victime ; Le langage utilisé ou les gestes faits recherchent, consciemment ou non, le maintien de la victime dans une situation d'infériorité ou d'ostracisme par rapport aux collègues de travail ou, plus globalement, au milieu de travail. (Par. 141).

La définition de harcèlement fait ressortir la notion d'intentionnalité mais surtout de répétition.

Nous pouvons également nous référer à Bernheim et coll. (2003) qui citent la politique sur la prévention et le règlement du harcèlement en milieu du travail du Secrétariat du Conseil du trésor du Canada (1<sup>er</sup> juin 2001) qui définit le harcèlement comme étant :

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 dû raisonnablement 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 (p.31).

Comme on peut s'en rendre compte, il s'agit d'une définition trop générale qui englobe plusieurs formes de harcèlement (abus de pouvoir, harcèlement sexuel, harcèlement psychologique ou moral, harcèlement discriminatoire). L'avantage d'une telle définition est de d'éviter de soustraire un acte ou un comportement de l'agresseur et surtout de permettre à la victime de se prévaloir d'une disposition générale pour l'appliquer à un cas spécifique étant donné que tous les éléments constitutifs d'infraction y sont couverts.

Par ailleurs, lorsqu'on creuse les éléments de cette définition, on se rend compte qu'elle ne fait pas explicitement référence à la fréquence des actes. Ce qui nous permet de déduire, mutatis mutandis que l'acte fautif pourra être soit isolé, soit répétitif. Toutefois, il aurait été souhaitable selon nous de le préciser pour éviter qu'un harceleur ne prétende qu'il n'a commis aucun harcèlement pour la seule raison que son geste ou comportement est isolé.

### **1.3.2 Mobbing**

Concept utilisé par Leymann (1996) pour désigner le harcèlement psychologique et qu'il définit comme : « Une forme de terrorisme psychologique qui se manifeste par l'enchaînement, sur une assez longue période, de propos et d'agissements hostiles qui, pris isolément, peuvent sembler anodins, mais dont la répétition constante a des effets pernicieux. » (p. 26-27). D'autres auteurs (Balicco, 2001) considèrent le *mobbing* comme étant : une situation de communication non éthique caractérisée par la répétition, sur une longue durée, de la part d'une ou plusieurs personnes, d'agissements hostiles dirigés systématiquement contre un individu qui développe, en réaction, de graves problèmes physiques ou psychologiques. Il constitue un processus destructeur qui peut entraîner l'invalidité permanente, voire la mort de la victime.

La durée et la répétition sont deux conditions essentielles pour que l'on puisse considérer que l'on est en présence de *mobbing*. Exemples de persécution collective (*Mobbing*): empêcher en groupe la victime de s'exprimer et lui refuser toute communication directe, s'arranger pour qu'elle prenne toujours ses pauses-santé et ses repas seule ou coupée de son équipe de travail (isoler), discréditer et humilier en groupe la victime par des sarcasmes répétés (affaiblir), réprimander et rétrograder injustement la victime, la forcer à démissionner ou sinon la congédier pour des erreurs dont la source est négligée par le ou les superviseurs ainsi que par le ou les groupes de travail (détruire par intimidation ou brimades).

### **1.3.3 Bullying**

Ce terme signifie persécution ou brimades. Il se produit généralement dans le monde de l'éducation entre élèves et étudiants, par exemple lors de bousculades, d'actes d'intimidation et autres gestes visant à l'exclusion, au rejet et à l'isolement.

Il est une forme de harcèlement qui se traduit souvent par des comportements destinés à faire peur ou à faire mal à un plus faible. Exemples d'intimidation (*bullying*): donner toujours ses ordres en hurlant, bousculer, critiquer, de façon destructive et fréquente, la victime devant tout le monde (isoler), surcharger une personne de travail et abrégé constamment les délais pour s'assurer qu'ils ne seront pas respectés (affaiblir), rétrograder un employé performant, envers qui le superviseur a une aversion personnelle, en lui ôtant injustement ses responsabilités et en lui imposant des tâches subalternes ou en dessous de son potentiel (détruire).

### **1.3.4 Le harcèlement criminel (*Stalking*)**

Il se fonde sur le principe de traquer continuellement quelqu'un au travail et hors travail. Il se définit comme : « un comportement impliquant explicitement ou implicitement une menace de mort avec l'intention de provoquer la peur. »

À ce sujet, l'article 264 du Code criminel prévoit qu'il est interdit, sauf autorisation légitime de :

- suivre une personne ou une de ses connaissances de façon répétée;
- communiquer de façon répétée, même indirectement, avec une personne ou une de ses connaissances;
- cerner ou surveiller sa maison d'habitation ou le lieu où une personne ou une de ses connaissances réside, travaille, exerce son activité professionnelle ou se trouve;
- se comporter d'une manière menaçante à l'égard d'une personne ou d'un membre de sa famille, sachant que cette personne se sent harcelée ou sans se soucier de ce qu'elle se sente harcelée, si l'acte interdit a pour effet de lui faire raisonnablement craindre, compte tenu du contexte, pour sa sécurité ou celle d'une de ses connaissances.

Balicco (2001) souligne la nature particulièrement déstructurante de cette forme de harcèlement pour tous ceux qui en sont l'objet. C'est le cas généralement des anciens amants ou conjoints qui ne supportent pas que l'autre les ait quittés. Ces derniers utilisent tous les moyens possibles, ils téléphonent au domicile et au travail, font des visites non désirées au travail et même au domicile avec l'intention très souvent de passer à l'acte violent (gifles, insultes). Ils envoient de messages exagérés, de fleurs, de lettres d'amour, surveillance au travail et hors travail des allées et venues de la personne ciblée, appels téléphoniques ou courriels incessants, cadeaux excessifs repoussants, menaces de se suicider, avec allusions vagues à propos de malheurs à venir pour la victime. Depuis la médiatisation du harcèlement psychologique, il est malheureux de constater une certaine confusion entre le *bullying* et le *stalking* dans le *Common law* au sujet de l'interprétation et de l'application de l'article 423 du code criminel canadien. Cet article s'applique uniquement et de façon exclusive au harcèlement criminel et son application ne devrait en aucun cas être étendue au *bullying*, *mobbing* ou encore au harcèlement psychologique.

### 1.3.5 Harcèlement sexuel

Désigne un comportement de nature sexuelle non désiré. Son caractère harcelant découle de sa répétition ou des conséquences qu'il peut avoir sur le plan professionnel pour la victime. En d'autres termes, il désigne toutes les formes non désirées d'attention ou d'avances à connotation sexuelle provoquant un malaise et/ou de la crainte et menaçant le bien-être ou l'emploi.

De son côté, la *Cour Suprême du Canada* (1989) dans sa décision dans *l'affaire Janzen*, a défini le harcèlement sexuel, en ces termes :

Le harcèlement sexuel en milieu de travail peut se définir de façon générale comme étant une conduite de nature sexuelle non sollicitée qui a un effet défavorable sur le milieu de travail ou qui a des conséquences préjudiciables en matière d'emploi pour les victimes de harcèlement. [...]

Le harcèlement sexuel en milieu de travail est un abus de pouvoir tant économique que sexuel. Il devient une pratique dégradante qui inflige un grave affront à la dignité des employés forcés de le subir (p. 7).

À propos du harcèlement sexuel, le Comité des affaires sociales de l'Assemblée des évêques catholiques du Québec (AECQ) aborde une situation délicate : celle de la déviation de la relation professionnelle de l'accompagnement pastoral, particulièrement sous forme d'abus sexuels. On y dit, par exemple :

Aucun consentement significatif n'est possible dans une différence d'autorité. Si la personne aidée prend l'initiative de sexualiser la relation, c'est encore la responsabilité de celle qui accompagne de maintenir les frontières de la relation pastorale ou spirituelle et de ne pas entrer dans une relation sexualisée ( p. 42).

Au regard de toutes ces définitions, nous pouvons nous permettre de dire que le harcèlement sexuel désigne tout acte, pratique, remarque ou contact de nature sexuelle susceptible d'offenser ou d'intimider une personne ou qui pourrait, selon des motifs raisonnables, être perçu par la personne visée comme l'assujettissement d'une possibilité d'emploi, de formation ou d'avancement à des conditions d'ordre sexuel.

LeCorre (2004, p.8) note l'existence de deux formes de harcèlement sexuel en milieu de travail : le harcèlement *chantage au travail* ou *donnant – donnant* et le harcèlement *milieu de travail hostile*. Selon l'auteur, le harcèlement sexuel chantage au travail ou *donnant – donnant*, se traduit par une demande de faveurs sexuelles en échange d'un bénéfice. Le refus des avances sexuelles peut entraîner des représailles. À titre illustratif, un directeur qui promet d'accorder une promotion à son adjointe uniquement si elle lui accorde des faveurs sexuelles, exerce du harcèlement chantage.

En revanche, le harcèlement *milieu du travail hostile* constitue une forme plus subtile de harcèlement qui a pour effet d'empoisonner le milieu de travail. Dans ce genre de harcèlement sexuel, aucune démarche de séduction n'est impliquée.

Par sa conduite, le harceleur désire faire comprendre à la victime qu'elle n'est pas à sa place dans ce milieu du travail. Il en est par exemple d'une femme qui travaille dans un milieu traditionnellement masculin et qui est l'objet de blagues de mauvais goût reflétant l'animosité de ses compagnons de travail qui considèrent qu'elle occupe un poste qualifié par la tradition de job d'homme.

### **1.3.6. Le harcèlement racial**

La *Commission des droits de la personne du Québec* dans l'affaire Habachi (1992) a défini cette forme de harcèlement de la façon suivante : «Une conduite qui se manifeste, entre autres, par des paroles, actes, gestes répétés à caractère vexatoire ou méprisant à l'égard d'une personne ou d'un groupe de personnes en raison de la race, de la couleur, de l'origine ethnique ou nationale, de la religion ou de la langue.»

Le harcèlement racial peut prendre différentes formes comme les énumère Valiquette (1997), c'est le cas notamment de :

- caricatures, graffitis;
- blagues, plaisanteries, insinuations tendancieuses, commentaires humiliants et propos offensants;
- remarques désobligeantes, insultes et injures;
- omissions blessantes, attitudes méprisantes, isolement, rebuffades et autres brimades;
- dissuasion de rechercher des promotions et autres formes de pressions, rétrogradation;
- vandalisme ou dommages à la propriété de la victime (voiture, vêtements, instruments de travail) ou des lieux mis à sa disposition (casier, bureau, etc.);
- voies de faits et autres agressions.

### 1.3.7 Le harcèlement discriminatoire

La *Charte québécoise des droits et libertés de la personne* en son article 10 le définit en ces termes :

Il s'agit d'une conduite se manifestant, entre autres, par des paroles, des actes ou des gestes répétés, à caractère vexatoire ou méprisant, à l'égard d'une personne ou d'un groupe des personnes en raison de l'un ou l'autre des motifs énumérés par le présent article.

Il faut toutefois rappeler que les motifs de discrimination protégés par cette *Charte* sont les suivants : la race, la couleur, le sexe, la grossesse, l'orientation sexuelle, l'état civil, l'âge, la religion, les convictions politiques, la langue, l'origine ethnique ou nationale, la condition sociale et le handicap.

### 1.3.8 Abus d'autorité ou de pouvoir

Selon l'énoncé de l'article 2.3 de la politique interne contre le harcèlement en milieu de travail de la *Commission canadienne des droits de la personne* :

Il y a abus de pouvoir quand une personne se sert de son pouvoir ou de son poste avec le pouvoir implicite qu'il comporte pour intervenir négativement, miner, saboter ou nuire au travail ou à la carrière (de cette personne). L'abus de pouvoir comprend des actes flagrants tels que l'intimidation, les menaces, le chantage, la coercition [...] (art. 2.3).

En d'autres termes, il s'agit de l'exercice de l'autorité de manière indue qui constitue une conduite qu'une personne sait ou aurait dû savoir inacceptable. L'intention de compromettre l'emploi, de nuire au rendement, de mettre l'emploi en danger ou de s'ingérer dans la carrière d'un employé peut constituer un abus d'autorité ou de pouvoir (LeCorre, 2004). À titre illustratif, un directeur qui dit constamment à un employé : je pourrais te faire congédier si je le voulais! Ou encore qui utilise un langage grossier et abusif. C'est le cas également du chantage, des menaces ou de la surveillance excessive et injustifiée.

Une remarque à ce stade s'impose. La violence physique comme le harcèlement sexuel, criminel, racial, discriminatoire et l'abus du pouvoir sont des formes de violence visibles plus reconnaissables alors que la violence psychologique est sournoise, silencieuse et en réalité se traduit par une sorte de meurtre psychique (Hirigoyen, 1998, p.7).

### **1.3.9 Définition du harcèlement psychologique**

Si la notion semble récente, il n'en demeure pas moins que différents auteurs s'étaient intéressés à cette question depuis longtemps (Brodsky, 1976; Leymann, 1996; Marie-France Hirigoyen, 1998, 2001). Tout ce qui a changé, c'est l'ampleur qu'il a pris en milieu de travail parce qu'il devient véritablement un problème de société inquiétant vu ses impacts négatifs pour les individus, la société et les organisations.

Chercher à définir le harcèlement psychologique au travail n'est pas une tâche aisée. Chaque auteur, chaque législateur et chaque tribunal y va avec son approche et surtout avec son interprétation.

Une définition trop étroite mettrait en péril d'une part, l'atteinte de l'objectif du législateur, notamment d'éviter la médicalisation du dossier du harcèlement psychologique, alors qu'une définition trop large engloberait somme toute des situations normales de travail. D'autre part, même si les définitions sont relativement semblables, les conceptions théoriques sous-jacentes qui peuvent expliquer l'origine du harcèlement varient également en fonction des auteurs. Faute de consensus sur la terminologie appropriée, il nous paraît utile de proposer certaines définitions que nous pensons pertinentes et surtout adaptées à notre réalité.

Pour Marie-France Hirigoyen (1998), il faut entendre par harcèlement sur le lieu de travail :

toute conduite abusive se manifestant notamment par des comportements, des paroles, des actes, des gestes, des écrits, pouvant porter atteinte à la personnalité, à la dignité ou à l'intégrité physique ou à la dignité ou à l'intégrité physique ou psychique d'une personne, mettre en péril l'emploi de celle-ci ou dégrader le climat de travail. (p.18).

Louis Crocq (1994) estime que le harcèlement moral :

est une entreprise de maltraitance psychologique fréquente et insidieuse se traduisant par des actes pervers de violence cachée, dont la victime subit les dégâts destructeurs comparables à ceux des névroses post-traumatiques ou de guerre. (p. 4).

Selon le Conseil Économique et Social Européen,

le harcèlement moral au travail est constitué de tous agissements répétés visant à dégrader les conditions humaines et relationnelles, matérielles de travail d'une ou plusieurs victimes, de nature à porter atteinte à leurs droits et leur dignité, pouvant altérer gravement leur état de santé et compromettre leur avenir social. (Christian Balicco, 2001, p.6).

Aussi, avons-nous cru pertinent de présenter la définition tirée du rapport du comité interministériel sur le harcèlement psychologique au travail du gouvernement du Québec (2001), parce qu'elle touche plusieurs facettes du harcèlement psychologique :

une conduite se manifestant par des paroles, des actes ou des gestes généralement répétés et non désirés, et qui est de nature à porter atteinte à la dignité, à l'intégrité psychologique ou physique de la personne ou de nature à compromettre un droit, à entraîner pour elle des conditions de travail défavorables, une mise à pied, un congédiement ou démission forcée. Un seul acte grave qui engendre un effet nocif peut aussi être considéré comme du harcèlement. (p.13).

Les éléments visés par les définitions tirés de la doctrine sur le harcèlement psychologique en milieu du travail sont :

- des faits, des actes ou des comportements abusifs,
- des agissements répétés qui nuisent à la santé,
- des comportements ayant pour but de discréditer, déconsidérer, isoler et empêcher,
- des atteintes à la dignité ou à l'intégrité de la personne,
- des atteintes ayant un caractère de répétition ou de gravité,
- des abus de pouvoir ou d'autorité.

Toutes ces définitions nous poussent à faire ces quelques remarques : certains auteurs comme Marie-France Hirigoyen mettent l'accent sur les conséquences de l'acte et ne font pas ressortir ni l'élément fréquence dans le temps ni la question de l'intensité du comportement de l'agresseur. C'est également l'option retenue par le législateur québécois qui vise plutôt l'effet, alors que les législateurs français et belge mettent plus d'emphase sur la notion de répétition et de persistance de l'action. Au-delà de cette divergence, tous ces auteurs s'accordent sur les effets toujours nocifs, dévastateurs et destructeurs du harcèlement psychologique sur la cible.

L'analyse de cadre conceptuel du harcèlement psychologique au travail, nous a permis de constater que le harcèlement, comme tous les comportements qui provoquent une souffrance chez autrui, résulte de l'interaction de mécanismes psychologiques/ou psychopathologiques présents en milieu organisationnel.

Ce constat nous amène à examiner le champ ou mieux le contexte organisationnel propice au développement du harcèlement psychologique.

#### **1.4 Contexte et champ d'application du harcèlement psychologique.**

Examiner le contexte dans lequel le harcèlement psychologique au travail se produit implique de partir de la goutte d'eau faisant déborder le vase pour détecter, ensuite, les ondes de choc à l'origine des agressions et prendre en charge, par après, ces vagues de problèmes en suivant le courant des chutes ou des décisions juridiques afin de naviguer vers des eaux plus paisibles de solutions porteuses d'avenir tout en faisant, parfois escale, sur l'île des ressources spécialisées à propos de ce phénomène.

##### **1.4.1 Motifs, occasions et moyens utilisés pour harceler**

Dans une organisation, les motifs de harcèlement peuvent généralement prendre différentes formes qui sont intimement liées aux caractéristiques et à la tâche ainsi qu'au fonctionnement du milieu organisationnel.

Chercher à remonter aux sources du bouillonnement de cette violence au travail exige de se pencher sur le rôle du comportement individuel, sur l'interaction d'un ensemble de facteurs de risques et sur les situations les plus à risque. Dans une étude menée par la Fédération québécoise des professeures et professeurs d'université sur le harcèlement psychologique au sein de leurs membres en janvier 2006 (p.11), les auteures font ressortir six catégories de motifs ou de situations pouvant déclencher un processus de harcèlement : le contrôle de la participation au processus décisionnel; la compétition pour les ressources et la répartition des tâches; la compétitivité entre les pairs, les divergences d'orientation; les différences, la marginalité et les situations de vulnérabilité.

D'autres études menées par le *Groupe d'aide et d'information sur le harcèlement sexuel au travail* (2004) identifie quatre causes ou comportements favorisant le harcèlement psychologique au travail : l'abus de pouvoir, la négligence, les valeurs patriarcales, l'insécurité.

L'organisme *Au Bas de l'échelle*, quant à lui, nomme quatre facteurs déclencheurs de harcèlement psychologique au travail qu'il associe aux profondes mutations que connaît le marché du travail. Ces causes selon l'étude menée par Brazeau et coll.(1998) sont : la diminution de la masse salariale, l'absence de syndicalisation, la rareté des emplois convenables. Puisque, estiment-ils, que l'offre ne répond pas à la demande, les gens sont portés à accepter des conditions de travail difficiles plutôt que de se retrouver sans emploi. De ce fait, ils accordent implicitement le pouvoir à l'employeur.

Les raisons évoquées par l'organisme *Au Bas de l'Échelle*, nous laisse sceptique, en plus de demeurer partiale parce que le contexte économique et la mondialisation à eux seuls ne sauraient expliquer les motifs de harcèlement psychologique au travail sans tenir compte des aspects relatifs au mode de fonctionnement de l'entreprise qui comprend sa culture et son histoire mais aussi ses stratégies ainsi que sa politique.

Par ailleurs, au-delà de l'aspect organisationnel, il est fréquent de trouver au sein de l'organisation certaines personnes qui souffrent de la pathologie de troubles psychosomatiques et qui, légitimement favorisent l'expression de cette dernière auprès de certains de leurs collaborateurs ou collègues.

La revue de la littérature scientifique sur le sujet, nous a permis de constater certaines similitudes entre les recherches menées par Leymann (1996) sur le *mobbing*, Marie-France Hirigoyen (2001) sur le harcèlement moral et les études de la fédération québécoise des professeurs et professeurs d'université.

Les recherches de Laymann ont permis de dégager trois facteurs principaux qui sont les mêmes que ceux découverts par la médecine du stress et se rapportant à des troubles psychosomatiques : l'organisation du travail, la conception des tâches et l'animation ainsi que la direction des exécutants. Toute défaillance quant à l'une de ces trois sources entraîne nécessairement une cassure dans l'exécution des tâches (qu'il s'agisse des tâches administratives ou autres) et des effets biologiques de stress chez les employés qui, par conséquent, « minent les forces et les structures sociales d'un groupe de travail. » Alors que Marie-France Hirigoyen (1998) les catégorise en quatre groupes : le refus de l'altérité; l'envie, la jalousie, la rivalité; la peur et l'inavouable. Ainsi pour passer en revue les principaux motifs de harcèlement psychologique au travail, nous allons nous servir essentiellement des éléments de terrain ressortis de l'enquête de la fédération québécoise des professeurs et professeurs d'université et ceux évoqués par Hirigoyen, afin de comprendre les raisons ou les motifs qui incitent le harceleur à cibler sa victime ainsi que les moyens qu'il utilise pour l'atteindre et la détruire totalement.

Étant donné que chaque motif est lié directement à un facteur : individuel, interpersonnel, social, organisationnel, environnement du travail, nous ne pensons pas qu'il est nécessaire de faire l'autopsie de chaque facteur mais par prépondérance traiter les motifs qui nous semblent importants pour le déclenchement du harcèlement au travail.

#### **1.4.1.1 Le refus de la différence**

Même si le milieu de travail demeure un lieu où doivent cohabiter des individus provenant de secteurs d'activités différents ou ayant des parcours distincts, il est fréquent de constater que certains individus tolèrent mal la dissidence de collègues qu'ils considèrent comme des empêcheurs de tourner en rond ou de casse-pieds tout simplement parce qu'ils émettent des opinions, des points de vue contraire.

Il n'est pas nécessaire que la personne ciblée se conduise comme un dénonciateur belliqueux pour qu'elle se place dans la mire des harceleurs ou pour susciter leur irritation ainsi que leur hostilité. Sa conduite importe peu, c'est sa présence qui dérange.

De là, il est facile de comprendre qu'une des sources principales du phénomène de harcèlement au travail demeure le refus de l'altérité qui se traduit par le refus de la différence. Celui-ci est à la fois un facteur individuel et interpersonnel qui influence sérieusement l'organisation du travail, conditionne son environnement et oriente sinon envenime les rapports sociaux des travailleurs.

#### **1.4.1.2 Institutionnalisation d'un climat d'austérité**

Le harcèlement psychologique au travail est une forme de violence construite, systématisée, des plus destructrices qui soient parce qu'il tue une partie de l'identité psychique. Il tue non seulement la motivation mais aussi le sentiment d'appartenance qui entraîne une perte de sens.

Comme il se fait de façon sournoise, latente et la plupart du temps sans témoin, il permet à l'agresseur sous divers prétextes liés par exemple à la compétitivité des ressources professionnelles ou de répartition des tâches, d'atteindre l'intégrité et l'équilibre psychique, moral ou psychologique de la personne cible à travers parfois de commentaires verbaux anodins, rumeurs de corridors, des comportements, des

paroles, des gestes ou des écrits. Il s'agit de toutes sortes de manies ou de stratagèmes institutionnalisés où tout le monde sait ce qui se passe mais où personne ne réagit.

En instituant un climat de travail hostile ou néfaste, l'objectif poursuivi par l'harceleur est de contrôler ou de priver la victime de tout ce dont elle a minimalement besoin pour exercer ses fonctions. En d'autres termes, il est animé de la soif de dominer l'autre. Le but inavoué d'une telle démarche est de créer un sentiment de doute chez la victime sur ses capacités à assumer des responsabilités au sein de l'organisation.

Lorsqu'on on cherche à comprendre pourquoi une personne raisonnable peut agir de cette façon, la réponse peut être trouvée à travers une somme de facteurs dont le plus important est celui relié à l'élément interpersonnel qui se trouve être l'envie. Il ne faut pas oublier que l'envie est un sentiment capable de faire des ravages considérables en rendant des individus destructeurs. À titre illustratif, comment dire à l'autre qui travaille avec moi dans une même organisation que je ne le supporte pas parce qu'il est plus intelligent ou plus dynamique? Ne pouvant le dire, on agit et on essaie de casser l'autre afin de se rehausser. En médissant, on a le sentiment de réduire l'écart entre soi et ce qu'on imagine des autres. Cette dépréciation de l'autre donne une justification à *posteriori* de la cruauté exercée contre elle, et qui conduit à penser qu'elle a bien mérité ce qui lui arrive. Comme on le sait, l'envie crée la jalousie qui, elle, à son tour, se manifeste par la rivalité qui débouche sur une compétitivité malsaine, destructrice de la personne cible et bloque le bon fonctionnement de l'entreprise.

Dans une étude menée par la professeure Leclerc, Chantal et coll. pour le compte de la Fédération québécoise des professeures et professeurs d'université en janvier 2006, les auteures soulignent que, dans la plupart des organisations,

certaines jalousies face à la réussite donnent parfois lieu à des «guerres» au sein du corps professoral. Celles-ci peuvent s'exprimer par des attaques à l'endroit des personnes qui, selon les dires, reçoivent trop d'attention et de considération ou, à l'inverse, par le dénigrement de celles qui affichent des performances moins éclatantes.

Le harcèlement au travail ne saurait s'ériger en système sans la complicité, le silence, l'indifférence de l'organisation et de membres de celle-ci, qui lui ont jusqu'à maintenant permis de prendre une telle ampleur.

#### **1.4.1.3 L'incompétence**

De nombreuses entreprises se révèlent incapables de faire respecter les droits minimaux d'un individu et laissent se développer, en leur sein, le harcèlement à travers le renforcement d'un processus de multiplication de paliers de commandements. Il ne peut y avoir dans une organisation plusieurs petits chefs sans que celle-ci en prenne un coup. Il est clair qu'une organisation qui manque d'un minimum d'unité de commandement et où tout le monde est chef, demeure sensiblement un terrain fertile à la violation des droits fondamentaux de la personne en milieu du travail. Une société défaillante favorise le règne de l'incompétence.

Dans un tel environnement, un collègue ou un supérieur incompetent qui s'aperçoit que son vis-à-vis ou son subalterne au travail est intelligent, dynamique et réussit aura tendance à l'étouffer, le contrôler, le manipuler parce que toute réussite crée en lui un sentiment de panique et de peur de perdre la face devant lui.

La seule façon de camoufler cette incompetence, c'est de créer un climat de terreur dans son environnement immédiat. Il n'est pas également rare de voir le travailleur incompetent se réaliser grâce au travail de l'autre et en tirer un bénéfice personnel. Pour y parvenir, il faudrait réduire toute opposition au silence.

En effet, un grand nombre de responsables hiérarchiques ne sont pas des managers. Il est courant de constater que, dans une équipe, on désigne souvent comme responsable celui qui est le plus compétent sur le plan professionnel et non celui qui sait le mieux diriger ou qui a des atouts en relation interpersonnelle.

Même s'ils sont très compétents par ailleurs, beaucoup de responsables ne savent pas ce qu'est animer une équipe et n'ont pas conscience des problèmes humains qu'impliquent leurs responsabilités.

Cette incompetence est un facteur aggravant dans la mise en place du harcèlement au travail car, lorsque les harceleurs sont des collègues, la première borne de secours devrait être le responsable hiérarchique ou l'échelon supérieur. S'il n'existe pas un climat de confiance, il est impossible de demander de l'aide à son supérieur. Lorsque ce n'est pas par incompetence, c'est par indifférence ou par lâcheté fait remarquer Marie-France Hirigoyen (1998) que chacun tend à se retrancher derrière les autres.

Quant aux moyens utilisés pour briser la résistance psychologique de la personne harcelée, les harceleurs utilisent plusieurs moyens pour parvenir à leur fin, notamment : le camouflage des propos, l'atteinte à la communication, le recours à un discours partial et mensonger, l'atteinte à la réputation professionnelle et à leurs conditions de travail, l'intimidation, l'exclusion, le contrôle excessif, le manque de respect.

Toutefois, il nous semble important de préciser deux de ces conditions, qui à notre avis, demeurent capitales.

- *Le recours à de propos camouflés ou de sous-entendus* : c'est le cas généralement de recours à des propos ou des remarques qui ont l'air anodin, mais qui laissent planer un reproche, un doute, voire une accusation sans fondement.

À ce sujet, des auteurs (Balicco, 2001; Leclerc 2006) encouragent la personne harcelée à réagir calmement et explicitement sans tarder contre l'agresseur dans le but de lui signifier que sa conduite est inappropriée dans les circonstances, qu'elle est blessante, afin de mettre fin en amont à la situation qui à la longue peut s'avérer catastrophique pour elle.

- *Le refus de communiquer* : L'atteinte à la communication est l'un des moyens le plus usuel utilisé par le harceleur pour atteindre sa cible. Le stratagème généralement utilisé par l'agresseur consiste à cesser tout contact avec sa cible. Dans le cas d'un harcèlement vertical, l'autorité transmet ses ordres par note de service et lui laisse ses dossiers sur son bureau avec un minimum d'explications. Les recherches de Leclerc et coll.(2006) soulignent qu'en règle générale, le harceleur cherche constamment à interrompre de façon continue sa cible, l'ignore et se montre impatient à son égard.

Une autre façon de l'atteindre consiste pour le harceleur à lui priver le droit de réponse ou la laisser parler dans le vide pour ensuite invalider systématiquement tout ce qu'elle dit.

#### **1.4.2 L'auteur du harcèlement psychologique**

Lorsqu'on se place du point de vue strictement légal, au Québec comme en France et en Belgique, la Loi ne donne pas le portrait du harceleur, tout comme elle n'exige pas l'existence d'un lien hiérarchique entre le harceleur et sa victime pour qualifier les faits incriminés de harcèlement. Elle fait plutôt appel aux compétences et à l'expertise de psychologues, psychothérapeutes, médecins du travail et autres pour dresser le portrait du harceleur.

Aucune étude n'a, à ce jour, permis de dresser le portrait type du harceleur de façon convaincante, les chercheurs qui s'y sont penchés l'abordent sous un angle purement psychologique faisant abstraction des facteurs socioéconomiques.

Ainsi plusieurs études menées par des thérapeutes (Balicco, 2001), psychothérapeutes (Hirigoyen, 2001), médecins du travail (Vézina, 2006) pour brosser le portrait type du harceleur se penchent sur le facteur individuel et ignorent totalement l'aspect organisation, d'où leurs tendances à mettre l'accent sur la bipolarité des acteurs du harcèlement psychologique au travail c'est-à-dire la victime et le harceleur (bourreau).

Or, si nous voulons comprendre la dynamique du harcèlement psychologique au travail, il serait aléatoire de nous limiter à l'étude des seuls acteurs sans questionner le rôle de l'entreprise, quoique à l'origine de celui-ci, il y a toujours un minimum de deux personnes: le harceleur (appelé pervers narcissique par Marie-France Hirigoyen, 1998; toxique chez Lillian Glass, 2003; manipulateur chez Isabelle Nazarre-Aga, 1997; vampire psychoaffectif par D. et K. Rhodes, 1999, bourreau par Vézina, 2001 ) et la victime ou mieux la cible.

Le harcèlement psychologique au travail n'est donc pas nécessairement le fait de l'employeur. Il peut s'agir de n'importe quel membre de l'entreprise, que ce soit un employeur, un supérieur hiérarchique, un collègue et même un subordonné.

Si les motifs ou mieux les motivations du harcèlement sont connues, la question qu'il convient de se poser est celle de savoir : qui peut devenir l'auteur du harcèlement psychologique et quels sont les traits de sa personnalité ? Une étude menée par la Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail de l'Université Laval (2004) sur le harcèlement psychologique au travail révèle que la personne présumée harcelante peut être un ou plusieurs collègues (41 %), le supérieur immédiat (32 %),

un ou des clients (15 %) ou encore des employés subalternes (30 %). Par ailleurs, au vu de ces chiffres, il serait hasardeux de privilégier uniquement une explication psychologique sans tenir compte des causes organisationnelles et sociales pour établir le portrait du harceleur. Si on tient compte de ces statistiques, on pourrait aisément conclure que deux tiers de personnes en milieu du travail sont des vampires psychoaffectifs, narcissiques ou toxiques.

À notre avis, une telle conclusion découlerait d'une analyse partielle de la personnalité des agresseurs en milieu organisationnel. Toutefois, il semble évident que certaines personnes souffrant de troubles de la personnalité trouveront leur expression la plus extrême et la plus féconde si par exemple l'organisation et ses représentants ferment les yeux et permettent à cette personne de s'exprimer librement.

Contrairement à Marie-France Hirigoyen (2001) et Christian Balicco (2001) qui pensent que le comportement harcelant est réservé à une catégorie des individus pervers-narcissiques, paranoïaques, caractériels, obsessionnels de la société qui sont intelligents, charmeurs pour ceux ou celles qui acceptent leur domination, manipulateurs, qui ont la soif du pouvoir en cherchant à instrumentaliser leurs victimes, véritables mégalomanes, moralisateurs et dépourvus de tout de sens moral, d'empathie ou de respect. Nous pensons, quant à nous, à l'inexistence de profil type d'agresseur, parce que tout le monde peut devenir agresseur et / ou victime. Il n'y a pas d'âge, de sexe ni de culture pour devenir agresseur.

Nous savons également qu'il y a des personnes saines d'esprit, ayant reçu des solides valeurs morales mais qui arrivent très rapidement à les perdre sous la pression d'exigences économiques très fortes. Deschênes (2005) croit trouver l'explication de ce changement à travers Legros qui pense qu'il y a en chacun de nous le germe de la violence, mais qu'une saine agressivité sert à nous protéger et à nous faire respecter.

Ce réflexe de survie, nous le retrouvons dans tous les milieux, dans toutes les classes de la société, ainsi qu'à tous les paliers hiérarchiques. Il se peut également qu'une victime, à force de supporter la souffrance de son « bourreau », adopte à son tour une position perverse pour se protéger. Ses souffrances, ses peurs longtemps banalisées peuvent l'amener à manifester de l'hostilité envers la personne perçue comme menaçante et cette manière d'agir, soutient Legros (2004), est possible à cause de certains contextes organisationnels.

Il est certes vrai que l'on peut observer auprès de certains individus un écart quantifiable et mesurable entre le comportement normal ou adapté et le comportement pathologique ou asocial soit : le déficit éthique, le réflexe de déresponsabilisation, la peur de l'incompétence, la peur viscérale du rejet et de l'abandon, l'insécurité, le besoin insatiable de tout contrôler, l'absence d'empathie, l'ignorance, le manque d'éducation, le complexe d'infériorité, le perfectionnisme à outrance, la logique binaire (tout ou rien, blanc ou noir, bon ou mauvais) ainsi que la rumination qui sont nuisibles tant à l'organisation qu'aux composantes de cette dernière.

Mentionnons également que certains facteurs pouvant manifestement motiver une personne à exercer du harcèlement qui sont soit reliés à l'exercice du pouvoir, c'est le cas notamment de l'ambition personnelle, du désir d'éliminer un compétiteur, du besoin de consolider son pouvoir ou des représailles à la suite d'une promotion; soit être l'expression, comme le pense LeCorre (2004) de préjugés fondés sur les caractéristiques personnelles d'un individu, comme sa race, sa religion ou son orientation sexuelle.

Le fait de privilégier la piste psychologique et de considérer que tous les harceleurs sont des personnes qui souffrent d'une quelconque pathologie est à notre avis dangereux parce qu'il y a risque de ne pas les rendre imputables pénalement et

criminellement et par conséquent de ne pas répondre de leurs faits, actes, paroles et comportements au plan légal.

### **1.4.3 La victime du harcèlement**

Contrairement à la thèse défendue par certains auteurs selon laquelle les personnes victimes du harcèlement psychologique sont celles qui, de par leur sensibilité, sont prédisposées à subir du harcèlement, comme le prétend Hirigoyen (1998), « les harcelés sont généralement des « grandes gueules » ou pour le moins des fortes personnalités... La victime, c'est en fait bien souvent celui qui résiste, notamment à ses collègues... mais aussi à son supérieur hiérarchique ou encore à la pression de ses subordonnés » (p.165).

Nous pensons quant à nous qu'il n'existe pas de profil psychologique spécifique ni pathologique particulier de la victime du harcèlement psychologique au travail.

Il demeure vrai que toutes les personnes victimes de harcèlement psychologique au travail ne sont pas des personnes vulnérables et prédisposées à subir le harcèlement. Homme ou femme, jeune embauché, cadre nouvellement promu ou ancien approchant la retraite. Personne n'est à l'abri d'un harcèlement dans son entreprise. Immanquablement, presque immanquablement, vient un moment, dans sa vie, où ça ne va plus du tout. Parfois, le *mal-être* résulte des circonstances extérieures : un divorce, une faillite, une maladie, un revers. Parfois, il provient de soi, alors que tout va bien à l'extérieur, affirme le psychologue Corneau (2007). Cette affirmation démontre à quel point la perfection est un idéal à atteindre, chaque individu qui évolue dans n'importe quelle organisation présente un point faible sans qu'il ne soit pourtant vulnérable. Ce point faible deviendra pour les agresseurs un point d'accrochage. Cet ancrage crée une relation ambiguë entre la cible et l'agresseur, profitable à ce dernier qui l'exploite de manière perverse.

N'importe quel employé ou cadre peut être victime du harcèlement au travail et à n'importe quel moment. Un collègue peut être la cible du harcèlement parce qu'il a obtenu un poste convoité par un autre ou encore un cadre devenir victime du harcèlement psychologique de la part de son patron pour avoir critiqué ouvertement une de ses décisions.

Comme nous l'avons dit précédemment au sujet du harceleur, même si certaines nuances s'imposent, les situations, les contextes et l'environnement du travail peuvent prédisposer la personne à devenir victime ou agresseur.

En règle générale, les victimes sont souvent des personnes saines d'esprit qui n'ont pas nécessairement des problèmes d'ordre psychologique mais qui risquent avec raison d'en développer si le harcèlement se poursuit.

Dans la plupart des cas, note Legros (2004), il s'agit parfois de personnes très compétentes dans leur domaine mais qui sont perçues par les autres comme une véritable menace. Pour reprendre l'expression de Deschênes (2006) ce sont des personnes dynamiques, animées par la vie, déterminées, engagées à la bonne réalisation de leur travail. La vitalité d'une personne peut également susciter l'envie de l'agresseur, car, cette personne a besoin de donner, alors que qu'un agresseur a généralement besoin de prendre. Bourgault (2006) souligne que les gens « transparents » paraissent naïfs, crédules et sont, de ce fait, plus vulnérables aux attaques du harceleur (p.19).

Par ailleurs, une étude menée par Soares (2002) auprès de la CSQ démontre qu'un individu exerçant tout droit relatif au travail, soit un congé de maternité, un retrait préventif ou un congé sans solde, peut devenir une cible potentielle pour un agresseur.

Qu'à cela ne tienne, force est de reconnaître qu'en milieu du travail certains individus sont plus à risque que d'autres et peuvent facilement servir de proie repérable à l'agresseur.

Des études menées par le comité interministériel du gouvernement du Québec (1999) combinées aux recherches de l'équipe de RIPOST de l'Université de Laval (1999) et à l'enquête de Hirigoyen (2001) en France, nous ont permis de regrouper en trois catégories les situations où des personnes ont un plus grand risque d'être visées :

- les individus vulnérables, qui ont, a priori, une mauvaise estime d'eux-mêmes ou qui sont solitaires;
- les boucs émissaires faciles, qui ont une caractéristique particulière qui les rend vulnérables (ex. : handicapé, membre d'un groupe ethnique ou d'une minorité...);
- les prisonniers de la situation, qui ont peu de mobilité professionnelle ou qui se surinvestissent dans le travail.

Citant une étude réalisée par une équipe de recherche de RIPOST de l'Université de Laval (1999), Bourgault (2006) spécifie que dans la première catégorie se trouvent des individus ayant des déséquilibres psychologiques ou des problèmes de toxicomanie.

Outre ces deux facteurs, d'autres facteurs accentuent la vulnérabilité des individus en milieu du travail (Québec, 1999), c'est le cas notamment de : faible exigence mentale (travail répétitif et monotone surtout chez les femmes), faible contrôle du travail, conflits de rôle, sous-utilisation des habilités, faibles opportunités d'emploi, âge (chez les hommes).

En revanche, la seconde catégorie, quant à elle, se fait par la stigmatisation, c'est-à-dire l'attribution d'une étiquette à une personne du genre « dénonciateur » ou simplement le fait d'être différent, comme l'orientation sexuelle, l'appartenance à une secte ou l'origine ethnique.

À cet égard, Deschênes (2006) et Legros (2004) constatent que dans un tel environnement, manifester ou affirmer sa différence par quelques manières peut s'avérer dangereux dans un monde où tout doit être uniformisé et robotisé. Il devient tout aussi périlleux de s'écarter des normes établies par le groupe, de faire partie d'une minorité ou de dire clairement ce que l'on pense.

Enfin, la dernière catégorie touche particulièrement les relations interpersonnelles ayant un caractère de proximité affective qui rendent prisonnières les victimes de leurs bourreaux ainsi que de l'étouffement créé par un surinvestissement au travail. Lorsque les victimes tombent dans le panneau de l'agresseur, elles deviennent prisonnières de leurs bourreaux et de manière inconsciente, par ricochet, complices de leurs propres souffrances à telle enseigne qu'elles arrivent à douter d'elles-mêmes de manière déraisonnable en éprouvant un sentiment de confusion, de honte et de culpabilité, s'infériorisent et acceptent d'intérioriser cette nouvelle façon de se percevoir. Hirigoyen (1998) mentionne que les victimes deviennent vulnérables à tous jugements ou critiques à leur égard.

Considéré comme un lieu fondamental de réalisation de soi et d'intégration sociale, il n'est pas étranger de remarquer combien d'individus investissent beaucoup d'énergies et de temps au travail. Or, il se fait malheureusement que certaines personnes de par la différence qu'elles apportent au groupe, en gênent d'autres et doivent en subir des conséquences désagréables (Hirigoyen, 1998), c'est le cas par exemple de : personnes atypiques par rapport aux autres (eu égard à leur sexe, couleur de la peau...), les personnes trop compétentes ou qui prennent trop de place, les personnes qui résistent au « formatage » (tels que des employés trop honnêtes ou très dynamiques), les personnes qui ont fait la mauvaise alliance ou qui n'ont pas le bon réseau, les salariés protégés, les personnes moins performantes ou celles qui sont temporairement fragilisées.

En tout état de cause, la victime n'a pas besoin d'attendre de subir un dommage avant d'agir. Elle peut demander à la Commission des normes du travail d'ordonner la cessation du comportement avant même que le préjudice se produise.

## **1.5 La dynamique du harcèlement**

Il est nécessaire de toujours se rappeler que le harcèlement psychologique en milieu de travail est une pathologie de la solitude et de la désolidarisation. Selon l'étude menée par le Secrétariat du Conseil du Trésor sur le harcèlement et la violence au travail (1999), les personnes qui sont les moteurs des situations de harcèlement ou de violence carburent à même le silence de l'entourage. Ce qui dénote combien le processus du harcèlement psychologique demeure fort complexe. Il peut prendre différentes formes : verticale, horizontale ou par des pairs ainsi que celles faites par des tiers.

### **1.5.1 Harcèlement vertical**

C'est le contexte type ou traditionnel de harcèlement psychologique en milieu de travail où une personne abuse de son autorité dans le contexte de la gestion et en profite pour brimer les droits de toutes les personnes placées sous son autorité en faisant des interventions abusives. C'est un harcèlement hiérarchique ou descendant (LeCorre, 2004) puisque le harceleur est placé dans l'organigramme au-dessus de la personne harcelée. Il peut être le fait d'un directeur, d'un chef d'équipe, d'un contremaître. Il en est ainsi par exemple d'un supérieur qui impose plusieurs mesures disciplinaires à un salarié sans avoir vérifié la véracité des faits ni bien documenté ses dossiers avant d'imposer les dites mesures.

### **1.5.2 Harcèlement horizontal**

Dans cette catégorie, il faut sous-entendre la forme de harcèlement psychologique effectuée par des collègues mais inclus également celle que certains auteurs qualifient de harcèlement qui met les syndicats dans l'embarras.

On est ici en présence des personnes qui n'ont aucune autorité sur la personne harcelée mais dont le but inavoué est très souvent de décourager la personne cible en vue de la faire partir de l'organisation.

### **1.5.3 Le harcèlement par les tiers**

Il s'agit d'une forme de harcèlement qui est le fait des personnes externes à l'entreprise : client, fournisseur, bénéficiaire, conjoint ou ex-conjoint d'une salariée, élève. La Loi sur les normes du travail protège les salariés contre cette forme de violence en milieu de travail et impose à l'employeur l'obligation de mettre fin à ce genre de harcèlement. Le problème que ce type de harcèlement soulève dans la plupart des cas, c'est qu'il peut s'agir du seul client de l'entreprise et qui n'est pas soumis à l'autorité de l'employeur.

## **1.6 Les conséquences socioéconomiques du harcèlement**

Les répercussions du harcèlement psychologique au travail sont considérables tant sur le plan individuel, organisationnel que social.

Comme l'aspect individuel du harcèlement psychologique en milieu de travail a été largement abordé dans les pages précédentes, cette partie sera consacrée à l'analyse des effets du harcèlement sur la société et sur l'organisation.

Danielle BROCHU (2006) affirme à propos de conséquences du harcèlement que :

une entreprise qui ignore encore l'existence de tels événements et qui ne s'en préoccupe pas, se prépare à une baisse de rendement, un accroissement du taux d'absentéisme, un roulement important du personnel et à avoir certains de ses collaborateurs atteints psychiques à moyen et à long terme, car de telles situations minent le moral et

entraînent un florilège de conséquences : sentiments de frustration, ressentiment envers l'employeur, démotivation vis-à-vis de son travail, souffrance physique. (p. 29)

Ces propos démontrent que l'entreprise, bien qu'elle puisse être, en partie, responsable du harcèlement psychologique dans le milieu du travail, en subit, elle aussi, des conséquences graves. À cet effet, les recherches du professeur Soares (2002) auprès des ingénieurs d'Hydro-Québec, membres de la CSQ, ont d'ailleurs révélé que le harcèlement psychologique a conduit à une dégradation des conditions de travail, de même que celles du climat organisationnel, qui se traduit par un taux d'absentéisme élevé, une diminution de la qualité du travail et une baisse importante de la production ainsi qu'une augmentation des erreurs de fabrication et d'exécution.

Cette étude a le mérite de faire prendre conscience à l'employeur que le harcèlement psychologique ne produit pas seulement des effets auprès des victimes mais peut causer beaucoup de torts à l'organisation. C'est le cas du taux du roulement du personnel suite à l'absentéisme, baisse de la motivation et du sentiment d'appartenance à l'organisation, détérioration de l'image de l'organisation et surtout, au plan comptable, l'augmentation des primes d'assurance et de coûts reliés aux services juridiques. Leymann (1996) renchérit à ce sujet que les personnes qui le subissent prennent leur retraite de manière prématurée et vivent constamment un sentiment d'injustice. Ces départs et ces absences répétés représentent des coûts énormes qui ne sont qu'une partie de l'iceberg. Combien coûtent, par exemple, les salariés de l'entreprise qui démissionnent *in petto* ou le soudain désintérêt des collaborateurs jusque là enthousiastes, engagés et créatifs?

Quant aux coûts générés par le harcèlement psychologique pour l'organisation, une étude réalisée par l'Organisation internationale du travail (1998) mentionne ce qui suit :

Et le coût ? La violence perturbe de façon immédiate et souvent durable les relations entre les personnes, l'organisation du travail et le milieu de travail dans son ensemble. Les employeurs supportent le coût direct du travail perdu et l'amélioration des mesures de sécurité, mais la violence génère aussi des coûts indirects : baisse de la rentabilité, de la productivité et de la qualité des produits, détérioration de l'image de l'entreprise et perte d'une partie de la clientèle.

En réalité, l'entreprise a intérêt à assainir ses pratiques en matière de harcèlement psychologique au travail, ne serait-ce que pour les coûts qu'elle est obligée d'assumer et qui peuvent parfois conduire à une descente aux enfers. Si les conséquences économiques pour l'entreprise sont aussi graves, il n'en demeure pas moins pour la société. Certains auteurs, en l'occurrence Aurousseau (2000), pensent qu'au-delà des facteurs individuel et organisationnel, il faut se questionner sur le rôle de la société ainsi que sur les conséquences du harcèlement psychologique sur cette dernière, même si les facteurs sociaux sont considérés comme des facteurs exogènes.

## **CHAPITRE II**

### **LES IMPACTS DU HARCÈLEMENT SUR LES DROITS DE LA PERSONNE GARANTIS EN MILIEU DU TRAVAIL**

## CHAPITRE II : LES IMPACTS DU HARCÈLEMENT SUR LES DROITS DE LA PERSONNE GARANTIS EN MILIEU DU TRAVAIL

*« L'esclave qui n'est pas capable d'assumer sa révolte ne mérite pas que l'on s'apitoie sur son sort »*

Thomas SANKARA; *Discours à l'ONU, 4 octobre 1984*

*« Élever son esprit à l'étude des droits de l'homme pour en améliorer la promotion et la protection est pour l'être humain une œuvre sublime, un acte de dévotion et de louange à Dieu, l'architecte de l'Univers, aux yeux de qui les femmes et les hommes naissent dans la stricte liberté et égalité en dignité et en droits ».*

Charles Asombo

Ce chapitre est sans doute, l'un des fondements même de cette étude. Le but poursuivi par ce chapitre consiste à démontrer à partir d'une recension des écrits (sociologiques et psychologiques portant sur la violence, l'intimidation, la persécution collective au travail) et d'une revue du droit applicable, de la jurisprudence des tribunaux administratifs et quasi judiciaires ainsi que des tribunaux de droit commun que le harcèlement psychologique en milieu du travail, en dehors, de créer un malaise auprès de la cible, viole de manière fondamentale les droits de ce dernier au travail. Pour y parvenir, nous faisons d'une part, l'énumération des conséquences du harcèlement psychologique, en prenant soin de préciser son cadre juridique et légal, de définir le comportement interdit, de déterminer la nature et le caractère du comportement interdit.

Ceci nous permettra de voir et de comprendre l'étendue des droits fondamentaux de la personne en milieu de travail mis en cause, en recourant à la jurisprudence, à la doctrine et aux différentes législations nationales et transnationales.

## **2.1. ÉLÉMENTS D'UNE PROTECTION EFFECTIVE DES DROITS FONDAMENTAUX**

L'analyse de la théorie sur le harcèlement psychologique nous a permis de faire ressortir les éléments qu'elle renferme dont la violation en milieu du travail appelle la condamnation par le pouvoir législatif. Par ailleurs, ces éléments tirés de la théorie seront confrontés à ceux tirés de la jurisprudence arbitrale et de celle du droit commun ainsi que de la définition légale pour apprécier la portée effective de la protection accordée aux victimes du harcèlement psychologique en milieu du travail.

Trudeau (1982) fait remarquer que la pleine reconnaissance des droits fondamentaux exige de remettre en question les valeurs essentielles et les règles traditionnelles du système juridique. Ainsi, comme souligne Bégin (1997), ces droits fondamentaux recèlent, dans leur essence, une intention de reconnaissance des valeurs et de ce fait, interpellent le pluralisme normatif. Dans la mesure où ces normes sont empreintes de valeurs plurielles et de leur reconnaissance, il serait important de se questionner sur le rôle qu'elles doivent jouer au niveau social : reconnaissance déclaratoire, protection ou promotions des droits?

Dans le domaine des droits fondamentaux, toute la question du modèle de justice préconisé (Lalonde, Pronovost 2006) revêt une importance toute particulière. Apparaît ainsi le paradoxe des droits fondamentaux qui naît de la reconnaissance juridique de valeurs plurielles et de leur application par la normativité juridique qui présuppose une coordination sociale. La norme juridique sous-tend une prédétermination du sens des valeurs et une universalisation de leur sens.

L'on constate donc l'idée *d'une morale universaliste inhérente aux droits de l'Homme*, comme l'exprime Melkevik dans son analyse de la pensée d'Habermas (Melkevik, 1996). L'enjeu des droits fondamentaux est celui de la tension entre ce pluralisme axiologique et l'universalité de la norme juridique comme mode collectif de régulation sociale.

Bégin résume cette tension des droits fondamentaux en ces termes :

ces derniers, transformés en biens ou en valeurs, sont appelés à être hiérarchisés dans chaque situation de désapprobation morale en fonction des biens ou des fins qu'ils sont présumés viser (1997, 237 ).

La notion de harcèlement psychologique, considérée comme une discrimination en milieu du travail actualise cette reconnaissance et elle offre protection à cette pluralité de valeurs.

Sensible à la pression publique, surtout des syndicats et des différents mouvements associatifs de défenses de droits de travailleurs, la plupart des législateurs ont fini par se conformer aux prescrits des objectifs fondamentaux des *Chartes* de Nations-Unies et de la *Déclaration universelle des droits de l'homme* en mettant en place des dispositions législatives et constitutionnelles qui intègrent des codes des droits de la personne afin de créer une expression manifeste de leur préoccupation à l'égard des droits et libertés de personne, particulièrement celle qui évolue en milieu de travail.

La question qu'il convient de se poser est celle de savoir quels sont ces droits dont l'inviolabilité demeure consacrée par tous les instruments juridiques nationaux et internationaux et quel sens donner à ces droits en milieu de travail ? La réponse à ces interrogations commande de passer en revue ces différents mécanismes juridiques mis en place pour garantir et protéger le salarié en milieu du travail.

Parmi les droits humains garantis par différentes *Chartes* et autres mécanismes juridiques et législatifs aux personnes en milieu du travail figurent : le droit à la dignité; le droit à l'intégrité; le droit à la sûreté; le droit à un travail librement choisi

et entrepris; le droit à une rémunération équitable et le droit à une journée de travail limitée ainsi qu'à la rémunération des périodes de repos; le droit à une rémunération égale pour un travail de valeur égale; le droit à un traitement égal; le droit à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique; le droit à l'information; le droit d'être protégé par des plaintes frivoles et les fausses allégations; le droit à la présomption d'innocence; le droit pour le salarié à une intervention diligente de la part de l'employeur pour assurer sa sécurité physique, psychique, morale et psychologique; le droit d'être protégé contre les représailles lorsqu'il signale un cas de harcèlement; le droit d'accepter ou de refuser une médiation; le droit de garder sa plainte; le cas échéant, de la retirer; le droit de refus; le droit au respect à la vie privée; le droit à la réputation; le droit d'association y compris le droit de se livrer librement à toutes activités syndicales non contraires à la loi, le droit de conclure des conventions collectives avec des employeurs ou avec des organisations d'employeurs. Bien que la liste ne soit pas exhaustive, leur analyse dépend du contexte dans lequel ils s'inscrivent.

Quant à nous, les seuls droits que nous examinerons sont ceux auxquels le harcèlement psychologique porte atteinte. Pour des raisons méthodologiques, nous avons choisi de faire le recoupement de ces droits en trois groupes en raison qu'ils portent atteinte soit au droit à la dignité, soit au droit à l'intégrité ou au droit à la sûreté.

### **2.1.1 Droit à la dignité.**

Une des interrogations suscitées par le harcèlement psychologique au travail auprès de la victime est de se demander ce qu'il a pu faire ou dire pour mériter un tel traitement et voir ses droits bafoués. Ce qui démontre à quel point le harcèlement psychologique peut causer des dommages irréparables auprès de la victime qui la subit. Ce qui fait dire à certains auteurs que le travail peut être à la fois source de joie et de souffrance (Dejours, 1994).

La *Charte* québécoise affirme péremptoirement à son article 4 le droit à la vie, à la sûreté et à l'intégrité de chaque personne. Cette déclaration est renforcée par la reconnaissance explicite des droits à la sauvegarde de la dignité et au respect de la vie privée. En résultante, cette loi quasi constitutionnelle, tout en offrant une forme de *protection quasi-civiliste* des droits fondamentaux, affirme Otis (1988), sanctionne les atteintes aux attributs fondamentaux de l'être humain. À cet effet, on peut lire clairement dans le premier considérant du Préambule de la *Charte des droits et libertés de la personne* du Québec le caractère fondamental et inaliénable des droits énoncés par la *Charte*, les qualifiant d'intrinsèques à l'être humain. Si le droit au travail signifie, avant tout, le droit de participer aux activités de production et de services de la société, de tirer profit des bénéfices accumulés par ces activités communes dans la mesure où un niveau de vie décent est garanti, néanmoins pour que cette participation soit pleine et effective, il faudrait garantir à la personne à l'origine de la production de ces biens et services, des conditions de travail respectueuses de son intégrité, de sa sûreté, de sa dignité, de son désir de vivre heureuse, en paix et en sécurité en milieu de travail.

Le droit de travailler suppose que le travailleur n'est ni malléable, corvéable ni jetable. Ces droits fondamentaux de la personne en milieu de travail sont inaliénables à moins qu'une loi ne l'autorise expressément. À l'égard des droits garantis par cette *Charte*, les articles 8, 9 ainsi que l'article 2632 du Code civil du Québec soulignent son caractère contraignant et d'ordre public, qui s'imposent à tous, ce qui veut dire que l'on ne peut ni transiger, renoncer ni déroger aux droits qui y sont énoncés.

Il est clair que le harcèlement porte atteinte aux droits fondamentaux de la personne en milieu du travail, comme le mentionne la *Charte québécoise des droits de la personne*, d'abord à son article 4 :

Toute personne a droit à la sauvegarde de sa dignité, de son honneur et de sa réputation.

Cet article 4 de la *Charte* vise les atteintes aux attributs fondamentaux de l'être humain qui contreviennent au respect auquel toute personne a droit « du seul fait qu'elle est un être humain et au respect qu'elle se doit à elle-même. » (*Curateur public du Québec par. 105*).

Dans un arrêt subséquent, la Cour suprême(1999) ajoutera que :

La dignité humaine est bafouée par le traitement injuste fondé sur des caractéristiques ou la situation personnelle qui n'ont rien à voir avec les besoins, les capacités ou les mérites de la personne [...ou...] lorsque des personnes et des groupes sont marginalisés, mis de côté et dévalorisés.

Ensuite l'article 10 stipule :

Toute personne a droit à la reconnaissance et à l'exercice, en pleine égalité, des droits et des libertés de la personne, sans distinction, exclusion ou préférence fondée sur la race, la couleur, le sexe, la grossesse, l'orientation sexuelle, l'état civil, l'âge sauf dans la mesure prévue par la loi, la religion, les convictions politiques, la langue, l'origine ethnique ou nationale, la condition sociale, le handicap ou l'utilisation d'un moyen pour pallier ce handicap.

Il y a discrimination lorsqu'une telle distinction, exclusion ou préférence a pour effet de détruire ou de compromettre ce droit.

Enfin, l'article 10.1 dit :

Nul ne doit harceler une personne en raison de l'un des motifs visés dans l'article 10

Même si cet article fait allusion au harcèlement discriminatoire en milieu de travail en raison de la race, de la couleur, de l'origine ethnique ou nationale, de la religion ou de la langue, du sexe, de la grossesse, de l'orientation sexuelle, de l'état civil, de l'âge, des convictions politiques, de la condition sociale et du handicap, il a le mérite d'interdire toutes les pratiques qui peuvent conduire non seulement au harcèlement discriminatoire mais aussi psychologique parce que ce sont des pratiques qui portent atteinte au droit à la dignité(Dowd,1999; Bernheim, 2003). Il est difficile de dissocier le harcèlement discriminatoire du harcèlement psychologique, étant donné qu'une personne qui subit du harcèlement discriminatoire vit également le harcèlement psychologique, quoique l'inverse ne soit pas nécessairement vrai.

En vertu de ces dispositions légales, une plainte peut être formulée pour harcèlement psychologique et discriminatoire.

En effet, selon la Cour suprême dans les affaires *Action travail de femmes* (1987) et *Singh* (1985), à l'instar d'autres lois portant sur les droits de la personne, *la Charte* n'est pas une loi ordinaire mais une « loi quasi-constitutionnelle. »

COX (2000) rapporte les propos du juge MAJOR dans cette autre décision de la même Cour (1996) dans l'affaire *Newfoundland Association of Public Employees v. Newfoundland (Green Bay Health Care Centre)*:

Human rights legislation frequently deals with situations where the parties may not possess equal bargaining power. By prohibiting the ability to contract out of the statute, the courts have prevented the exploitation of inequality of bargaining power might be coerced or forced to give up their rights under human rights legislation. (p. 11)

Ces définitions du concept de la dignité permettent de constater que l'existence du harcèlement psychologique pourrait en soi constituer une violation du droit à la dignité, dans la mesure où les victimes sont habituellement dévalorisées, mises de côté et marginalisées. Lippel (2002) rappelle que la définition du harcèlement dans la *LNT* a été soigneusement conçue pour s'assurer que l'obligation de protéger les salariés du harcèlement existe même en l'absence de l'atteinte à la santé physique ou psychique d'un salarié. En effet, lorsqu'on lit l'exposé de motifs de l'Organisation internationale du travail (2000), on s'aperçoit clairement que le but fondamental de cet organisme est qu'aujourd'hui chaque femme et chaque homme puissent accéder à un travail décent et productif dans des conditions de liberté, d'équité, de sécurité et de dignité.

Dans ses recommandations, le Bureau international du travail (1990) mentionne que des mesures visant la suppression des risques professionnels doivent être, entre autres :

(...) la prévention de tout stress - physique ou mental-préjudiciable à la santé dû aux conditions de travail.

Cloutier (1999) se réfère aux études réalisées par ce même Bureau international du travail en 1999 sur la violence au travail et rappelle que la violence psychologique s'exprime par la persécution, la tyrannie, l'oppression, l'intimidation, la menace, l'exclusion et les injures. Il dénonce le non verbal des attitudes hostiles et haineuses, de silences délibérés et ajoute tous les comportements agressifs et gestes grossiers. En conséquence, même s'il y a absence de réglementation spécifique au harcèlement psychologique, au regard de ces recommandations, nous pouvons en conclure que l'organisation internationale du travail assimile le harcèlement psychologique à l'une des formes de violence au travail.

Considérée sous cet angle, la violence au travail est abordée sous l'aspect des droits humains, notamment mentionnés, fait remarquer Bernheim, Cyr et coll. (2003), dans la *Déclaration universelle des droits de l'homme*, en son article 3 :

Tout individu a droit à la vie, à la liberté et à la sûreté de sa personne.

Au regard de cette analyse, le droit à la dignité en milieu de travail englobe d'autres formes des droits reconnus au salarié, notamment :

- Le droit à l'information

L'étude de Leclerc et coll.(2006) souligne que l'atteinte à la communication demeure un des moyens privilégiés utilisés par les harceleurs pour atteindre leurs victimes.

Cette atteinte est une entorse à la liberté d'expression reconnue à tout individu membre d'une société. Le travailleur a le droit d'exprimer son opinion en toute liberté sans subir de contrainte ni être privé de son droit de parole.

- Le droit d'être entendu

Il suppose le droit pour le salarié non seulement d'être écouté mais également d'être informé et conseillé par l'employeur ou une personne désignée par l'employeur. Cette personne souligne la même étude, doit être impartiale et compétente et doit remplir ses tâches dans le respect des règles de la confidentialité. Il suppose également le droit d'être soutenu, le cas échéant, par son syndicat de manière à obtenir un traitement équitable.

- Le droit d'être protégé des plaintes frivoles et des fausses allégations.

Sur ce point, *l'article 12 de la déclaration universelle des droits de l'homme*, stipule :

Nul ne sera l'objet d'immixtions arbitraires dans sa vie privée, sa famille, son domicile ou sa correspondance, ni d'atteintes à son honneur et à sa réputation. Toute personne a droit à la protection de la loi contre de telles immixtions ou de telles atteintes.

Au Québec, l'article 49 de *la Charte* énonce sans équivoque qu'une telle atteinte confère à la victime le droit d'obtenir la cessation de cette atteinte et la réparation du préjudice moral ou matériel qui en résulte.

- Le droit à la présomption d'innocence

La *Charte* québécoise des droits et libertés de la personne affirme à son article 33 la présomption d'innocence. Tout salarié a droit de connaître les faits qui lui sont reprochés et de faire connaître sa version des faits. Cela suppose non seulement le droit pour le travailleur d'être traité avec impartialité, par des personnes compétentes et dans le respect des règles reconnues d'équité et de confidentialité qui s'appliquent à la matière mais aussi le droit d'être accompagné ou conseillé par une personne de son choix dans ses démarches.

En tout état de cause, il nous semble évident d'attirer l'attention sur le fait que le terme de dignité en matière de harcèlement psychologique, est souvent de l'ordre du « ressenti » et ne permet pas d'établir avec certitude les faits.

Il est donc très important, avant d'intenter une quelconque action sur ce terrain, de vérifier que la victime est en mesure d'apporter des éléments au soutien de ses prétentions.

Voilà pourquoi, nous pensons que la phase du «diagnostic» est essentielle pour apprécier si l'action a une chance d'aboutir et s'il est opportun d'inciter la victime à poursuivre l'auteur du harcèlement dont elle se prétend victime, d'autant que la dénonciation calomnieuse peut être sanctionnée criminellement.

### **2.1.2. Droit à l'intégrité**

Ce droit porte essentiellement sur l'altération de la santé physique et mentale du salarié. Cette notion renvoie comme nous l'avons précédemment mentionné aux conséquences à long terme du harcèlement psychologique, tant sur le plan physique, psychique, moral que sur le plan psychologique.

Selon les tribunaux, il existe un seuil de raisonabilité au-dessus duquel on pourra juger qu'il y a eu atteinte à ce droit. C'est du moins, ce qui ressort de l'affaire *Viau c. syndicat canadien de la fonction publique* (1991):

(...) On passera ce seuil lorsque l'atteinte aura laissée la victime moins complète ou moins intacte qu'elle ne l'était auparavant. Cet état diminué doit également avoir un certain caractère durable sinon permanent.

À ce propos, DOWD (2000) note qu'il n'est pas difficile d'imaginer des situations où un harcèlement important laisse de telles séquelles sur sa victime. L'auteur souligne que les témoignages des victimes sont éloquentes : certains sont marqués à vie par la situation, d'autres développeront une grave appréhension à retourner dans un nouveau milieu de travail, plusieurs n'arriveront plus à faire confiance à leurs collègues.

Le droit à l'intégrité suppose le droit pour le salarié à une intervention diligente de la part de l'employeur pour assurer sa sécurité physique, psychique, morale et psychologique.

- *Le droit d'être protégé contre les représailles lorsqu'il signale un cas de harcèlement*
- *Le droit d'accepter ou de refuser une médiation*
- *Le droit de garder sa plainte, le cas échéant, de la retirer.*

### **2.1.3 Droit à la sûreté**

Comme nous l'avons mentionné plus haut, la notion de sûreté réfère à la santé et à la sécurité de l'individu en général et dans son milieu de travail. La santé, rappelle le bureau international du travail(1990) doit être entendue au sens large. Elle ne vise pas seulement l'absence de maladie ou d'infirmité, mais inclut aussi des éléments physiques et mentaux l'affectant et qui sont directement liés à la sécurité et à l'hygiène au travail.

L'obligation de prévention, une obligation de moyens, existe donc en amont de la situation de harcèlement, ce qui implique que l'employeur doit agir même en l'absence d'informations précises concernant l'existence d'une situation problématique dans le milieu de travail.

Le ministère du travail du Québec (2003) a d'ailleurs prévu des outils pour aider les employeurs à prévenir les problèmes et plusieurs auteurs ont produit des textes qui seront sans doute utiles au développement de ces stratégies de prévention, affirment Lafond et Provencher (2004). Par ailleurs, dans le cas où l'existence d'une situation de harcèlement est portée à l'attention de l'employeur, celui-ci doit prendre les moyens raisonnables pour faire cesser le harcèlement. Le salarié victime de harcèlement a intérêt à avertir l'employeur le plus rapidement possible de l'existence d'une situation de harcèlement et il devra s'assurer de détenir la preuve d'un tel avertissement. Cet élément pourrait être important en raison du fait que certaines obligations de l'employeur naissent du fait de sa connaissance du harcèlement.

Ce droit suppose non seulement l'obligation pour l'employeur d'offrir au travailleur un milieu de travail exempt de harcèlement et des conditions de travail qui respectent sa santé, sa sécurité et sa dignité mais aussi en cas d'atteinte, le droit pour le salarié d'obtenir une indemnisation par la Commission de la santé et de la sécurité au travail (CSST) pour une lésion professionnelle qui résulte du harcèlement au travail ou par l'employeur pour perte de salaire, dommages et intérêts punitifs et moraux ou soutien psychologique, si le harcèlement psychologique est reconnu par un arbitre de grief et si l'employeur n'a pas rempli ses obligations.

Ces droits du travailleur ainsi que cette obligation de l'employeur se trouvent être renforcés par l'article 46 de la *Charte* et l'article 2087 du Code civil du Québec, qui d'une part, stipule en effet que :

Toute personne qui travaille a droit, conformément à la loi, à des conditions de travail justes et raisonnables et qui respectent sa santé, sa sécurité et son intégrité physique (art.46).

Cependant le Code civil souligne, notamment :

L'employeur, outre qu'il est tenu de permettre l'exécution de la prestation de travail convenue et de payer la rémunération fixée, doit prendre les mesures appropriées à la nature du travail, en vue de protéger la santé, la sécurité et la dignité du salarié. (art.2087)

Le droit de refus.

Par droit de refus, il faut entendre le droit pour le salarié de refuser d'exécuter un travail s'il a des motifs raisonnables de croire que l'exécution de ce travail l'expose à un danger pour sa santé, sa sécurité ou son intégrité physique (art. 12 À 31 LSST).

L'analyse qui vient d'être faite démontre le caractère public des droits fondamentaux de la personne en milieu de travail, enchâssés aussi bien dans les *Chartes québécoise et canadienne des droits et libertés de la personne* que dans les autres instruments juridiques internationaux, comme *la déclaration universelle des droits de l'homme*, assorti d'interdiction contre le harcèlement psychologique. Toutes ces interdictions de par leur caractère fondamentalement public sont l'expression de la désapprobation publique d'actes de harcèlement en milieu du travail.

À ce sujet, COX (2000) note que l'adoption des dispositions de la *Charte* a pour effet de redonner à certains problèmes, vécus par les groupes protégés comme des différends de nature privée, leur caractère de phénomène social d'ordre public. L'auteure ajoute en effet que la législature du Québec accorde une importance spéciale à la protection des droits et libertés de la personne, d'où l'affirmation solennelle de ces derniers dans une *Charte des droits et libertés de la personne* « afin que ceux-ci soient garantis par la volonté collective et mieux protégés contre toute violation. » (*Charte*, Préambule, cinquième Considérant).

## 2. 2. CADRE JURIDIQUE ACTUEL

Puisqu'un droit, aussi étendu soit-il en théorie, est aussi efficace que la réparation prévue en cas de violation, sans plus ... (Cour suprême, R. c. 974649 Ontario Inc., 2001)

Les législateurs belge, français et québécois ont consacré dans leur arsenal légal et juridique un cadre de référence de protection en matière de harcèlement psychologique-moral au travail. Au Québec, la *Loi sur les normes du travail* demeure le cadre juridique par excellence du harcèlement psychologique au travail.

En France, c'est la *Loi no 2002-73 du 17 janvier 2002 de modernisation sociale* et en Belgique, c'est l'*Arrêté royal du 11 juillet 2002 relatif à la protection contre la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail*. Toutefois, il faut souligner la coexistence des autres dispositions légales comme la *Charte québécoise* et le droit civil québécois, le code du travail ou les codes criminels belge et français qui viennent non seulement renforcer cette protection mais accordent aussi des recours à la personne victime du harcèlement psychologique au travail.

Dufour (1999) résume cette situation de la manière suivante :

nos lois du travail sont éparses et elles sont adoptées le plus souvent en fonction du besoin du moment. Cette fragmentation de nos lois du travail a eu pour effet de mettre sur pied un système juridictionnel tout aussi disparate.

Ainsi, la nature de l'emploi déterminera quelle loi s'appliquera. Le statut du salarié au sein de l'entreprise pourra avoir le même effet. La nature du droit exercé déterminera la loi applicable. Conséquemment, autant de lois, autant de sources de droit et donc proportionnellement autant de recours juridictionnels (p. 33).

Pour ce faire, nous allons analyser dans un premier temps le cadre législatif de protection contre le harcèlement psychologique, ensuite les décisions jurisprudentielles arbitrales et de droit commun, pour enfin faire, ressortir la portée juridique réelle de la protection contre le harcèlement psychologique en milieu du travail.

### **2.2.1 Définitions législatives**

La notion du harcèlement psychologique a été difficile à cerner autant par le législateur québécois que par les tribunaux de droit commun et les tribunaux administratifs. Au Québec, après plusieurs tentatives de propositions de définitions, le législateur québécois adopte finalement le 19 décembre 2002 une version, après consultation auprès des différents organismes lors des audiences de la commission parlementaire et dont les dispositions sont entrées en vigueur le 1er juin 2004.

Ces dispositions se lisent comme suit:

Article 81.18 (1). Pour l'application de la présente loi, on entend par harcèlement psychologique :

une conduite vexatoire se manifestant soit par des comportements, des paroles, des actes ou des gestes répétés, qui sont hostiles ou non désirés, laquelle porte atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique du salarié et qui entraîne, pour celui-ci, un milieu de travail néfaste.

L'alinéa 2 de l'article 81.18 précise par ailleurs que :

une seule conduite grave peut aussi constituer du harcèlement psychologique si elle porte une telle atteinte et produit un effet nocif continu pour le salarié.

À travers les dispositions de cet article 81.18 *L.N.T*, le législateur vise les éléments suivants :

- tout comportement vexatoire;
- toute atteinte à la dignité et à l'intégrité;
- effet nocif sur la santé.

Par ailleurs, l'article 2, al.3 de la loi belge sur le harcèlement moral et sexuel définit le harcèlement psychologique comme étant :

de conduites abusives et répétées de toute origine, externe ou interne à l'entreprise ou l'institution, qui se manifestent notamment par des comportements, des paroles, des intimidations, des actes, des gestes, et des écrits unilatéraux, ayant pour objet ou pour effet de porter atteinte à la personnalité, la dignité ou l'intégrité physique ou psychique d'un travailleur ou d'une personne à laquelle le présent arrêté s'applique lors de l'exécution de son travail, de mettre en péril son emploi ou de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant.  
(Art. 2, al.3).

La Loi française sur la modernisation sociale en son article L. 122-49, alinéa 1 définit le harcèlement moral en ces termes :

aucun salarié ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel.( C. trav., art. L.122 – 49, alinéa 1).

Cette même loi a introduit la répression du harcèlement moral dans le Code pénal (article 222-33-2). Défini dans les mêmes termes que les agissements visés à l'article L.122-49 du Code du travail, le harcèlement est passible d'une peine d'un an d'emprisonnement et d'une amende de 15 000 Euros. En tout état de cause, l'interprétation qui se dégage de l'analyse des définitions légales du harcèlement psychologique par l'effet conjugué des articles 81.18 *L.N.T*, 2, al.3 de la loi belge et L.122-49, al.1 de la loi française démontre que ces lois visent les éléments suivants :

- abus de pouvoir ou d'autorité,
- des comportements, paroles, gestes ou actes hostiles ou non désirés,
- une conduite vexatoire,
- ayant un caractère répété ou grave,
- qui porte atteinte à la dignité ou à l'intégrité,
- qui crée un climat de travail néfaste et
- qui produit un effet nocif continu pour le salarié dans le cas d'une seule conduite.

C'est en fonction de ces éléments légaux que les tribunaux québécois, français et belge devront apprécier parce qu'ils constituent la base de toute plainte en matière de harcèlement psychologique. Ces éléments demeurent au cœur même de la preuve qu'une victime devra faire lorsqu'elle porte plainte pour harcèlement psychologique au travail.

D'où la nécessité de comprendre la portée légale de ces éléments et de préciser la nature et le caractère juridique de l'interdiction de ces agissements. Ceci permettra de mesurer l'impact ou l'incidence de ce comportement interdit sur le harcelé et son environnement afin de préconiser les mesures destinées à protéger la victime ou le témoin ainsi que celles destinées à sanctionner l'auteur du harcèlement.

### **2. 2. 2. La définition des comportements interdits**

#### **2.2.2.1. Des comportements, paroles, gestes ou actes hostiles ou non désirés**

Le comportement harcelant au travail peut se manifester de manières différentes. *La Commission de droits de la personne* (1992) estime dans l'affaire Habachi qu'une conduite illicite peut revêtir diverses formes, tantôt subtiles, tantôt plus flagrantes. À titre indicatif, elle mentionne les manifestations verbales ( paroles, avances, propositions ou demandes de faveurs, remarques pouvant affecter défavorablement le milieu de travail psychologique et émotif), physiques (regards concupiscent, attouchements, étreintes, frôlements, pincements et actes divers non sollicités pouvant aller jusqu'à l'agression) ou psychologiques (insinuations, invitations sous forme de sous-entendus jusqu'aux demandes explicites, attentions et marques d'affection importunes et connues comme telles, menaces de représailles expresses ou implicites).

Ceci dit, tout dépend du genre du comportement adopté par le salarié pour qu'il soit qualifié d'une conduite vexatoire. Il en est ainsi par exemple des comportements, des paroles ou des actes qui peuvent laisser croire, de par leur subtilité à une forme de harcèlement ou le fait de donner ses instructions aux employés en leur criant ou recourir à l'injure lorsqu'un employé a commis une erreur. LeCorre (2004) fait remarquer qu'un salarié qui refuse systématiquement de retourner les appels ou les courriers électroniques de l'un de ses collègues et qui s'enfuit à son arrivée peut, selon les circonstances, être accusé d'avoir un comportement à caractère vexatoire.

Entre également dans cette catégorie, le fait de faire circuler des allégations fausses dans le but de nuire à un collègue, subalterne ou supérieur. Ce geste en plus de constituer une diffamation ce genre de délit peut constituer une conduite à caractère vexatoire. La marque la plus claire et palpable de la manifestation d'une conduite vexatoire demeure la parole. En milieu de travail, il faut avoir une parole impeccable. Pour faire la distinction entre le caractère de ce qui est hostile de ce qui ne l'est pas, il faut partir de la définition de ce terme. Pour le définir, certains auteurs (Poirier et Rivest, 2004) n'hésitent pas à l'associer au but poursuivi. Pour eux, le mot « hostile » réfère à l'intention malveillante ou haineuse de la personne qui commet les actes répréhensibles. Il implique une intention de nuire (LeCorre, 2004).

C'est l'approche retenue par les législateurs français et belge dans leur définition du harcèlement moral.

Selon la *Commission des normes de travail* (C.N.T), le caractère hostile d'un acte n'a pas à être flagrant, moins encore être considéré en fonction de l'intensité de l'agressivité de celui qui le pose (Québec, 2005). Pour établir la preuve d'un tel acte, geste ou comportement hostile, Poirier et Rivest (2004) estiment que celle-ci devrait s'apprécier à l'égard de la victime et non du climat du travail.

L'élément fondamental dans le caractère hostile est l'intention de nuire à l'autre. Il en est ainsi par exemple du harcèlement discriminatoire où seul le comportement et non le climat du travail est pris en compte.

### 2.2.1.2. Qui constituent une conduite vexatoire

Vu le silence de la loi sur ce qu'elle entend par conduite vexatoire, les recours à la jurisprudence et à la doctrine nous permettront de clarifier le caractère vexatoire d'une conduite. Dans le lexique de la C.N.T (2004), le caractère vexatoire est défini comme étant « une conduite humiliante ou abusive pour la personne qui la subit, qui la blesse dans son amour-propre, qui lui cause du tourment.

C'est un comportement qui dépasse ce que la personne raisonnable estime être correct dans l'accomplissement de son travail. »

Le dictionnaire Petit Robert (2002) le définit comme étant le fait de « maltraiter par abus de pouvoir (...) blesser dans son amour-propre. » (p. 1522).

La jurisprudence du tribunal de droits de la personne dans l'affaire Lippé (1998), va dans le même sens que les deux premières définitions, en mettant l'accent sur l'abus de pouvoir, en ces termes :

le harcèlement en milieu de travail se caractérise, quelle qu'en soit la forme, par l'abus de pouvoir qui s'exerce à l'encontre d'une victime, uniquement parce qu'elle s'identifie à l'un des motifs énumérés à l'article 10 de la charte, notamment, le fait d'être femme, d'être noir, d'être arabe, d'être musulman, d'être handicapé, d'être prestataire de l'aide sociale, d'être homosexuel, etc. La conduite inacceptable s'appuie essentiellement sur une notion d'abus de confiance, d'abus d'autorité, exercé à l'encontre de la victime; le langage utilisé ou les gestes posés recherchent, consciemment ou non, le maintien de la victime dans une situation d'infériorité ou d'ostracisme par rapport aux collègues de travail ou plus globalement au milieu de travail. Cet abus de pouvoir ne relève pas exclusivement des rapports hiérarchiques; il peut tout aussi bien s'exercer à l'occasion de rapports ou de relations entre collègues et compagnons de travail de même niveau. (Souligné ajouté).

À la lumière de toutes ces précisions, nous pouvons déduire que la conduite vexatoire à laquelle fait référence le législateur pourra se manifester par des abus, des insultes, des paroles blessantes, des cris constants, des menaces, des attaques verbales ou physiques.

La conduite vexatoire soulignée par LeCorre (2004) sera blessante et humiliante pour la personne qui la reçoit. Elle l'atteindra dans sa dignité et sera la manifestation d'un manque de respect envers elle.

L'appréciation du caractère vexatoire affirme Bourgault (2006) portera sur la nature, l'intensité et la récurrence des gestes importuns, de même que sur l'impact pour la victime. Un point de vue que partagent partiellement certains auteurs (LeCorre, 2004) et qui font remarquer que le fait de considérer des gestes importuns comme faisant parties de la conduite vexatoire revient à confondre le caractère vexatoire de la conduite importune qui elle, bien que dérangeante, n'est pas nécessairement susceptible de blesser un individu dans son amour-propre. Le fait, à titre illustratif, de s'adresser à quelqu'un sur un ton direct, voire impatient, ne pourra être considéré de vexatoire si aucune parole blessante n'a été prononcée.

Nous pensons que le caractère vexatoire s'apprécie généralement du point de vue de la personne qui vit la situation dénoncée et ce, sans égard aux intentions de la personne qui harcèle. Et d'ailleurs, le législateur en optant pour la conduite vexatoire plutôt que «méprisante» a voulu désormais regarder l'impact de la situation sur la victime et non l'intention du harceleur, qui elle, n'a pas à être prouvée.

#### 2.2.1.3. Ayant un caractère répété ou grave.

De par sa nature, le harcèlement implique la répétition des comportements inappropriés. Or, la subtilité avec laquelle s'exerce le harcèlement fait penser à certains auteurs comme Poirier et Rivest (2004) que chaque parole, comportement, acte ou geste, pris isolément, peut-être bénin, anodin mais en général, c'est l'ensemble ou l'accumulation de ceux-ci qui permettent de conclure à une situation de harcèlement. Cette conduite inappropriée doit être successive et non incessante. Dans un milieu de travail, on pourrait dire que l'addition de deux gestes est suffisante pour en conclure à du harcèlement psychologique.

Toutefois, nous pensons que le caractère répétitif n'est pas la composante essentielle du harcèlement psychologique. Ainsi un seul geste, comportement, parole ou acte grave, qui peut avoir des effets nocifs continus dans le temps et qui comporte pour le salarié une atteinte à sa dignité ou à sa santé physique ou psychologique, peut-être reconnu comme du harcèlement.

Si la cause est unique, l'effet nocif doit se perpétuer dans le temps. Par exemple, une seule avance faite par un patron envers sa secrétaire, alors qu'il partage le même espace de travail, rendra à coup sûr cette salariée plus que mal à l'aise lorsqu'elle devra se retrouver seule avec ce même patron. Il est ainsi facile de comprendre qu'un seul geste grave puisse avoir des effets dans le temps, qui vont durer et créer pour le salarié visé un milieu de travail malsain.

C'est le sens que donne la définition du caractère grave contenu dans le lexique de la *C.N.T* :

par définition, le harcèlement a un caractère répété, c'est-à-dire une continuité dans le temps. Pour qu'une seule conduite grave soit reconnue comme du harcèlement psychologique, c'est l'effet nocif de cette conduite sur la personne qui devra se perpétuer dans le temps. Ainsi, des conduites isolées, telles la violence ou l'agression dont l'impact se perpétue dans le temps pourraient constituer du harcèlement psychologique.

#### 2.2.1.4. L'atteinte à la dignité ou l'intégrité

Le respect de la dignité ou de l'intégrité de la personne est un principe fondamental à valeur constitutionnelle garanti tant par les *chartes canadienne, québécoise des droits de la personne* que par les autres instruments juridiques internationaux.

Néanmoins, la dignité et l'intégrité ne signifient pas la même chose et sont loin d'être synonymes d'où la nécessité d'établir une distinction entre les deux concepts. À cet effet, autant la doctrine (LeCorre, 2004; Deschênes, 2006; Bourgault, 2006; Poirier et Rivest, 2004), les lois (*Chartes québécoise et canadienne*) que la jurisprudence font ressortir clairement la différence qui existe entre les deux termes.

L'arrêt de la Cour Suprême du Canada dans l'affaire Hôpital St-Ferdinand (1996) établit clairement cette distinction :

le sens courant du mot intégrité laisse sous-entendre que l'atteinte à ce droit doit laisser des marques, des séquelles qui, sans nécessairement être physiques ou permanentes, dépassent un certain seuil. L'atteinte doit affecter de façon plus que fugace l'équilibre physique, psychologique ou émotif de la victime. D'ailleurs, l'objectif de l'article 1, tel que formulé le rapproche plutôt d'une garantie d'inviolabilité de la personne et, par conséquent, d'une protection à l'endroit des conséquences définitives de la violation(...) À la lumière de la définition donnée à la notion de dignité de la personne et des principes d'interprétation large et libérale en matière de lois sur les droits et libertés de la personne, j'estime que l'article 4 de la *Charte* vise les atteintes aux attributs fondamentaux de l'être humain qui conviennent au respect auquel toute personne a droit du seul fait qu'elle est un être humain et au respect qu'elle se doit à elle-même. Par ailleurs, contrairement au concept d'intégrité, à mon avis, le droit à dignité de la personne, en raison de sa notion sous-jacente de respect, n'exige pas l'existence de conséquences définitives pour conclure qu'il y a eu violation. Ainsi, une atteinte même temporaire à une dimension fondamentale de l'être humain violerait l'article 4 de la *Charte*. Cette interprétation s'appuie également sur la nature des autres droits protégés à l'article 4, soit l'honneur et la réputation : *noscitur a sociis*. En effet, la violation de ces garanties, ne requiert pas nécessairement qu'il existe des effets de nature permanente quoique ceux-ci puissent l'être.

À partir de cette interprétation jurisprudentielle, nous pouvons dire que le concept de dignité fait référence à la dignité humaine. Celle-ci signifie qu'une personne ressent du respect ou de l'estime de soi et n'a rien à voir avec le statut ou la position d'une personne dans son milieu de travail, mais plutôt à la façon dont il est raisonnable qu'une personne se sente face à une situation donnée. Chaque fois qu'une personne en milieu de travail est mise de côté et dévalorisée, sa dignité est bafouée.

La dignité humaine au sens de l'article 4 de la *Charte* implique le droit d'être traité avec pudeur, avec égards, avec déférence. En revanche, Poirier (2004) considère que l'intégrité de la personne est rompue lorsqu'elle n'arrive plus à fonctionner normalement. Il s'agit d'une atteinte à l'équilibre psychologique, émotif ou psychique (Balicco, 2001) de la personne victime du harcèlement qui vit dans un état de

détresse, de tristesse, d'angoisse, de crainte de se rendre à son lieu de travail ou qui fait des attaques de panique. Par ailleurs, l'intégrité physique fait allusion à une altération des fonctions normales du corps humain.

#### 2.2.1.5. Qui crée un climat de travail néfaste.

Le législateur dans sa définition associe le harcèlement à un milieu de travail néfaste. Autrement dit, la conduite vexatoire mise en cause doit, en plus d'avoir des répercussions sur la victime, produire des effets sur l'environnement dans lequel celle-ci est appelée à faire ses tâches. L'adjectif «néfaste» fait référence à une conduite occasionnant des conséquences malheureuses ou fâcheuses, ou encore, qui entraîne un environnement négatif aux plans psychologique et émotif, contrairement à un milieu de travail sain (Lamy, 2003).

Bourgault (2006) explique les raisons pour lesquelles, le législateur a préféré la notion «d'effet néfaste» à celle de «conséquences préjudiciables», car elle a l'avantage :

- de permettre l'intervention en amont du processus, c'est-à-dire avant que la personne ne devienne malade. Exiger, estime l'auteure, les conséquences préjudiciables, reviendrait, en quelque sorte, à favoriser la médicalisation de la situation,
- au lieu de viser la personne, le législateur s'attaque aux conséquences de la conduite vexatoire sur le milieu du travail.

#### 2.2.1.6. Qui produit un effet nocif continu pour le salarié dans le cas d'une seule conduite

Les législateurs, à travers ce critère, montrent le caractère véritablement nuisible du harcèlement psychologique qui produit des effets continus sans qu'ils soient nécessairement permanents. Les législateurs contrairement au critère précédent où ils cherchent à sécuriser l'environnement du travail, dans ce critère précis, ciblent plutôt les conséquences du harcèlement psychologique sur la victime.

### 2. 2.3 Définitions jurisprudentielles

La définition du harcèlement sexuel donnée par la Cour suprême dans l'arrêt Janzen prononcé en 1989 a été une source d'inspiration pour une grande partie de la jurisprudence canadienne sur le harcèlement psychologique au travail. On peut lire dans cet arrêt :

Sans chercher à fournir une définition exhaustive de cette expression, j'estime que le harcèlement sexuel en milieu de travail peut se définir de façon générale comme étant une conduite de nature sexuelle non sollicitée qui a un effet défavorable sur le milieu de travail ou qui a des conséquences préjudiciables en matière d'emploi pour les victimes du harcèlement. C'est un abus de pouvoir, comme l'a souligné l'arbitre Shime dans la décision *Bell c. Ladas*, récitée, et comme cela a été largement reconnu par d'autres arbitres et commentateurs. Le harcèlement sexuel au travail est un abus de pouvoir tant économique que sexuel. Le harcèlement sexuel est une pratique dégradante, qui inflige un grave affront à la dignité des employés forcés de le subir. En imposant à un employé de faire face à des gestes sexuels importuns ou à des demandes sexuelles explicites, le harcèlement sexuel sur le lieu de travail est une atteinte à la dignité de la victime et à son respect de soi, à la fois comme employé et comme être humain.

Il ressort de cet arrêt, souligne Brunelle (2001), deux éléments principaux :

- le caractère vexatoire et non désiré de la conduite, lié à l'un des motifs de discrimination interdits à l'article 10.1 de la *charte québécoise des droits de la personne*;
- l'effet continu dans le temps, soit en raison de la répétition des actes de harcèlement ou de la gravité de leurs effets négatifs sur la victime.

Ces deux éléments se trouvent dans la définition du harcèlement psychologique donnée par le législateur québécois.

Le tribunal des droits de la personne du Québec dans l'affaire Plourde (1997) précise d'ailleurs à cet effet, que plus un comportement est objectivement inacceptable, moins le refus de la victime a besoin d'être explicite:

en affirmant qu'une réticence quelconque est un élément essentiel manquant à la plainte de harcèlement sexuel « dans le cas présent », le tribunal reconnaît que certains comportements sont objectivement inacceptables à un point tel qu'aucune manifestation de réticence n'est requise de la part de la victime. D'autres comportements sont du genre que certains apprécient et que d'autres n'apprécient pas. Ceux-ci exigent un signe quelconque de

désapprobation. Autrement, une personne en milieu de travail se retrouverait dans la situation impossible d'être obligée de deviner si son comportement ne suscite pas une réticence quelconque de la part de quelqu'un de son entourage alors que jamais cette réticence n'a été dévoilée ni manifestée.

En plus du caractère vexatoire du comportement harcelant, la Cour d'appel du Québec ajoute l'élément de continuité de la conduite répréhensible dans le temps dans l'affaire Habachi.(1999).

Toutefois, selon cette même cour:

un seul acte, à condition qu'il soit grave et produise des effets continus dans l'avenir, peut effectivement constituer du harcèlement.

Par ailleurs, une analyse de la jurisprudence arbitrale permet de constater que les arbitres de griefs ont donné plusieurs définitions du harcèlement psychologique en s'inspirant parfois de la doctrine (Lemay, 2003) ou tout simplement du dictionnaire.

On peut ainsi lire au sujet de la définition de la violence organisationnelle dans une décision arbitrale dans l'affaire Fédération des infirmières et infirmiers du Québec et Pavillon Hôtel-Dieu de Québec, ceci :

d'abord, il y a ces « comportements inacceptables ou offensants » qu'on tient ou qu'on devrait tenir pour « importuns » et qui englobent « tout commentaire, conduite ou exhibition répréhensible survenant de manière isolée ou persistante et ayant pour effet d'abaisser, de déprécier, d'humilier ou d'embarrasser quelqu'un ». Ensuite, il y a de ces commentaires avilissants, dégradants, offensants ou humiliants » eu égard à une condition protégée par les chartes. Également, il y a ces attitudes qui visent à créer une atmosphère de travail hostile, lourde et offensante par les injures et les sous-entendus (...) Enfin, il y a l'abus de pouvoir comme tel qui traduit un emploi « inapproprié ou indu de l'autorité » et une volonté inexplicite de nuire à la victime, lesquels s'expriment tant par intimidation, la menace, le chantage et la coercition ». Somme toute, le harcèlement organisationnel est une question d'intentions et de moyens choisis pour les réaliser.

Ainsi, on pourrait sans aucun doute dire qu'il y a harcèlement organisationnel de la part d'une personne en autorité qui insinuerait, sous-entendrait, intimiderait ou menacerait, dans le seul but de dominer, de contrôler. Il en serait de même de celle qui s'acharnerait à pointer les faiblesses d'une personne subalterne aux seules fins de l'humilier ou de la diminuer. (1999, p.110).

En revanche, dans une autre décision arbitrale, l'arbitre écrit :

dans le sens général de ce terme et à la lumière de ces définitions, on peut à notre avis considérer les éléments suivants comme essentiels à la présence d'une situation de harcèlement:

la présence des paroles ou d'actes importuns à l'endroit du plaignant ou de la plaignante; il n'est pas nécessaire que ces actes ou ces paroles constituent des abus graves, il peut s'agir des « petites attaques » de « rapides assauts »; il faut par contre que le tribunal puisse conclure la preuve de paroles ou de gestes importuns tangibles et spécifiques;

un caractère de répétition dans ces paroles ou ces actes importuns « attaques réitérées », « répétition »; des paroles ou des actes isolés ne constituent donc pas du harcèlement;

un caractère de continuité dans le temps; il doit s'agir d'une répétition « incessante » de ces paroles ou de ces actes importuns.

Quoique moins florissante, la jurisprudence de la Commission des lésions professionnelles en matière de harcèlement laisse plutôt le choix au commissaire de déterminer si la lésion est attribuable au harcèlement en milieu du travail. C'est du moins ce qu'on peut lire dans l'affaire Welch et Groupe pharmaceutique Bristol Myers(1993):

que la série d'incident constitue ou non du harcèlement, là n'est pas la question dont doit disposer la Commission d'appel. Si, par contre, la preuve permet de qualifier ainsi les événements décrits par le travailleur, il faut peut-être y voir un indice utile à l'établissement de la relation avec la maladie (p. 1986).

### **2.3 APPLICATION - COMPARAISON AVEC LES ÉLÉMENTS**

L'analyse de la théorie et des textes légaux sur le harcèlement psychologique permet de tirer certains éléments qu'il convient sans doute de préciser. Le nouveau régime juridique établi par la *Loi sur les normes du travail*, contrairement à la croyance populaire et aux lois belge et française, ne s'applique pas à tout le monde. Lafond et Provencher font remarquer que l'application de ce régime juridique emporte certaines conditions d'ouverture dont notamment : être employeur soumis à la juridiction provinciale et être salarié au sens classique d'emploi où il existe un lien de subordination juridique avec l'employeur ou l'entrepreneur dépendant (Gagnon, 2003).

On peut lire à cet effet, les dispositions de l'article 81.19 (1) :

le salarié a droit à un milieu de travail exempt de harcèlement et à des conditions de travail qui respectent sa santé, sa sécurité et sa dignité.

Au regard de cette disposition, il est clair que cette Loi exclut de son régime de protection: les bénévoles, les gardiens, les entrepreneurs indépendants et des étudiants parce qu'ils ne répondent pas à la définition du salarié telle que prescrit à l'article 1(10):

« Salarié » : une personne qui travaille pour un employeur et qui a droit à un salaire; ce mot comprend en outre le travailleur partie à un contrat en vertu duquel :

i – il s'oblige envers une personne à exécuter un travail déterminé dans le cadre et selon les méthodes et les moyens que cette personne détermine;

ii – il s'oblige à fournir, pour l'exécution du contrat, le matériel, l'équipement, les matières premières ou la marchandise choisies par cette personne, et à les utiliser de la façon qu'elle indique;

iii – il conserve, à titre de rémunération, le montant qui lui reste de la somme reçue conformément au contrat, après déduction des frais d'exécution de ce contrat (...).

Quoique légalement répondant à la définition de salariés, les fonctionnaires de l'administration fédérale canadienne victimes de harcèlement psychologique au Québec ne sont pas protégées par cette loi. Ils sont assujettis à la politique du Conseil du trésor du Canada.

La *L.N.T* est une loi de compétence provinciale exclusive. Par ailleurs, quoique également exclus, l'article 3.1 *L.N.T* relatif au harcèlement psychologique s'applique aux salariés du secteur de la construction régis par la Loi sur les relations du travail, la formation professionnelle et la gestion de la main-d'œuvre dans l'industrie de la construction et aux cadres.

Il nous paraît clair que la définition de l'article 81.18 de *L.N.T* doit être appréciée dans le contexte particulier de la «relation employeur-employé». Voilà pourquoi ce qui ne pourrait pas se qualifier de harcèlement en d'autres hypothèses peut l'être en raison du lien de subordination juridique entre les parties (Poirier et Rivest, 2004).

Contrairement à la loi québécoise, la loi belge s'applique à tous les travailleurs y compris ceux de la fonction publique, en milieu scolaire, auprès des étudiants, des volontaires (bénévoles) dès lors qu'ils se trouvent sous l'autorité de quelqu'un d'autre. Cette loi trouve également application auprès de domestiques (hommes et femmes de ménage).

Les définitions légales et jurisprudentielles québécoises sont centrées tant sur les effets que sur les intentions. Alors qu'en France et en Belgique l'élément intentionnel s'ajoute généralement aux définitions utilisées.

Les lois françaises et belges ainsi que leurs jurisprudences identifient trois éléments dans la définition du harcèlement psychologique:

- la matérialité du harcèlement : détournement de pouvoirs de l'employeur, placement du salarié dans des conditions particulièrement difficiles sur un plan matériel, attitude vexatoire;
- l'élément intentionnel;
- les éléments particuliers : isolement du salarié et actes répétitifs.

Ainsi, conformément aux prescrits de l'article 123.6 de la *L.N.T* un salarié qui remplit les conditions d'ouverture (art.89.19 *L.N.T* ou 2(3) de la Loi belge ou art. L.-122-49 sur la modernisation sociale) et qui croit avoir été victime de harcèlement psychologique peut adresser par écrit, une plainte à la Commission, au Conseil de prud'hommes et à l'auditorat du travail. Ceci, dépendant du pays dans lequel il se trouve. Une telle plainte peut aussi être adressée, pour le compte d'un ou de plusieurs salariés qui y consentent par écrit, par un organisme sans but lucratif de défense des droits des salariés.

### 2.3. 1. Le rôle de l'employeur

Au Québec, la *Loi sur les normes de travail* fait peser sur l'employeur l'obligation et la responsabilité d'assurer au salarié un milieu de travail sain et exempt de harcèlement psychologique comme stipule l'art. 81.19(2) :

L'employeur doit prendre les moyens raisonnables pour prévenir le harcèlement psychologique et, lorsqu'une telle conduite est portée à sa connaissance, pour la faire cesser.

La lecture de cet article met en lumière la nature des obligations imposées à l'employeur, l'une préventive, l'autre interventionniste. Dans leur ouvrage, les auteurs Cantin et Cantin (2005) écrivent à ce sujet :

l'employeur doit prendre les moyens raisonnables pour prévenir le harcèlement psychologique et, lorsqu'une telle conduite est portée à sa connaissance, pour la faire cesser.

Cette obligation comprend à la fois une action préventive, sans égard aux présomptions positives ou négatives et en tous milieux et une action défensive dès que des indices sérieux sont dévoilés à l'employeur. Ce dernier ne saurait attendre que le harcèlement psychologique soit judiciairement avéré, compte tenu de la double obligation qu'il doit assumer (p.126).

La première obligation qui découle de ces dispositions, exige de la part de l'employeur l'adoption de mesures, de directives ou de politiques ayant pour but de contrer toute forme de harcèlement psychologique, définissant les conduites prohibées et informant les membres du personnel des services et recours auxquels ils peuvent avoir accès en affirmant leur engagement à prévenir et à condamner le harcèlement psychologique en milieu de travail. La seconde obligation impose à l'employeur d'agir immédiatement, pour le faire cesser, dès qu'une conduite harcelante est portée à sa connaissance. Il est indéniable que le principe établi par l'article 81.19(2) demande à l'employeur d'agir de façon à prévenir les manifestations de harcèlement et, le cas échéant, d'en réparer les conséquences. Si l'employeur est ainsi responsabilisé, il lui revient d'imposer des politiques pour contrer toute forme de harcèlement.

Cette obligation légale imposée à l'employeur est une l'obligation de moyen et non de résultat.

L'employeur ne peut garantir l'absence du harcèlement psychologique, il devra plutôt démontrer qu'il a pris des mesures raisonnables par l'existence d'une politique contre le harcèlement, de sa diffusion et son application. Advenant la connaissance par lui de la violation, de sa promptitude à réagir en cas d'allégation de harcèlement, de la manière dont il traite les plaintes ainsi que des mécanismes mis en place et du suivi effectué auprès des salariés concernés.

L'article L. 122-51 de la loi sur la modernisation sociale et le code du travail français imposent des obligations à l'employeur et au syndicat pour assurer la protection et la promotion des droits fondamentaux de la personne en milieu du travail.

À cet effet, on peut lire les dispositions de l'article L. 122 – 54 qui précisent qu'aucun salarié ne doit subir de tels agissements, ni être sanctionné pour en avoir témoigné ou les avoir relatés. Il appartient au chef de l'établissement de prendre toutes les mesures nécessaires à la prévention du harcèlement moral. En outre, une procédure de médiation peut être engagée par toute personne s'estimant victime de harcèlement moral (article L.122-54). Néanmoins, cette loi précise aussi les conditions relatives à la charge de la preuve des agissements constitutifs de harcèlement moral. Il appartient au salarié d'établir des faits permettant de présumer qu'il est victime de harcèlement, tandis que le défendeur, au vu de ces éléments, devra apporter la preuve que les agissements en cause ne constituent pas un harcèlement moral (article L.122-52).

Le législateur belge(article 2) va dans le même sens que les lois française et québécoise en imposant à l'employeur l'obligation de prendre des mesures nécessaires pour désigner un conseiller en prévention et une personne de confiance (assiste le

conseiller en prévention) qui après accord préalable de l'ensemble des membres représentant les travailleurs au sein du comité d'entreprise. Par ailleurs, elle prévoit l'obligation pour toutes les entreprises de tenir un registre de harcèlement moral commis aussi bien par les membres de l'entreprise que par les tiers. Il faut cependant déplorer le manque de concision et de rigueur de cette définition.

Elle laisse le soin au juge de trancher, au cas par cas, les litiges qui lui seront soumis en fonction des éléments d'appréciation fournis par l'article 2.

### **2.3.2 Le rôle du syndicat**

Un effort conjugué des articles 47.3 du code du travail et 81.20 de *L.N.T* impose au syndicat deux obligations légales, celle de représenter ses membres et celle de prévenir et de promouvoir les règles de respect de la dignité en milieu du travail.

À cet effet, on peut lire dans cette loi que les dispositions de l'article 81.20 relatives au harcèlement sont réputées faire partie intégrante de toute convention collective. Un salarié visé par une telle convention doit exercer les recours qui y sont prévus, dans la mesure où un tel recours existe à son égard. Il faut rappeler que le code du travail du Québec a été amendé entre autre pour donner aux syndicats, non seulement la responsabilité d'assurer la défense de leurs membres mais aussi de les inciter à exercer un rôle important de vigilance face aux mécanismes de traitement des plaintes proposés par l'employeur. Il découle de cette double obligation que le syndicat ne doit pas agir de mauvaise foi, de manière arbitraire ou discriminatoire ou faire preuve de négligence grave à l'endroit du membre qui le consulte et lui demande de l'aide.

Par ailleurs le code du travail stipule que le syndicat peut engager sa responsabilité, s'il est prouvé qu'il a fait preuve de négligence ou qu'il a manqué à ses obligations envers ses membres (art. 47.3 du code du travail).

Comme dans le cas de l'employeur, deux obligations pèsent sur le syndicat, l'obligation légale de représenter ses membres et celle de prévenir et de promouvoir les règles de respect de la dignité. La loi québécoise sur le harcèlement psychologique ne prévoit pas de sanction criminelle contre l'auteur de l'acte incriminé, elle permet à la victime de s'adresser à l'employeur qui après enquête pourra imposer des mesures disciplinaires ou porter plainte devant la Commission des droits de la personne et droits de la jeunesse (harcèlement psychologique pour motif discriminatoire, art. 10.1), devant la Commission des lésions professionnelles et devant les tribunaux du droit commun pour obtenir dommage et intérêts. La difficulté de produire les preuves ainsi que la multiplicité de recours juridique rendent illusoire l'effectivité de la protection accordée à la victime et ont un effet négatif sur la victime.

Les organisations syndicales françaises représentatives dans l'entreprise peuvent exercer, en faveur du salarié concerné, toutes les actions en justice consécutives à des faits de harcèlement moral, sous réserve de justifier, pour ce faire, l'accord du salarié (article L.122-53).

Par ailleurs, la loi française sur le harcèlement moral permet au travailleur victime d'intenter une action contre l'employeur ou un autre salarié auteur des agissements interdits.

Cette loi permet à la victime du harcèlement moral de recourir au conseil de prud'hommes qui peut imposer des sanctions civiles contre l'employeur si le harcèlement moral débouche sur une rupture de contrat de travail. Il faut d'ores et déjà souligner qu'en matière d'obligation de prévention de harcèlement moral, contrairement à la loi belge, la loi française ne permet aucun recours pénal contre l'employeur qui ne respecte pas cette disposition. Néanmoins, le code du travail français punit d'un emprisonnement d'un an et d'une amende de 3 750 Euros ou l'une de ces deux peines seulement, tous les actes de harcèlement moral ou les mesures

discriminatoires prises à l'encontre d'une victime ou d'un témoin de harcèlement moral. Par ailleurs, le tribunal peut, entre autres, ordonner aux frais de la personne condamnée, l'affichage du jugement et son insertion intégrale ou en extraits dans les journaux qu'il désigne sans dépasser le montant de l'amende encourue.

La charge de la preuve a été aménagée sur le modèle des dispositions concernant la lutte contre les discriminations. Le travailleur doit présenter des éléments de fait laissant supposer l'existence d'un harcèlement. Il appartient alors à la partie défenderesse (travailleur, employeur) de prouver que ses agissements ne sont pas constitutifs de harcèlement et que sa décision est justifiée par des éléments objectifs étrangers à tout harcèlement. Cet aménagement de la charge de la preuve ne s'applique pas en matière pénale. En France, le rôle du syndicat en matière de harcèlement moral se limite au niveau de la formation et de l'information de leurs membres. Autrement dit, le rôle de syndicat est de recevoir, accueillir et écouter toute personne en situation de détresse ou croyant l'être.

L'article 2 de la loi belge sur le harcèlement moral va beaucoup loin en ce sens que le salarié harcelé peut, à certaines conditions, faire condamner son collègue à une peine d'emprisonnement de huit (8) jours à un mois et - ou d'une amende de 26 à 500 Euros. La charge de la preuve a été aménagée de façon très comparable à la nouvelle législation française. Pour intenter une action au civil, la victime doit se fonder sur la notion du dol pour justifier son action, car selon le code civil belge un salarié ne peut répondre du dommage causé à un autre travailleur que s'il a commis un dol, une faute lourde ou faute légère habituelle.

### **2.3. 3. Les mesures destinées à protéger la victime ou le témoin de harcèlement.**

Il nous semble nécessaire de faire quelques observations avant de nous attarder sur les mesures destinées à protéger la victime du harcèlement psychologique. À cet effet, le fait qu'un salarié soit victime de harcèlement psychologique ne signifie pas nécessairement que sa plainte sera accueillie.

À titre illustratif, voici comment la Commission des normes du travail mène son enquête: d'abord, elle vérifie si le plaignant est victime de harcèlement psychologique, si la réponse est négative, la plainte est rejetée. Ensuite, si la réponse est positive, elle vérifie si l'employeur fait défaut de respecter ses obligations prévues par la Loi. Si la réponse est négative, la plainte est rejetée. En revanche, si la réponse est positive, la plainte est accueillie et donne lieu à une ouverture aux mesures de réparations prévues par la Loi.

En tout état de cause, il pourrait se présenter des cas où un salarié victime de harcèlement psychologique voit sa plainte rejetée tout simplement parce que l'employeur aura rencontré ses obligations légales, par exemple en appliquant une politique à l'encontre du harcèlement psychologique et en procédant avec diligence à une enquête interne d'une plainte.

Cette mise au point nous permet de comprendre l'étendue et la portée des mesures protectrices de la victime, une fois qu'elle aura rencontré en fait et en droit toutes les conditions d'ouverture d'enquête dans le but de garantir et sauvegarder ses droits bafoués en milieu du travail.

La loi sur les normes du travail offre une protection générale contre les pratiques interdites en milieu de travail. Ainsi, un salarié victime de harcèlement psychologique en raison de l'exercice de l'un ou l'autre des cas prévus à l'article 122 de la *Loi sur les normes du travail* peut intenter un recours pour pratiques interdites.

Il faudrait se référer à l'exposé des motifs du projet de loi 143 présenté par le Ministre du Travail, Jean Rochon pour comprendre la quintessence et la nature des mesures destinées à protéger la victime et le témoin du harcèlement psychologique.

On peut lire à cet effet, ce qui suit :

Ce projet de loi introduit des dispositions en matière de harcèlement psychologique, dont le droit pour un salarié à un milieu de travail exempt de harcèlement. Pour le salarié qui croit avoir été victime, il prévoit un processus de plainte auprès de la Commission des normes du travail et, le cas échéant, un recours auprès de la Commission des relations du travail. (Québec, 2002, p.1). (Souligné ajouté).

Cette nouvelle législation s'ajoute aux autres dispositions juridiques préexistantes, à savoir : la *Charte des droits et libertés de la personne*, la Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles, la Loi sur la santé et la sécurité du travail. Par l'effet conjugué des articles 123.6, 123.8 et 123.12 de la *Loi sur les normes du travail*, un salarié victime de harcèlement psychologique au travail, peut par lui-même ou par un organisme sans but lucratif de défense des droits de salariés, saisir la *Commission des normes de travail* et porter plainte dans les quatre-vingt-dix jours à partir de la dernière manifestation du harcèlement.

Si la plainte s'avère fondée, elle est transférée conformément à l'article 123.14 à la Commission des relations du travail qui dispose d'une compétence exclusive en vertu de l'article 114 du code du travail. Les décisions rendues par cette juridiction administrative sont sans appel. Par ailleurs, une victime dont la plainte a été jugée irrecevable par la *Commission des normes de travail* peut demander la révision de la décision parce qu'il s'agit d'une décision administrative. La victime peut demander par écrit à cette Commission de s'adresser directement à la Commission des relations de travail. Contrairement au salarié non syndiqué, le tribunal d'arbitrage trouve compétence dans le cas impliquant un salarié syndiqué.

D'autres dispositions juridiques viennent renforcer la protection de la victime et du témoin du harcèlement psychologique au travail, c'est le cas de l'article 82 de la *Charte québécoise des droits et libertés de la personne* qui protège le témoin et la victime contre les représailles de l'employeur ou de l'auteur du harcèlement.

À cet effet, la conjugaison des articles 46 et 49 de cette *Charte* garantit à toute personne qui travaille le droit à des conditions de travail justes et raisonnables et qui respectent sa santé, sa sécurité et son intégrité physique.

Toute atteinte illicite à ce droit ou à cette liberté confère à la victime un droit d'obtenir la cessation de cette atteinte et la réparation du préjudice moral ou matériel qui en résulte. Malheureusement, font remarquer Poirier et Rivest (2004), malgré le sens général de l'article 4 qui reconnaît à toute personne la protection de sa dignité, de son honneur et de sa réputation, et bien que la jurisprudence reconnaisse qu'une telle protection implique l'interdiction du harcèlement en milieu du travail, on note qu'actuellement la majorité des recours en matière de harcèlement exercés devant le tribunal des droits de la personne se restreignent aux seules questions de discrimination. Par ailleurs, l'article 1457 du Code civil du Québec permet à la victime de poursuivre directement le harceleur en responsabilité civile. Il en est également des dispositions de l'article 1463 de ce même code qui offre un autre recours à la victime contre le commettant de l'agresseur, c'est-à-dire l'employeur. Il s'agit d'un régime de responsabilité sans égard à la faute du commettant.

La victime du harcèlement psychologique au travail peut recourir à la loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles et s'adresser à la Commission de santé et sécurité au travail (CSST) pour être indemnisée, même si elle doit démontrer en vertu de l'article 2 de la loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles qu'elle est victime d'une lésion professionnelle.

D'autres dispositions légales relatives à la santé et à la sécurité du travail (articles 51 et 12) exigent à l'employeur de protéger la santé et d'assurer la sécurité et l'intégrité physique du travailleur d'une part, et d'autre part, si le harcèlement vécu est tel que le travail peut être considéré comme dangereux, le travailleur peut refuser de travailler.

Nous sommes d'avis avec l'étude menée par la fédération des professeures et professeurs d'université du Québec (2006) pour souligner qu'au-delà de tout cet arsenal juridique, la meilleure protection demeure la prévention qui doit se faire en amont dans le milieu de travail. Cette dernière passe par le bris de la loi du silence qui permet au témoin d'intervenir pour manifester son désaccord d'une conduite harcelante, parce qu'il sait que le silence constitue un consentement tacite au maintien du harcèlement.

En plus d'offrir son soutien à la personne harcelée, le témoin contribue à la conscientisation de collègues en ouvrant la discussion avec eux privément mais aussi publiquement. Cette façon de délier les langues contribue à l'instauration de nouvelles normes de vie collective et à la réduction du seuil de tolérance à la violence.

### **CHAPITRE III**

## **INCIDENCE DE LA PRATIQUE DE GESTION SUR LE HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL**

### CHAPITRE III : INCIDENCE DES PRATIQUES DE GESTION SUR LE HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL

*Si un jour, par malheur, du fond des nuits esseulées,  
l'homme se retire derrière la matérialité de ses actes, qu'il  
quitte, sans le savoir, le royaume de la responsabilité  
pour celui de l'irresponsabilité, c'est qu'il aura, à travers  
cet exil, perdu son âme, clarté éternelle, dans  
l'évanouissement de sa raison et de sa volonté.*

Hugues

Parent

Traité de droit criminel,

Tome second, Les Éditions Thémis, 2004, p. xxiii

*Prenons un visage et, sur ce visage, un sourire. Le  
sourire se veut amical et pourtant, nous y percevons un  
je-ne-sais-quoi qui nous révèle tout le contraire : il cache  
une antipathie profonde, voire une hostilité. Mais seul un  
regard perçant saisit ce décalage entre ce que le sourire  
prétend exprimer et ce qu'il exprime réellement. Ce  
décalage est perçu grâce aux petites perceptions : c'est  
un sourire imperceptiblement hypocrite, un sourire qui  
tue.*

GIL J., « Les enjeux du sensible », *Chimères*, no 39.

On ne peut penser endiguer le harcèlement psychologique en milieu de travail en ne s'appuyant que sur une approche centrée sur l'individu. Au Québec, l'analyse de la *Loi sur les normes de travail* démontre qu'elle porte sur la protection individuelle des victimes. Il faut aller au-delà d'une approche « bourreau-victime » à courte vue, fait remarquer Vézina (2006), parce que la prévention du harcèlement psychologique au travail passe par l'analyse et l'élimination des facteurs organisationnels et des éléments culturels qui sont propices à l'émergence de comportements violents entre membres d'une même organisation de travail.

Le rôle prépondérant de ces facteurs a d'ailleurs été souligné par de nombreux auteurs (Vézina, 2000; Hirigoyen, 2001) et confirmé empiriquement par plusieurs autres (Baron et Neuman, 1999; Björkqvist et coll., Barling, 1996 et Leyman, 1996). Il est clair que la valeur d'une entreprise ne se mesure pas uniquement par ses actifs financiers ou matériels mais aussi par la richesse et la valeur de ses ressources humaines.

Il nous paraît important que la direction puisse reconnaître la richesse humaine de son entreprise et contribuer à son développement. Si certaines méthodes de gestion des hommes contribuaient à la détérioration mentale et physique des salariés comme le Taylorisme au tournant du siècle dernier, les nouvelles théories du management n'ont guère profondément changé les choses, affirme Balicco (2001), elles n'ont fait au contraire que favoriser l'émergence de dérives nouvelles, beaucoup plus subtiles à identifier et, par conséquent, beaucoup plus perverses. Maslow (1971) a indiqué que certaines conditions de travail pouvaient nourrir l'âme des personnes alors que d'autres pouvaient la détruire en créant ce qu'il appelait des métapathologies, c'est-à-dire des maladies de l'âme. Par exemple, le fait de ne pouvoir faire confiance à personne peut engendrer ce type d'état (p.44).

Comme nous avons eu l'occasion de le démontrer dans les chapitres précédents, le harcèlement psychologique ne constitue pas un comportement nouveau dans les organisations. Il est en lien direct avec le comportement que Charlie Chaplin dénonçait dans son film « Les temps modernes » où l'être humain en milieu de travail était instrumentalisé et condamné à un travail répétitif et aliénant.

Aktouf (1999) dit que ces pratiques organisationnelles font qu'il est de plus en plus normal de considérer les personnes comme des instruments qu'on ajuste, des choses dont on dispose, des produits jetables, des ressources à manipuler et à surexploiter.

De là, fait remarquer Sheppard (2005) il n'y a qu'un pas à franchir pour en venir collectivement à écraser les éléments déviants ou critiques ou à éliminer les éléments perçus comme les plus faibles dans une situation de concurrence réelle ou fabriquée.

Bateman souligne à ce propos qu'on ne demande plus seulement au salarié de vendre sa force de travail, mais de fournir de l'engagement émotionnel, de l'adhésion au modèle de fonctionnement et de relations sociales imposées dans l'entreprise. Encouragé à être «autonome», «employable», «compétent», le salarié s'impose «l'auto-surexploitation». Le harcèlement [...] survient quand le salarié refuse ces règles sous-jacentes (Bateman, 2001). Flottes (dans CGT, 2001) juge qu'il importe de démonter le discours managérial néoproductiviste et la pensée unique qui font que les personnes sont forcées de se mentir en permanence parce qu'on leur assigne des objectifs complètement irréalistes.

Une étude menée par Chappel et Di Martino (1998) pour le compte de l'organisation internationale du travail (OIT) sur la violence en milieu organisationnel rejette l'idée selon laquelle l'individu est le seul responsable de la violence sur le lieu de travail. Si nous partons de ce principe, signalent-ils, nous ne réussirons jamais à enrayer la violence ni à la gérer quand elle se manifeste. Cette façon, de voir le harcèlement psychologique permet à notre avis, non seulement de montrer la nécessité d'échapper à la seule analyse de la relation victime-harceleur pour comprendre la dynamique du harcèlement mais également de partager la responsabilité entre le harceleur et l'employeur, puisque ce dernier a le pouvoir, le devoir et les moyens de contrer la violence au travail.

Le harcèlement est un phénomène socialement construit dans un contexte organisationnel et socio-économique dont les conséquences sont manifestes sur la santé mentale des salariés. D'où la nécessité ressentie, par les législateurs québécois, belge et français de protéger le travailleur en assainissant l'environnement du travail,

faisant incomber à l'employeur la responsabilité et l'obligation de fournir à ce dernier un lieu de travail exempt de harcèlement psychologique.

Mais quelle est plus précisément la responsabilité de l'entreprise et de ces dirigeants devant un tel phénomène? En d'autres termes, il convient de se questionner sur les déterminants organisationnels du harcèlement psychologique et de ses impacts sur les victimes.

La réponse à ce questionnement commande que nous puissions remonter à l'origine de la majorité des situations de harcèlement au travail tel que le suggère Sheppard (2005), de manière à mettre au jour les choix socio-économiques et les dimensions organisationnelles qui agissent comme éléments déclencheurs du harcèlement au travail (Le Goff, 2003a, 2003b; Soares, 2001, 2002; Valette, 2001, 2002; Vézina, 2001).

Parmi ces dimensions, il importe de citer entre autres : les contraintes de gestion avec ses répercussions qui se manifestent par la précarisation de l'emploi, l'intensification du travail et la réduction de l'autonomie. À cela, s'ajoutent certaines restructurations organisationnelles, les méthodes de gestion et de communication interpersonnelles, les pratiques de gestion laxistes ou tyranniques ainsi que les discours qui entretiennent le culte de la performance en magnifiant le surinvestissement dans le travail. D'autre part, la nature des actions que les membres de l'organisation, notamment l'employeur et le syndicat, devraient mener pour enrayer cette violence, en prenant toutefois soin de déterminer ce qui ressort de la pratique normale de gestion et des droits de gérance afin de démêler le harcèlement psychologique d'une gestion courante de l'entreprise.

### 3.1. Les contraintes de gestion.

*Que peut devenir la sociabilité humaine entre un prince que le despotisme hébète et un paysan que l'esclavage abrutit ?*

Victor Hugo

La mondialisation de l'économie et la loi des marchés présentée comme une loi naturelle, incontournable et inéluctable, poussent de plus en plus les entreprises à l'utilisation massive des nouvelles technologies d'information. Le recours à ces technologies s'accompagne d'une multiplication des pratiques de flexibilisation du travail, de la compétitivité, de l'intensification des rythmes de travail avec ses effets potentiels sur la polyvalence et la spécialisation. Cela crée un réel fossé d'insatisfaction entre le discours de dirigeants sur les organisations et leurs pratiques de gestion ainsi que des effets néfastes sur la confiance et la collaboration des employés. Moreau (1999) et Arousseau (2000) soulignent un réel impact non négligeable sur l'accroissement de la violence au travail. Legros (2004) quant à lui, mentionne que ces contraintes de gestion et des exigences de performance sont un terrain fertile au harcèlement psychologique en milieu de travail.

Les conséquences de telles pratiques de gestion créent auprès des employés un sentiment de scepticisme, la crainte de se retrouver au chômage ou pour ceux qui ont échappé à la restructuration, «les survivants», l'incertitude de garder leurs postes, à se méfier et à exercer parfois des pratiques déloyales auprès des collègues afin de conserver leurs postes.

Les restructurations qui se font toujours sous le couvert du progrès, se traduisent fréquemment par une détérioration de la qualité de la communication, par des coupures d'effectifs, par l'intensification du travail dont nous avons parlé plus haut et par des demandes d'adaptation permanente faites au personnel. Les restructurations organisationnelles sont aussi reconnues comme un contexte propice au harcèlement (Soares, 2002). De toutes les façons, ces nouveaux modes de gestion, en plus d'infantiliser le personnel selon Deschênes (2006), brisent les cultures de métier, les identités collectives, imposent à chacun une façon de travailler, de s'habiller, de sourire, de parler, voire même de penser.

À cet effet, parmi les organisations susceptibles d'être touchées par le harcèlement psychologique, Balicco (2001) fait remarquer que ce sont en premier lieu les organisations qui sont dotées d'une forme hiérarchique pyramidale qui sont souvent les plus concernés. Celles-ci ont des implications non négligeables sur la philosophie managériale de l'ensemble de l'entreprise. En d'autres termes, le poids de l'entreprise repose sur les épaules d'une petite équipe autour du chef de l'entreprise, qui constitue l'équipe dirigeante. Ce qui fait dire à Legros (2004) que d'un côté, on attend de l'autonomie et de l'initiative, de l'autre côté, on veut de la soumission et de l'obéissance de la part des employés. Or, les responsabilités qui accompagnent les fonctions de cette équipe dirigeante font qu'elle doit composer avec le stress et dans la mesure où un membre ou l'équipe même se montre incapable de gérer ce stress, un sentiment d'anxiété et d'angoisse émerge. Ce sentiment peut pousser un membre de l'équipe à devenir très rapidement harceleur ou du moins à utiliser des méthodes de fonctionnement de pression ou d'intimidation envers les autres membres de l'organisation : cadres, agents de maîtrise et employés.

L'ironie dans tout cela, dit Deschenes (2006), qui cite Hirigoyen (2001) et les études du ministère du travail du Québec (2003), est que tous veulent posséder le titre ou le poste, mais personne ne veut les responsabilités qui lui incombent.

Ainsi, on peut se permettre d'être irrespectueux car ce n'est pas de notre faute, mais dès le moment où on tolère le manque de respect, les incivilités et les grossières impolitesses, on est quasiment assuré de voir apparaître le harcèlement psychologique.

Par ailleurs, prises au piège de l'engrenage du profit et de la compétitivité, les entreprises augmentent démesurément leurs exigences de qualité, où l'erreur n'est plus permise, où le temps se comprime et où le travail s'accumule au-delà du raisonnable. L'autonomie réelle du salarié se réduit pour se conformer à la logique managériale du «juste à temps». Il en résulte un véritable dysfonctionnement de l'organisation du travail où le salarié n'a pas le choix, s'il veut être loyal envers l'organisation. Cette nouvelle forme de loyauté du travailleur envers l'organisation veut que celui-ci soit joignable à toute heure de la journée pour participer à des conférences, à des réunions à l'heure du lunch ou encore ait à travailler en surtemps tous les soirs et les week-ends et le prouver en envoyant et en recevant des consignes ou des demandes d'information, d'approbation par courriel bien avant et bien après les heures normales de travail. Il faut ajouter à cela, les demandes parfois ambiguës ou contradictoires qui viennent de toute part (téléphone, courrier électronique, collègues, supérieurs).

Pour répondre à toutes ces exigences et demandes, le travailleur a besoin d'un certain niveau de concentration pour réaliser le travail, qui malheureusement, se trouve compromis sinon hypothéqué gravement par la fatigue physique et mentale, laissant la place à la débrouillardise qui bascule du côté de la ruse déloyale, du mensonge et du faux-semblant (Davezies,1999).

Dépendamment de la qualité de l'organisation du travail à l'intérieur de l'entreprise, précise Aktouf (1999), il s'ensuit soit « le cloisonnement et l'hostilité ou la coopération et la complicité » entre les membres (p. 162).

Dans un tel environnement de travail, commente Sheppard (2005), la vulnérabilité se répand tandis que la recherche de coupables ou de boucs émissaires utilisés comme exutoires des malaises collectifs remplace la recherche de solutions équitables. Les personnes qui ne pensent pas comme les autres, qui s'expriment trop spontanément, qui dénoncent, qui sont trop gentilles ou qui font les choses un peu différemment sont fréquemment les premières ciblées. Autrement dit, tout désaccord sera vu par les pairs et supérieurs comme un affront et ils feront tout pour mettre la cible au pas. Ils la manipuleront, remettront en cause tantôt son professionnalisme, tantôt sa loyauté envers l'entreprise pour le remettre dans le rang pour qu'il s'y conforme. Ce n'est pas en soi l'objectif de rentabilité des entreprises, fait remarquer Hirigoyen (2001), qui conduit au harcèlement moral, ce sont les moyens pour y parvenir qui peuvent le faire. La volonté de pouvoir ou de réussite matérielle immédiate est un ingrédient indispensable au harcèlement.

Il est toutefois curieux de constater que les organisations, tout en s'imposant des normes de qualité pour répondre à l'hypersollicitation de leur clientèle, vont non seulement comprimer les budgets de production, incitant plusieurs travailleurs à outrepasser leur capacité physique et psychique mais allant aussi jusqu'à proscrire les émotions en milieu de travail dans le but de satisfaire la dite clientèle. Dans ces conditions, se questionne Morin (2003), comment stimuler les salariés pour qu'ils puissent investir leurs énergies dans les activités estimées utiles pour l'organisation et atteindre les résultats souhaités par la direction ?

De toutes les manières, précise Monroy (2000), ce qui n'est pas dit mais sous-entendu, c'est que les exigences de rendement, de créativité, de disponibilité risquent de croître sans limites et qu'à la moindre difficulté, à la moindre baisse de performance, au premier changement de structure ou d'orientation du groupe, l'intéressé contractant sera déstabilisé, dissuadé, inférieur puis parfois exclu dans des conditions infamantes (p. 58).

Le harcèlement est aussi reconnu comme une manière de « se débarrasser d'un indésirable » sans lui verser d'indemnité de départ, notamment dans les milieux syndiqués où les emplois sont protégés. Il s'agit alors de pousser la personne ciblée à démissionner en lui rendant la vie impossible. La stratégie de rechange consiste à lui imposer des tâches irréalisables et des conditions de travail impossibles, à l'épier et à la pousser à la faute professionnelle afin de pouvoir ensuite justifier son congédiement. Ce congédiement s'appuie généralement sur un dossier qu'on aura soigneusement monté contre la personne. Dans un cas comme dans l'autre, l'objectif non-avoué est de briser la résistance psychologique d'une personne, de la faire craquer, puis de l'exclure.

D'où l'intérêt d'examiner le genre de culture organisationnelle mise en place afin d'évaluer le degré d'engagement des travailleurs vis-à-vis de celle-ci d'une part, et d'autre part, de démontrer les conséquences du laxisme d'une culture organisationnelle sur le harcèlement psychologique.

### **3.2 La culture organisationnelle.**

La notion de culture organisationnelle fit son apparition au début de 1980 et depuis, elle est devenue un concept fréquemment utilisé dans les écrits reliés à la gestion et à la psychologie industrielle et organisationnelle, afin de définir son rôle dans la détermination des comportements reliés au travail tels que la performance, la satisfaction, l'absentéisme et l'engagement.

Une culture organisationnelle demeure un levier sur lequel s'appuie chaque organisation pour l'aider à assainir l'environnement du travail et à combattre les pratiques malsaines au sein de celle-ci. Tout en demeurant à la fois un garde-fou contre ces dérives, elle constitue un facteur d'harmonie, de cohésion et de reconnaissance dans l'organisation. Elle peut également être érigée en un véritable système de maltraitance des employés en milieu de travail.

Autrement dit, la culture organisationnelle peut contribuer à baisser ou à accroître les tensions au sein de l'organisation.

L'intérêt pour le concept de la culture organisationnelle a suscité une véritable revue littéraire, rappelle Albert (1999) et qu'un certain consensus semble s'être dégagé à propos de sa définition. À cet effet, la culture organisationnelle serait définie comme un ensemble de valeurs et de croyances partagées qui auront des conséquences autant au niveau du comportement des employés que sur les pratiques organisationnelles. Brochu (2005) va dans le même sens en soulignant que la culture de l'entreprise s'observe par les valeurs et les croyances véhiculées à l'intérieur même de l'entreprise, ainsi que par les politiques mises en applications par les patrons (p.40).

Ces valeurs et croyances se soldent par un attachement et une reconnaissance des employés à l'égard de l'organisation et de ses buts. Les employés animés de la volonté d'accomplir des efforts en faveur de celle-ci, manifestent leur désir de rester membres. Il faut reconnaître que ces valeurs et croyances, une fois intégrées, font partie de l'identité personnelle de chaque employé. En d'autres termes, la culture organisationnelle représente le langage, les valeurs, les attitudes, les croyances et les coutumes des membres de l'organisation. Nous sommes convaincus que la culture organisationnelle détermine la forme de justice présente au sein de l'entreprise. C'est à partir de la perception de ces éléments que le comportement des travailleurs à l'intérieur de l'organisation serait guidé.

Or, la justice organisationnelle fait justement référence aux règles et aux normes sociales qui régissent l'entreprise au niveau de la distribution des ressources et des avantages (justice distributive), des processus et des procédures conditionnant cette distribution (justice procédurale) ainsi que la qualité de relations interpersonnelles (justice interactionnelle).

Les normes plus au moins explicites qui mettent l'accent sur la production plutôt que sur la nécessité de renforcer la qualité des relations au travail créent des pressions qui sont susceptibles, à leur tour, de produire des tensions.

Il est important de souligner qu'un climat de travail conflictuel et malsain en plus de miner l'énergie des employés, produit des conséquences sur la santé physique et psychologique comme la dépression, le stress, l'anxiété, les états affectifs négatifs, les problèmes psychosomatiques mentionne Balicco(2001). Le harcèlement psychologique, comme conséquence directe de mauvaises relations interpersonnelles créées par un mauvais climat de travail, a non seulement des conséquences sur la santé mentale mais également sur la santé physique.

Une culture organisationnelle qui favorise une politique de reconnaissance du harcèlement psychologique a l'avantage de prévenir le phénomène avant même qu'il ne se produise. Une culture de la reconnaissance offre à chaque salarié la possibilité de prendre, dans son milieu de travail, la place à laquelle il a droit, en dénonçant tout comportement susceptible d'être qualifié de vexatoire et d'inadmissible. Pour y parvenir, les recherches de Leclerc et al. (2006) sur le harcèlement psychologique au travail affirment que les travailleurs ont besoin du concours des instances qui sont formellement responsables de les aider et de les protéger. Une politique de reconnaissance du harcèlement à notre avis, devrait permettre à l'organisation d'adopter une définition plus globale de la violence au travail qui souligne « la tolérance zéro » envers toute forme de violence au travail incluant le harcèlement psychologique. Un plan global pour contrer le harcèlement peut en effet comprendre plusieurs autres mesures, notamment : des ateliers de formation et d'information destinés à la discussion des enjeux et de la problématique liée aux facteurs déclencheurs du harcèlement, à l'implantation de mécanismes de dépistage et à la distribution de renseignements pertinents aux diverses facettes du processus du harcèlement.

Nous pensons que la culture organisationnelle peut constituer un excellent déterminant visant à juguler le harcèlement psychologique en milieu de travail dans la mesure où elle incite les entreprises à adopter des politiques qui encouragent l'épanouissement des employés, garant de la productivité, en y incluant par exemple la création de postes de coordonnateurs de la protection contre le harcèlement comme l'avait suggéré le Conseil confédéral de la Centrale des syndicats nationaux (C.S.N) en 1993.

### **3.3 La gestion des communications et des relations interpersonnelles.**

La plupart des cas de harcèlement psychologique en milieu de travail proviennent de lacunes en matière de communication d'une part entre la direction et les employés, et d'autre part, de l'échec dans l'interaction entre les employés.

Une organisation qui s'avère incapable de gérer les communications et de coordonner les relations interpersonnelles entre ses employés démontre son degré de laxisme, qui peut, par surcroît manifester un style de gestion tyrannique.

Plusieurs auteurs (Brochu, 2006; Balicco, 2001; Hirigoyen, 1998, 2001; Leymann, 1996; Van Den Bulke et coll., 1999; Olson, 2003) s'accordent pour dire que les mauvaises relations interpersonnelles en milieu de travail ont un effet démobilisateur et négatif sur le moral des employés et font perdre, selon une enquête de l'Université de Yale (1999), beaucoup de temps aux membres de l'entreprise qui doivent consacrer près de 50% de leur temps à résoudre des problèmes liés à de mauvaises relations interpersonnelles. Leymann cité par Balicco (2001) dit que la première phase de la «psychoterreur» résulte d'un conflit non résolu qui dégénère. En d'autres termes, lorsqu'une organisation se caractérise par une communication déficiente, elle aura tendance à laisser une situation de tension se détériorer sans prendre de moyens pour la faire cesser. Tout se passe alors comme si les questions qui touchent le respect des droits de la personne et la dignité humaine en milieu de travail n'étaient pas

jugées assez importantes pour mériter que les gestionnaires y accordent leur temps. Plutôt que de chercher à solutionner les problèmes, ils jettent généralement le blâme sur la victime en l'accusant d'être trop émotive, cherchant exagérément et manifestement à assimiler au harcèlement psychologique tout comportement malsain, alors qu'il s'agit de simples maladresses inhérentes au milieu de travail. Ces gestionnaires ont tendance à trouver un bouc émissaire en pointant du doigt l'inadaptation de l'employé aux changements organisationnels. Le fait de refuser de voir la «dangerosité» de la violence en milieu organisationnel est un facteur qui non seulement encourage mais favorise l'éclosion du harcèlement psychologique. Il remet en question les liens amicaux tissés entre collègues et met en péril selon Baudelot et coll.(2003) le désir de socialiser de ces derniers leur permettant d'exécuter les tâches routinières et ardues au travail.

Il va de soi que la qualité des relations établies dans le milieu de travail et la façon dont les responsables traitent leurs collaborateurs au quotidien sont un potentiel déterminant d'agressions et a pour conséquence de provoquer auprès de ces derniers le sentiment de ne pas être respectés, entendus, écoutés. Ils ont plutôt l'impression d'être manipulés et exploités. Cormier (1995) souligne que les effets pervers des mauvaises communications déstabilisent émotionnellement, démotivent et entravent le développement de la synergie nécessaire entre toutes les ressources de l'organisation.

Il est clair qu'une communication déficiente crée une véritable cacophonie dans une chaîne de commandement et laisse les employés perplexes quant à l'exécution de leurs tâches. Ce qui se traduit par des escalades et des recours à la violence verbale et même physique. La mauvaise communication organisationnelle demeure le terrain de prédilection du harcèlement psychologique. Dans plusieurs organisations (Sheppard, 2005), où un autoritarisme de mauvais aloi est encore en vogue, les gestionnaires participent activement à la culture de la violence par des styles de gestion tyranniques

(ordres criés, invectives, menaces directes ou voilées, etc.), des pratiques de favoritisme et différentes autres formes d'abus de pouvoir.

Face à la recrudescence du phénomène de harcèlement psychologique en milieu de travail, il y a lieu de se questionner sur la nature des actions que les membres de l'organisation sont appelés à prendre collectivement (patronat et syndicat) pour mettre un terme à ce fléau ou le stopper dès qu'ils en découvrent l'existence.

### **3.4 Les actions menées par les membres de l'entreprise.**

Dans les conditions qui viennent d'être décrites précédemment, on voit que le harcèlement n'est plus uniquement une affaire privée d'hostilité interpersonnelle. Il s'agit plus souvent d'une forme d'aliénation sociale, favorisée par une organisation du travail et des stratégies de gestion qui visent la dissolution des collectifs de travail et qui poussent à l'extrême la marginalisation des sujets qui n'arrivent plus à se conformer ou qui résistent. D'où l'importance pour les dirigeants de l'organisation et le syndicat de s'impliquer en posant des actions en vue de limiter sinon d'éradiquer toute manifestation de harcèlement psychologique en milieu de travail. Par l'adoption de ces lois, il est évident que les législateurs québécois, belge et français ont décidé de forcer la main au monde du travail en légiférant sur le harcèlement psychologique et en prenant soin de préciser que ce concept fait partie intégrante de toute convention collective.

Pour réussir à satisfaire cette obligation au sein de l'organisation, l'employeur doit s'assurer d'obtenir la collaboration de toutes les personnes faisant partie de l'entreprise en édictant des directives et en adoptant des politiques claires contre le harcèlement psychologique, en montrant les types de mesures auxquelles elles s'exposent en cas de violation. LeCorre (2004) souligne d'autres obligations qui incombent à l'employeur envers le travailleur harcelé.

C'est le cas notamment, lorsque l'enquête révèle qu'un salarié a effectivement été victime de harcèlement, et l'employeur doit alors lui offrir diverses mesures compensatoires, comme par exemple l'obligation de défrayer les coûts d'une thérapie ou d'un autre soutien psychologique.

De même lorsqu'une personne abuse de son autorité pour harceler un autre salarié, en lui imposant par exemple des mesures disciplinaires injustes dans le seul but de lui nuire, l'employeur a l'obligation de retirer cette mesure du dossier ou modifier son évaluation de rendement. Il peut aussi accorder des compensations financières pour rembourser les honoraires professionnels et les déboursés que le salarié a dû encourir en subissant du harcèlement psychologique.

Par ailleurs, Lippel (2002) souligne que, dans le cas où l'existence d'une situation de harcèlement serait portée à l'attention de l'employeur, celui-ci doit prendre les moyens raisonnables pour faire cesser le harcèlement. Le salarié victime de harcèlement a intérêt à avertir l'employeur le plus rapidement possible de l'existence d'une situation de harcèlement et il devra s'assurer de détenir la preuve d'un tel avertissement. Cet élément pourrait être important en raison du fait que certaines obligations de l'employeur naissent du fait de sa connaissance du harcèlement.

Ainsi, les dispositions de l'article 81.20 de la *Loi sur les normes du travail* incluent un certain nombre de dispositions comme faisant partie intégrante de la convention collective, c'est le cas notamment pour :

- la définition du harcèlement psychologique,
- le droit du salarié à un milieu de travail exempt de harcèlement,
- les obligations de l'employeur de prendre les moyens raisonnables pour prévenir et faire cesser le harcèlement lorsqu'il est porté à sa connaissance,
- le délai de quatre-vingt-dix jours pour le dépôt d'une plainte,
- les pouvoirs décisionnels de la Commission des relations du travail,
- les dispositions particulières lorsqu'il s'agit d'une lésion professionnelle

Lorsque de tels faits sont portés à sa connaissance, le syndicat doit réclamer une intervention diligente ou, dans les cas les plus controversés, il doit faire preuve d'une rigueur irréprochable afin d'éviter de se faire complice de l'aveuglement volontaire ou involontaire de l'employeur.

Au regard de cette obligation légale, le syndicat peut engager sa responsabilité en cas de négligence ou s'il s'avère qu'il ne la remplit pas de manière équitable envers un membre. Le refus de ce soutien constitue un manquement grave puisqu'il vient s'ajouter à la martyrisation, à la souffrance, à la violence, à l'indifférence et au laisser-faire souvent vécus par les personnes harcelées. L'article 47.3 du code du travail du Québec permet à ce membre d'exercer un recours contre son syndicat.

Cet article stipule :

une association accréditée ne doit pas agir de mauvaise foi ou de manière arbitraire ou discriminatoire, ni faire preuve de négligence grave à l'endroit des salariés compris dans une unité de négociation qu'elle représente.

Par ailleurs, il arrive très souvent que l'agresseur et sa cible soient régis par les mêmes dispositions d'une convention collective, c'est-à-dire qu'ils fassent partie d'un même syndicat. Or, les dispositions du Code du travail du Québec amendé, impose aux syndicats le devoir de défendre tous les salariés y compris également dans les situations où un salarié se croit victime mais aussi le salarié présumé agresseur, entendu que chaque partie apporte une version contradictoire à celle de l'autre, mettant ainsi le syndicat dans l'embarras.

L'obligation et le devoir de neutralité du syndicat font qu'il ne peut pas déposer un grief à l'arbitrage pour un membre plutôt que pour un autre. C'est pour cette raison que certaines centrales syndicales se sont dotées de politiques qui incluent des procédures d'enquêtes parallèles à celles de l'employeur.

La conséquence d'un tel déchirement syndical a des répercussions au niveau de l'organisation et c'est souvent l'employeur qui devra ramasser l'addition.

L'obligation légale de représentation signifie pour le syndicat non seulement le choix de défendre un membre contre un grief mais aussi celui de ne pas le défendre dans l'hypothèse où sa culpabilité est prouvée et que la sanction imposée par l'employeur est jugée appropriée, compte-tenu de la gravité des gestes posés.

L'obligation de prévention et de promotion de règles de respect de la dignité exige du syndicat d'aller au-delà d'une simple information comme le dépôt d'une politique sur le *site Web* ou la multiplication des dépliants sur le harcèlement en cherchant d'abord des solutions de protection du travailleur contre le harcèlement à long terme.

Ces solutions passent par le rejet d'une part, de la conception réductionniste souvent retenue par les employeurs selon laquelle le harcèlement psychologique est une dynamique interindividuelle, pour s'attaquer aux règles organisationnelles et aux dynamiques culturelles en cause ainsi qu'aux styles de gestion, et d'autre part, de produire des analyses et des discours qui puissent servir de contrepoids aux pratiques menant à l'étiollement des solidarités et à la déstabilisation psychologique de leurs membres.

La prévention pour un syndicat signifie qu'il doit prendre toutes les précautions requises pour offrir aux membres un milieu de travail sain en misant sur la délibération et la parole publique. C'est dans ce cadre que pour certains auteurs (Leclerc et Fournier, 2004 ; Leclerc, 2005) prévenir, ce n'est pas croire que les solutions qui ne font pas de vagues ou qui se décident dans les bureaux fermés de médiateurs sont toujours préférables à celles qui laisseraient des traces plus durables dans les espaces publics ou à celles qui permettraient une remise en question de certaines normes organisationnelles.

Lamy et Roy (2000) précisent à ce sujet que les syndicats disposent d'une importante marge de manœuvre quant à la manière dont ils s'acquittent de leur devoir de représentation. Les tribunaux reconnaissent que les syndicats peuvent faire des choix éthiques et politiques. Pratiquer la tolérance zéro à l'endroit de la violence psychologique au travail et se doter de règles de conduite qui feraient qu'ils ne défendraient pas les auteurs de harcèlement justement sanctionnés font partie de ces choix.

### **3. 5 Les mesures destinées à sanctionner l'auteur du harcèlement.**

La mise en place d'un dispositif de prévention complet et efficace ne saurait cependant faire oublier la nécessité de le compléter par des mesures de sanctions. Et cela pour plusieurs raisons. Sanctionner les pressions psychologiques au travail favoriserait une prise de conscience tant des victimes, qui ont tendance elles aussi à considérer que ces agissements ne sont pas illégitimes, que des auteurs de ces pressions. La loi impose à l'employeur l'obligation de garantir au salarié un milieu de travail sain et exempt de harcèlement, en prenant des mesures appropriées en vue de fournir à ce dernier des conditions de travail justes et raisonnables qui respectent sa santé, sa sécurité et son intégrité physique.

De ce fait, il lui revient la responsabilité de prendre l'initiative de mener une enquête en amont avant l'intervention de l'arbitre de grief. Après avoir complété le processus d'enquête approprié, les sanctions à imposer au harceleur par l'employeur ou l'arbitre dépendront des circonstances dans lesquelles le harcèlement psychologique s'est produit. Ces critères peuvent être liés à des facteurs aggravants ou atténuants.

Les mesures à imposer au harceleur sont de deux ordres :

- les mesures administratives ou disciplinaires
- les mesures non administratives.

Les mesures disciplinaires et administratives sont de la compétence de l'employeur. Si après une enquête neutre et impartiale, celui-ci arrive à la conclusion qu'il y a eu harcèlement psychologique, il peut faire usage de l'une ou de l'autre mesure suivante : l'avis disciplinaire (avis écrits ou oraux), la suspension et enfin, le congédiement. Selon la nature des faits, il peut procéder également au changement d'horaire de travail, à la mutation, à la rétrogradation, ou au transfert de l'agresseur, sous réserve des conventions collectives. Cliche et coll. (2005) estiment qu'en vertu du principe de la progressivité des sanctions dans le but de réhabiliter le salarié fautif, l'employeur doit accorder à l'agresseur une chance véritable de corriger son comportement. Par conséquent, il ne peut imposer le congédiement qu'après avoir épuisé toutes les possibilités : avis verbal, avis écrit, suspension courte, suspension longue et, enfin, congédiement (p.175). Toutefois, affirment-ils, certains comportements justifient l'imposition d'une suspension immédiate.

Nous sommes loin de partager ce point de vue de la progressivité des sanctions en ce qui concerne le harcèlement psychologique au travail pour deux raisons :

- le harcèlement a pour effet de briser irrémédiablement le lien de confiance qui doit exister entre l'employeur et l'employé, justifiant ainsi un congédiement immédiat ;
- en raison de la vertu pédagogique qui s'attache à toute sanction et qui paraît particulièrement importante en matière de harcèlement psychologique, d'autant plus qu'il s'agit, en effet, d'un comportement qui n'est généralement pas considéré comme répréhensible ou qui du moins est considéré comme étant sans gravité.

Or, les conséquences dramatiques qu'il entraîne causent un tel préjudice à la victime qu'il n'est pas nécessaire de faire jouer le temps. Il faut plutôt l'arrêter. Contrairement aux autres pays (France, Belgique), au Québec le harcèlement psychologique ne donne pas lieu à des sanctions criminelles.

Dans ce domaine, la dissuasion demeure à la fois un outil pédagogique et un moyen efficace de lutter contre le harcèlement psychologique au travail.

Le barème de sanctions n'a pour effet que de prolonger la souffrance psychologique et psychique de la victime qui est constamment confrontée à la présence et surtout à la médisance de l'agresseur. D'où l'urgence d'imposer des sanctions exemplaires, en l'occurrence le congédiement. Il ne faut pas attendre que le lieu de travail devienne insoutenable et la santé de la victime soit dégradée, aggravée pour intervenir.

Voilà pourquoi, nous sommes loin de partager la position généralement répandue et soutenue par Balicco (2001, p.145) qui estime à propos de harcèlement psychologique «par procuration» que le harceleur pourra en fonction de son comportement ultérieur, rester au sein de l'entreprise mais en prenant soin de le changer de poste c'est-à-dire de le permuter.

À notre avis, nous pensons que s'il s'avérait que le harceleur avait été poussé indirectement par une autre personne, les conséquences seraient identiques pour cette dernière.

En dehors de l'employeur, le harcèlement psychologique au travail peut requérir l'intervention de l'arbitre qui peut imposer des sanctions non disciplinaires.

En règle générale, l'intervention de l'arbitre a pour but d'apprécier, d'évaluer la justesse des sanctions imposées par l'employeur et le cas échéant, ordonner des sanctions appropriées.

À cet effet, l'article 100.12f du code du travail stipule qu'en matière disciplinaire, l'arbitre peut confirmer, modifier ou annuler la décision de l'employeur et, le cas échéant, y substituer la décision qui lui paraît juste et raisonnable, compte tenu de toutes les circonstances de l'affaire.

En revanche, en matière de mesures non disciplinaires, la jurisprudence dans l'affaire du syndicat des travailleurs et travailleuses de Cyzotrim (C.S.N) et Cyzotrim enr.(2004) nous enseigne que l'arbitre a les mains liées et il ne peut intervenir que si

la convention collective l'y autorise ou qu'une mesure d'accommodement s'impose selon la loi.

La seule façon de limiter l'impact du harcèlement psychologique sur la violation des droits fondamentaux, c'est de renforcer le caractère dissuasif de sanction en cas de violation de ces droits fondamentaux en milieu de travail. Cox (2000) (qui cite Walter Tarnopolsky, 1968) affirme à propos des législations portant sur les droits de la personne que si après une certaine période de transition, la sanction des droits n'était pas mise en vigueur, les législations sur les droits de la personne deviendraient de la frime :

The enforcement techniques (...) will have to be applied if the human rights statutes are not to deteriorate to pious but ineffectual declarations ( p. 588 ).

Cette pensée de Tarnopolsky illustre très bien la nécessité d'une disposition effectivement coercitive et réellement dissuasive contre toute atteinte portée aux droits fondamentaux de la personne en milieu de travail. Voilà pourquoi, nous pensons qu'à ce jour, la sanction vigoureuse de l'empiètement de ces droits par le harcèlement psychologique au Québec n'a pas encore fait ses preuves, faute de disposition criminelle contraignante.

Même si on reconnaît d'une part, 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, et d'autre part, au-delà de sa fonction punitive et malgré ses limites reconnues, la sanction exerce certaines fonctions importantes : elle lance un message qui affirme que les victimes ont le droit de porter plainte et d'obtenir justice; elle indique à tous et à toutes que le harcèlement est grave, qu'il mérite une attention sérieuse; elle peut aussi avoir un effet exemplaire et dissuader les agresseurs potentiels.

### **3.6 Distinguer le harcèlement psychologique de la pratique normale de gestion.**

Avec l'hypermédiatisation du harcèlement psychologique en milieu de travail, le risque de confusion avec les agissements découlant de la pratique normale de gestion comme les conflits, le stress, les atteintes anodines à la dignité, les transitions professionnelles et le droit de direction (la gestion d'absentéisme, gestion de la discipline, gestion de la performance, le refus d'accorder certains avantages) est très grand. D'où l'importance de préciser tous ces concepts en vue d'éviter tout amalgame et limiter les plaintes frivoles et complaisantes.

Selon Bourgault (2006) :

le critère d'appréciation entre tous ces concepts et le harcèlement psychologique demeure sur celui de la victime raisonnable capable d'apprécier de manière objective-subjective des conséquences ressenties sur elle et sur l'organisation. L'objectivation du comportement se fait selon le modèle d'évaluation de la personne raisonnable placée dans les mêmes circonstances (p41).

#### 3.6.1 Les conflits.

Même si le conflit demeure l'antichambre du harcèlement psychologique en milieu de travail, il ne doit toutefois pas être confondu avec le harcèlement psychologique. En effet, le conflit repose sur des reproches nommés où la problématique est clairement évoquée et où les parties savent à quoi s'attendre (cela peut déboucher sur l'agressivité verbale ou physique, la tyrannie ou une relation symétrique), alors que le harcèlement psychologique est marqué par le non-dit et la dissimulation.

Balicco (2001) souligne que, contrairement au conflit, le harceleur recourt à l'utilisation de messages paradoxaux ou à une communication essentiellement perversie dont l'objectif est de déstabiliser sa cible, comme : « vous vous débrouillez bien dans ce poste mais je ne sais pas si on va vous garder. » Cela dit, il demeure probable que l'expression de l'agressivité au travail sera associée au harcèlement parce qu'un conflit non résolu peut dégénérer en une situation de harcèlement psychologique.

### 3.6.2 Le stress.

Il est facile de confondre des situations stressantes, liées soit à la nature du travail ou de la fonction, au harcèlement psychologique, même si, on ne doit pas perdre de vue que certaines situations de harcèlement psychologique font obligatoirement passer la cible par des phases plus au moins intenses de stress. Certaines études ( Balicco (2001) ont démontré que plus la demande psychologique est forte et plus la possibilité de contrôle de sa tâche est faible, plus le salarié est stressé. Certaines professions comme celle de contrôleurs aériens ou de policiers ou certaines conditions comme, par exemple, une surqualification peuvent facilement augmenter très rapidement le niveau de stress.

À notre avis, le stress est la réaction de l'individu face aux déterminants externes en milieu organisationnel tels que : les facteurs intrinsèques à l'emploi (environnement physique, dangers, bruit, pollution, quart de travail et horaires, charge de travail, complexité de la tâche et niveau de stimulation), les facteurs liés au rôle de l'organisation (niveau de responsabilité de l'individu, la clarté de la définition des tâches, l'ambiguïté ou les conflits de rôles et le niveau de participation), les relations au travail (avec les supérieurs, les collègues, conflits interpersonnels), les facteurs liés au développement de carrière (la sécurité d'emploi, les possibilités d'avancement, les promotions, les démotions et les pertes d'emploi), les structures et le climat de l'organisation (le style de gestion, le niveau de climat organisationnel) ainsi que l'interface entre le travail et les sources de stress à l'extérieur du travail (difficulté de conciliation entre vie privée et vie professionnelle, problèmes financiers).

### 3.6.3 Le droit de direction.

Le droit de direction ou de gérance est l'une des prérogatives réservées à la direction dans la conduite de son entreprise. Cet exercice normal des droits de la direction consiste à prendre des décisions pour des motifs liés à la gestion et à la profitabilité

de l'entreprise, et non dans le but de nuire ou désavantager un salarié. Selon LeCorre (2004), cet exercice, même s'il comporte des inconvénients pour un salarié, ne peut être assimilé en soi à du harcèlement.

L'interprétation des dispositions en matière de harcèlement psychologique faite par la *Commission des normes de travail* (2004) considère qu'il faut distinguer l'exercice normal du droit de direction de l'employeur du harcèlement psychologique :

L'application de telles normes ne doit pas avoir pour effet de nier l'exercice normal par l'employeur de la gestion de ses ressources humaines. On doit distinguer les actes posés par l'employeur dans le cadre de l'exercice normal et légitime de son droit de gérance, même s'ils impliquent divers inconvénients ou événements déplaisants, de ceux posés de façon arbitraire, abusive, discriminatoire ou hors des conditions normales de travail. (Bourgault, 2006, p.81)

À partir de cette interprétation légale des dispositions de la *Loi sur les normes de travail* faite par la *Commission des normes de travail*, tout salarié qui accepte de travailler pour un employeur s'engage à le faire sous la direction de ce dernier. C'est pourquoi le salarié qui refuse ou néglige de respecter des directives ou procédures de travail s'expose à être discipliné pour ses manquements. Ce droit de direction suppose le droit de prendre des mesures disciplinaires mais également le droit d'effectuer des changements de structure ou d'organisation du travail, de modifier les procédés de production, d'implanter et d'utiliser de nouvelles technologies, de réduire sa production ainsi que sa main-d'œuvre (Lafond et Provencher, 2004). Il peut s'agir également des mesures liées à la gestion d'absentéisme, gestion de la discipline, gestion de la performance ou du refus d'accorder certains avantages.

**CHAPITRE IV**

**LA MÉDIATION EN MATIÈRE DE HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE  
AU TRAVAIL**

## CHAPITRE IV : LA MÉDIATION EN MATIÈRE DE HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL

*La plupart des conversations ressemblent à une partie de ping-pong où chaque personne ne cherche qu'à marquer le point suivant; cependant, prendre le temps d'apprécier les points de vue divergents, et les émotions qui les accompagnent, voilà qui peut transformer les adversaires d'hier en partenaires d'une même équipe.*

CLIFF DURFEE

Créateur du processus de la « discussion à cœur ouvert »

*Ceux qui sont sur le roc, ce sont ceux qui, lorsqu'ils entendent la parole, la reçoivent avec joie ; mais ils n'ont point de racine, ils croient pour un temps, et ils succombent au moment de la tentation.*

Luc 8:13

Bible de Jérusalem

Il est important de souligner que dans le cadre de cette étude, nous entrevoyons la médiation sous l'angle de sa capacité à constituer un nouveau mode de gestion des conflits qui permet une transformation de la régulation des rapports sociaux dans les organisations. Bien que les discours sur l'émergence contemporaine de la médiation convergent souvent vers une interprétation de la transformation de ces modes de régulation sociale par la médiation, Lalonde (2004) fait remarquer que la nature et les conditions de cette transformation, outre les lieux et processus, demeurent peu explicitées. Il importe de cerner à quelles insuffisances du modèle judiciaire, la médiation se pose en réponse et quelle est la nature de cette réponse qu'elle prétend ou non offrir dans ses discours, en comparaison à celle qu'offre le modèle de la justice rendue.

Même si la médiation a toujours existé et qu'elle n'en est en elle-même pas un phénomène nouveau, toutefois, ce qui semble caractéristique, c'est la prolifération de modes alternatifs de résolutions de conflit, démontrant ainsi le changement quantitatif sans doute indicateur d'un changement qualitatif, ce qui est une parfaite illustration d'une mutation de notre rapport à la norme et à l'autorité.

Yves Cartuyvels (2003, p. 53) souligne que l'engouement pour les pratiques des résolutions de conflits réside en partie dans son aspect pragmatique qui tend à décharger la machine judiciaire, accélérer le cours de la justice, renforcer l'effectivité et l'efficacité d'une décision négociée et acceptée par les parties. En d'autres termes, nous pensons, d'une part, que l'engouement pour la médiation ne peut se comprendre que comme un effet radical d'un changement de paradigme, qui, associé au champ juridique, crée une révolution scientifique en droit, et d'autre part, elle favorise une autre manière de penser la régulation des conflits, débouchant sur un processus de délégalisation. En ce sens, la loi devient moins centrale dans un dispositif qui favorise négociation et discussion, soit de déjusticialisation où la justice peut se mettre en retrait pour favoriser un règlement non-judiciaire des conflits, soit encore de déjuridicisation au sens où la référence au droit elle-même peut être mise en veilleuse pour encourager un règlement informel du litige sous l'égide d'un tiers qui ne serait pas lié au monde judiciaire ou juridique au sens large fait remarquer Yves Cartuyvels.

D'où toute l'importance de comprendre les enjeux éthiques de gestion que soulève le processus de médiation en matière de harcèlement psychologique au travail.

#### **4.1 Enjeux éthiques et de gestion des personnes dans la médiation.**

Le harcèlement psychologique au travail soulève toute la question d'éthique et du sens du devoir en milieu du travail. A cet effet, Legault (2003) souligne que la crise du droit et l'émergence de la médiation ont en commun cette crise du devoir, puisque la médiation questionne l'obligation de la norme. La médiation se situe au confluent entre d'une part, la nécessité de rétablir les relations brisées par le conflit interpersonnel, personnel, de gestion et de vivre-ensemble, et d'autre part, les conflits qui peuvent se transformer en litige lorsqu'ils portent atteinte aux droits fondamentaux ou touchent la réglementation organisationnelle qui relèvent du droit disciplinaire. Si on n'y prend pas garde, cela peut produire des effets inverses.

À cet égard, Cox (2000) souligne que :

(...) ce qui nuit à l'efficacité du régime de promotion et de protection des droits de la personne découle des deux pratiques : l'application d'une politique de règlement amiable de toutes les plaintes de discrimination sans aucun discernement, et le manque d'arrimage entre le règlement amiable et un mode juridictionnel de résolution des plaintes garantissant la fonction normative des droits de la personne. (p. 183)

Les commentaires de Bourbeau (1990), alors ministre de la Main-d'œuvre, à propos de la médiation exercée par la Commission des normes de travail, sont plus qu'évocateurs de ce dilemme éthique lorsqu'il affirme qu'il s'agit simplement, pour la commission, d'expliquer aux parties quels sont leurs droits, quelles sont les normes en cause et tenter de les amener à respecter ces normes.

Afin de mieux cibler l'importance de l'éthique de la médiation en milieu organisationnel, la référence aux règles *d'éthique-Médiation* de la C.N.T permet de comprendre le sens des responsabilités et des devoirs des médiateurs. Au regard de ces dispositions, ces derniers doivent non seulement maintenir leurs connaissances et habilités professionnelles de façon qu'elles concordent avec les exigences de leur

travail mais aussi se limiter à offrir une expertise relevant de leur champ de compétence.

Fragilisée, la personne qui vit du harcèlement psychologique en milieu de travail se trouve dans un état de souffrance, de détresse et d'épuisement psychique, psychologique et physique indescriptible, qui a besoin d'être écouté et de s'exprimer en vue de reprendre confiance en elle-même. La personne cible a besoin de savoir que ses droits bafoués vont être respectés et n'a probablement pas besoin de transformer le conflit (interpersonnel, gestion) qu'elle vit en un litige, avec le risque de polariser les positions des parties et d'amplifier un problème qui aurait peut-être pu s'atténuer par le dialogue. Contrairement au système judiciaire qui s'intéresse à la terminaison d'une relation, la médiation intervient et va au-delà du litige qualifié de harcèlement psychologique, pour tenter de reconstruire des relations brisées dans l'organisation. Autrement dit, la médiation permet d'optimiser son potentiel pour une construction harmonieuse des relations dans les organisations, au-delà des litiges, vers ce que la *Loi sur les normes du travail* nomme, un milieu de travail sain (article 81.18). Nous sommes d'avis avec certains auteurs, notamment Lalonde (2004), qui considère que la médiation est plus qu'un processus communicationnel et qu'elle appartient à un vaste courant de transformation des modes de régulation sociale dont fait partie le droit.

La question de l'éthique de la médiation soulève également le problème de l'étendue des mandats, des intervenants, de sa finalité mais surtout de sa définition, cela en vue d'éviter tout amalgame avec les autres pratiques connexes de résolutions de conflits.

#### **4.1.1 Définition de la médiation.**

En dehors des axes traditionnels d'intervention de la médiation (familial, civil, commercial, pénal), celle-ci est de plus en plus intégrée à la gestion des relations de travail au sein des organisations, tant dans les secteurs public que privé. Elle s'inscrit souvent dans des politiques organisationnelles contre les pratiques interdites et plus

particulièrement contre le harcèlement. Considérée sous cet angle, la médiation organisationnelle offre un mécanisme pré-arbitral de résolution des griefs.

Ainsi, il nous semble important que soient posées les questions sur les conditions qui rendent possible une définition de la spécificité de la médiation organisationnelle dans le but de favoriser une meilleure adéquation entre les objectifs visés par les organisations et les médiations qui y sont pratiquées.

Cela revient à s'interroger également sur l'adéquation entre la médiation institutionnalisée par la loi et la pratique de la médiation organisationnelle (des processus aux finalités choisies ou pressenties).

Comme mode de résolution des conflits affirme Lascoux (2001), la médiation est considérée comme une approche pluridisciplinaire (droit, ressources humaines, développement personnel, sociologie, psychologie) ou une discipline à part entière :

il s'agit d'une approche renforçant la liberté contractuelle, voire lui permettant de se maintenir. En conséquence, par rapport au droit qui est une voie d'abandon par la personne de sa capacité de décider, de prendre la parole et de rechercher une solution, la médiation apparaît plus comme une voie naturelle tandis qu'elle est considérée paradoxalement comme une voie alternative de résolution des conflits. (p. 7)

Face au vide juridique et légal de la définition du concept médiation, le recours à la revue de la littérature sociologique, psychologique, communication et relations interpersonnelle et juridique permettra de le circonscrire et de le définir. Faut-il rappeler que les législations belge, française et québécoise, au lieu de définir la médiation, se contentent d'insérer dans leur arsenal légal des dispositions qui prévoient que le salarié qui dépose une plainte pour harcèlement psychologique a le choix de recourir à la médiation, sans en dire plus.

Par exemple au Québec, depuis l'entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> juin 2004 de nouvelles dispositions de la *Loi sur les normes du travail* relatives au harcèlement psychologique, les salariés non syndiqués ainsi que les cadres ont le droit de saisir la *Commission des normes du travail* lorsqu'ils estiment que l'employeur a fait défaut du respect de l'obligation de leur fournir un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique. De ce fait, leur est ouverte la voie de soumettre une demande de médiation, avec l'accord de l'employeur, au Ministre du travail pour les aider à trouver une solution mutuellement satisfaisante au problème qui les oppose.

Toutefois, cette loi reste muette sur ce qu'elle entend par médiation et dit simplement de favoriser un règlement, en martelant aux termes de l'article 123.10 :

la Commission peut en tout temps, au cours de l'enquête et avec l'accord des parties, demander au ministre de nommer une personne pour entreprendre avec elles une médiation. La Commission peut sur demande du salarié, l'assister et le conseiller pendant la médiation.

Celle-ci peut avoir lieu à toutes les étapes du processus c'est-à-dire avant et pendant l'enquête mais ne donne aucun élément de précision sur la personnalité et le statut de médiateur, ni sur la nature de la tâche et le déroulement pratique d'une médiation. Ce qui, selon l'Association française *Mots pour Maux au Travail* (2006) fait craindre le risque de voir se développer des médiations avec des pratiques disparates, sans cadre théorique de référence. L'inégalité des personnes médiées et des entreprises face à ces pratiques expérimentales risque également de donner lieu à un nouveau contentieux judiciaire. Voilà pourquoi, un effort doctrinal et jurisprudentiel nous permettra d'une part, de définir la médiation, et d'autre part, de faire un distinguo avec les notions voisines (conciliation, arbitrage et négociation).

Arnaud (1993) définit la médiation comme :

un processus le plus souvent formel par lequel un tiers neutre tente, à travers l'organisation d'échanges entre les parties, de permettre à celle-ci de confronter leurs points de vue et de rechercher avec son aide une solution au conflit qui les oppose. (...) le médiateur assiste simplement les parties dans la recherche d'une solution qui satisfera leurs intérêts respectifs et il ne dispose d'aucun pouvoir pour trancher le différend ou imposer la décision aux parties en cause. La médiation est ainsi une procédure intermédiaire entre la conciliation et l'arbitrage, car elle implique l'intervention d'une tierce personne, ce qui n'est pas toujours le cas en matière de conciliation, mais ce tiers ne dispose pas, à l'inverse de l'arbitre, du pouvoir de trancher le litige (p. 399).

La médiation est une démarche qui consiste à mettre en relation deux personnes par un tiers, sur la base de règles et de moyens librement acceptés, en vue de la prévention d'un différend ou de sa résolution. Autrement dit, en matière de harcèlement psychologique, la médiation peut se définir comme étant l'effort d'une personne neutre pour aider les parties à régler leur problème et à trouver des solutions acceptables par elles. En ce sens, estime Cox 2000, le processus de médiation est censé permettre aux parties d'exercer un certain contrôle sur le sort de leur litige et en même temps, d'éliminer le caractère hiérarchique ou de domination qui caractérise les rapports juge/partie et avocat/client. Lorsque la médiation est volontaire et choisie de façon privée par les parties, elle fournit à ces dernières une possibilité intéressante de se prendre en main. En d'autres termes, la médiation vise à renforcer la liberté contractuelle, en instrumentant la volonté des parties de trouver un accord par rapport à un conflit et de le « cimenter » comme le *contrat social* effectivement signé à un moment donné.

De ce fait, souligne Monette (2000), la médiation améliore la qualité de communication, au présent d'une relation et inscrite dans une anticipation relationnelle, contrairement au système juridique qui, se fondant sur le passé et s'appuyant sur une conception des droits et obligations énoncés antérieurement,

départage ou divise. Elle se fonde sur l'art du langage pour permettre la création ou re-crédation de lien entre des personnes en conflit.

Il découle de cette définition, souligne la Chambre syndicale de la médiation française, un enjeu éthique de taille de gestion des personnes en matière de médiation, en ce sens que pour être crédible et éviter toute contestation des parties, elle doit s'exercer en toute indépendance, neutralité et impartialité dans le strict respect des règles du code éthique et déontologique de la profession. Ce qui nous amène à nous questionner sur les différentes conceptions que l'on se fait de la médiation en vue d'opérer une distinction avec les autres notions voisines.

#### **4.1.2 Différentes conceptions de la médiation.**

Deux conceptions de la médiation prévalent depuis son essor dans les années 80 en France et dix ans plus tard au Québec (Macdonald, 1991 ) comme mode de résolution des différends, en dehors de tout rapport de forces entre les parties, à savoir : la médiation institutionnelle et la médiation citoyenne.

La médiation institutionnelle ou maison est celle qui a pour objet, la résolution des conflits et qui implique la présence d'une tierce personne qui a des habilités et des outils, capable d'amener les parties à trouver une solution satisfaisante par elles-mêmes de manière pacifique, sans soumission ni contrainte. Ce faisant, le médiateur recourt aux techniques et stratégies qui régissent la profession.

La médiation institutionnelle couvre essentiellement toutes les formes de médiation usuelle (la médiation familiale, médiation patrimoniale, organisationnelle ou d'entreprise, médiation économique, médiation judiciaire), alors que la médiation citoyenne est celle qui s'apparente à une relation d'aide et de soutien psychologique, souvent non structurée, présente dans les organisations dont le but est non pas la

résolution des conflits mais d'accompagner les personnes vivant des relations interpersonnelles difficiles au sein de l'organisation. D'une manière générale, on peut considérer l'intervention des conseillers en ressources humaines ou des directeurs de ressources humaines comme faisant partie de cette forme de médiation. Elle n'exige pas de posséder des capacités ou des outils spécifiques en médiation. Voilà pourquoi, certains auteurs (Michèle Guillaume Hof-nung, 2000; Macdonald, 1991), la nomment «médiation de jardin. »

Ainsi, peu importe la forme et l'objet pour lequel elle se fonde, comme nous verrons dans la partie relative à leurs champs d'application, toutes les conceptions de la médiation, comme Lascoux (2000) le souligne, sont associées à la manière de concevoir les relations interpersonnelles voire l'origine de l'Homme, de ses maux et de son autonomie potentielle pour résoudre ses conflits tant du point de vue juridique (la réparation d'un préjudice ou la reconnaissance d'une responsabilité considérée parfois comme coupable), religieux (le pardon d'une faute, d'un péché), psychologique (la thérapie pour obtenir une guérison) que comportementaliste (l'apprentissage de nouveaux comportements face à un changement)

Toutes ces conceptions, font remarquer Lascoux (2000) et *l'Association Amely* (Lyon, France) influencent l'action de la personne appelée à remplir la fonction de médiateur. Cette dernière le fera selon les valeurs qui sont «au cœur» de ses propres croyances ou motivations. Ces conceptions interfèrent sur le processus de médiation et, conséquemment, sur la solution qui vient conclure la médiation, de manière plus ou moins volontaire (de la part des parties) et durable.

### **4.1.3 Médiation et pratiques connexes de résolutions de conflits.**

Lorsqu'on se réfère à la *Loi sur les normes du travail*, à la *Loi belge du 11 juillet 2002* ou à la *Loi française sur modernisation sociale*, on se rend compte que le législateur encourage le recours à un règlement à l'amiable entre les parties, en privilégiant le concept de médiation pour désigner les efforts visant à conduire les parties au règlement de leur litige.

D'où toute l'importance de distinguer la médiation des autres modes alternatifs de résolutions de conflits (conciliation, arbitrage, négociation).

### **4.1.4. Médiation et conciliation.**

Goulet (2006) fait une observation au sujet de ces deux concepts :

Généralement, l'utilisation du mot « médiation » ou du mot « conciliation » n'a pas pour résultat d'orienter le processus de résolution de conflits. Le mot employé est souvent le résultat du vocabulaire utilisé dans un texte juridique, législatif ou réglementaire ou d'une politique administrative qui crée un mécanisme de résolution de conflits. Les textes législatifs ou autres se soucient rarement des nuances de vocabulaire entre le mot médiation et le mot conciliation. Au Québec, il n'y a aucune loi-cadre qui vient définir, organiser et délimiter la compétence des instances quant aux modes différents de règlement des litiges. (p.19).

Bien que les deux concepts se ressemblent considérablement, il faut noter l'existence d'une distinction fondamentale entre les deux. En Amérique du Nord, dit Cox (2000), le terme conciliation est employé plus rarement et lorsqu'il l'est, c'est souvent à titre de synonyme de la médiation. Canadian Bar Association (CBA, 1989) élucide très bien cette confusion dans la distinction qu'elle fait entre ces deux concepts, en disant d'une part que l'intervention d'un tiers distingue la médiation de la négociation tout court, et la conciliation est assimilée à la médiation, et d'autre part, elle définit la médiation comme étant l'intervention, lors d'un litige ou d'une négociation, d'un tiers acceptable pour chacune de parties, impartial et neutre, et qui ne dispose d'aucun

pouvoir décisionnel, afin d'assister les parties au litige dans leur tentative de régler de façon mutuellement acceptable les sujets en litige. Cox (2000) qui cite Ross et Lemieux, soutient que ces auteures considèrent qu'il n'est pas utile d'effectuer des distinctions entre les termes médiation et conciliation comme mode de règlement des conflits, puisqu'ils désignent la même forme d'intervention. Parlant de cette distinction, Dion (1986) renchérit qu'au Québec, les mots ont été consacrés à des usages différents, mais ils désignent tous deux l'intervention d'un tiers chargé d'amener les parties à s'entendre.

Ceci démontre l'ambiguïté et le risque d'interprétation confuse et erronée qui peut en découler sur l'intervention d'un tiers et de la nature de ces actes parce que lors d'un différend, l'objet de la négociation varie selon que l'on est en présence d'une intervention d'un conciliateur ou d'un médiateur.

Qu'à cela ne tienne, ces deux concepts ne peuvent pas être confondus et sont fondamentalement distincts.

Le Groupe de travail sur l'accessibilité à la justice du Québec (1991) opère clairement cette distinction en ces termes :

(...) la conciliation se fera généralement dans un cadre peu formaliste et préalablement à la médiation. Le conciliateur sert d'intermédiaire entre les parties qui parfois même n'auront pas à se rencontrer. Dans le cas de la médiation, le médiateur sera appelé à jouer un rôle plus actif, dans la mesure où contrairement au conciliateur, il pourra proposer aux parties des solutions de règlement au litige qui les oppose (p. 162).

Selon Arnaud, la conciliation peut être définie comme :

...un processus le plus souvent informel par lequel les parties, avec l'intervention ou non d'un tiers, tentent de rapprocher leurs points de vue afin de parvenir à trouver une solution à leur litige. À la différence d'autres modes de résolution des conflits, la conciliation n'implique pas l'intervention d'un tiers, les parties peuvent de leur propre initiative s'engager dans un processus de conciliation. Dans le cas où il y a intervention d'un tiers, son rôle est d'amener en premier lieu les parties à discuter du litige, en rétablissant la communication entre elles, et en second lieu de les aider à rechercher les solutions possibles au conflit (p. 399).

Contrairement à la médiation, l'objectif principal de la conciliation est de mettre fin à un différend entre les parties selon une entente qu'elles considèrent mutuellement acceptable, et non pas de sanctionner des droits affirme Cox (2000). Ainsi, le dictionnaire canadien des relations du travail (1986) opère la distinction suivante entre les deux concepts : La conciliation est une procédure comportant l'intervention d'un tiers, qui ne possède aucun pouvoir coercitif, pour rapprocher les parties dans un conflit, faciliter le dialogue entre elles et les aider à se mettre d'accord. Le recours à la conciliation peut être volontaire ou obligatoire; alors que la médiation est l'action de s'entremettre entre des parties opposées dans un conflit pour les rapprocher, les amener à dialoguer et, selon le cas et les lieux, leur suggérer diverses propositions en vue de conclure une entente.

La différence entre la médiation et la conciliation réside dans le rôle du tiers. Il nous semble évident que le conciliateur élabore une solution tandis que le médiateur aide simplement les parties à l'élaborer.

En d'autres mots, le tiers médiateur aide les parties dans leur réflexion et leur décision : il *fait émerger* les décisions des parties ; en conciliation, le tiers conciliateur *propose* des solutions aux parties.

Daniel Mockle (1991) soutient quant à lui que :

(...) la conciliation suppose l'intervention d'un tiers qui tente de rapprocher les parties, notamment pour les aider à dégager une solution qui relève en principe de leur seule volonté. À la différence de la médiation, où le médiateur dispose de pouvoirs propres pour offrir un règlement aux parties, le conciliateur ne peut, en principe, contraindre l'une des parties à accepter une solution (pp. 65-66).

Par ailleurs, il importe de souligner, rappelle Cox (2000) en ce qui a trait à la conciliation, la Loi 140 stipule, au deuxième alinéa de l'article 71, le maintien du mandat de « favoriser un règlement entre la personne dont les droits auraient été

violés ou celui qui la représente, et la personne à qui cette violation est imputée. » Ainsi, selon la *Commission des normes du travail*, la démarche d'enquête sur les plaintes de harcèlement psychologique se trouve circonscrite à partir de l'orientation donnée par le législateur dans la démarche de conciliation des parties, en attribuant le titre d'enquêteur-médiateur aux personnes chargées de faire enquête sur les plaintes et place la responsabilité de concilier les parties à l'intérieur du service des enquêtes. Il faut souligner que la conciliation est fondée sur les règles de l'autonomie de la volonté des parties et est soumise aux mêmes règles de confidentialité que la médiation.

#### **4.1.5. Médiation et arbitrage.**

Selon EducaLoi du Québec (2007), l'arbitrage consiste à choisir une personne, l'arbitre, afin qu'elle décide d'une solution à un conflit en fonction de règles choisies à l'avance par les personnes impliquées. En d'autres mots, il s'agit d'un processus tripartite dans lequel un intervenant neutre vient rendre une décision qui lie les parties. En d'autres termes, lorsque les parties par une convention écrite prévoient l'arbitrage, elles acceptent de soumettre leur différend à la décision de l'arbitre.

La différence entre la médiation et l'arbitrage réside dans le fait que l'arbitre rend une décision qui s'impose aux parties qui ont choisi l'arbitrage. Le médiateur n'a pas le pouvoir de trancher un litige, la décision devant émaner des parties elles-mêmes.

Il faut souligner qu'aucun différend portant sur l'état et la capacité des personnes, sur les matières familiales ou sur les questions intéressants l'ordre public (2639 C.c.Q) ne pourront faire l'objet d'arbitrage.

#### **4.1.6. Médiation et négociation.**

On peut lire dans le dictionnaire canadien des relations du travail (1986) que la négociation est un processus par lequel des personnes ou des groupes possédant des intérêts divergents entrent en pourparler, parfois accompagnés de pressions, afin d'en

arriver à un accord qui leur sera mutuellement bénéfique dans le règlement d'une affaire.

Selon Dupont (1994) la négociation est une activité qui met en interaction plusieurs acteurs qui, confrontés à la fois à des divergences et à des interdépendances, choisissent(ou trouvent opportun) de rechercher volontairement une solution mutuellement acceptable. En d'autres mots, la négociation est une confrontation pacifique qui permet aux parties de ne pas perdre la face et de faire bonne figure. Ainsi, la différence entre médiation et négociation est simple : le négociateur est de parti pris. Il représente les intérêts d'une partie. Ce qui implique que le négociateur va chercher à aboutir à une solution donnant satisfaction à la partie qu'il représente. Le médiateur n'est d'aucun parti pris. Il accompagne la réflexion des deux parties en leur permettant de trouver un accord. Cet accord est défini de plusieurs manières, soit en s'inspirant des approches de négociation *gagnant-gagnant* ou selon les principes de la négociation contributive voire *le moins insatisfaisant possible* entre les parties.

#### **4.1.7 Synthèse.**

Le médiateur favorise l'émergence d'une solution commune, le conciliateur fait des propositions selon son cadre de référence ou celui qu'il considère être celui des parties en conflits, le négociateur représente l'une des parties, l'arbitre rend une décision qui impose une solution.

#### **4.2 Processus de la médiation en matière du harcèlement psychologique.**

Toute plainte du salarié, jugée recevable, en raison du non-respect par l'employeur des normes prévues par les dispositions légales contre le harcèlement psychologique, ouvre à celui-ci des recours juridiques et lui donne la possibilité d'accepter ou non le service de médiation. Si le salarié choisit la voie de la médiation pour la résolution du

différend, cela déclenche ce processus de médiation. Il faut toutefois souligner que la médiation doit suivre un mécanisme mis en place par le législateur en vue d'amener les parties à régler leurs mécontentes par des alternatives moins onéreuses qui sont respectueuses des droits fondamentaux de chacun. En dehors du fait que ce rôle est dévolu par différentes législations (belge et québécoise) aux organes publics, la plupart des entreprises se sont dotées de politiques pour jouer ce rôle en amont avant l'intervention des organismes publics spécialisés (*C.N.T*, Conseil de prud'hommes, Auditorat du travail). Il faut souligner qu'en France, les fonctions de Prud'homme sont incompatibles avec celles de médiateur.

L'entrée en vigueur des dispositions de la *Loi sur les normes du travail* (articles 81.18 à 81.20 et 123.6 à 123.16) relatives au harcèlement psychologique a résulté en l'adoption par un grand nombre d'entreprises de politiques visant à contrer la violence, la discrimination et le harcèlement psychologique au travail, fait remarquer Lalonde (2006). Un certain nombre de ces politiques institutionnelles préconisent le recours à la médiation afin de réguler le harcèlement psychologique.

Cette partie s'intéresse au développement et surtout à l'incidence des pratiques de médiation en milieu organisationnel, en faisant ressortir les avantages qu'elle offre, les règles qui la guident, notamment ses principales étapes, l'accord des parties, la clause et la nature confidentielle de médiation ainsi qu'à son champ d'application.

#### **4.2.1 Conditions d'accès à des services de médiation.**

Au Québec, la médiation en matière de harcèlement psychologique est assujettie à l'autorisation du Ministre du Travail. Ainsi, pour qu'elle ait lieu, elle doit répondre aux conditions d'accès suivantes :

- 1) La plainte à la Commission des normes du travail ou le grief en matière de harcèlement psychologique doit avoir été déposée dans les 90 jours de la dernière manifestation de la conduite reprochée.

2) La demande de services d'un médiateur désigné par le ministre doit être conjointe et confirmée par un écrit signé par les deux parties. Si le salarié est non syndiqué, la demande doit être soumise au ministre du Travail par la Commission des normes du travail, avec l'accord des parties.

3) L'évaluation du bien-fondé de la plainte par la *Commission des normes du travail* devra être suffisamment avancée avant qu'un médiateur ne puisse être désigné par le ministre du Travail et, dans le cas d'un grief, celui-ci doit être rendu en état d'être soumis à un arbitre.

4) Le ministre du Travail ou son délégataire ne désigne pas de médiateur s'il estime que la plainte est frivole, de mauvaise foi ou fondée sur d'autres motifs que celui du harcèlement psychologique.

5) Les parties à la médiation doivent s'engager à se conformer au processus d'intervention présenté par le médiateur.

6) Sur réception des demandes de médiation, le ministre ou son délégataire peut désigner un médiateur, selon les ressources disponibles et en fonction des paramètres suivants :

1) Les demandes de médiation reçues seront traitées en fonction du degré d'urgence qu'elles comportent et des impacts anticipés d'une intervention d'un médiateur.

Ainsi, les situations pour lesquelles une telle intervention est susceptible d'avoir un impact favorable, telles que le maintien d'un plaignant en emploi, le rétablissement de l'harmonie entre les parties ou l'amélioration d'un climat de travail très détérioré par la situation de harcèlement, pourraient être priorisées.

2) Les demandes de médiation seront traitées avec diligence et équité. Toutefois, des circonstances peuvent occasionner des délais entre la réception d'une demande et la désignation d'un médiateur, notamment si le volume de demandes excède la capacité des ressources disponibles d'y donner suite rapidement. Dans ces circonstances, les demandes seront traitées selon l'appréciation de leur degré relatif d'urgence et leur date de réception.

3) Si l'insuffisance des ressources entraîne des délais importants pour le traitement d'une demande déposée par des parties à une convention collective, le recours à un médiateur inscrit sur la liste des arbitres dressée en vertu de l'article 77 du *Code du travail* sera proposé et ce médiateur sera nommé pour donner suite à la demande de médiation, si les parties y consentent et à leurs frais.

4) Un médiateur peut en tout temps mettre fin à la médiation s'il estime qu'elle n'a pas raisonnablement de chances de succès.

En France, il n'y a pas de conseiller en prévention comme en Belgique et la Loi sur la modernisation sociale interdit, contrairement à la Commission des normes du travail au Québec, au conseiller de Prud'homme de faire la médiation. Lorsque la procédure de médiation est engagée, le salarié choisi parmi les médiateurs figurant dans la liste dressée par les autorités de tutelle compétente.

#### **4.2.2 Développement et incidence de la médiation dans les pratiques de gestion.**

Les recherches de Lalonde et Pronovost (2006) en matière de médiation organisationnelle, ont révélé qu'au Québec plus de 50 % des employeurs passent par le processus judiciaire. En effet, 44,4 % d'entre eux mènent une enquête à l'interne pour ensuite faire une enquête juridique officielle.

Un autre 11,2 % applique les processus de médiation seulement après une enquête juridique, ce qui l'exonère de la responsabilité de régler le conflit à la base. En revanche, elle démontre que l'autre 44,4 % restant est plus conscient des pouvoirs de la médiation organisationnelle et l'applique en tout temps pour s'attaquer à la source du problème.

L'Association du Barreau Canadien (1986) identifie cinq motifs pour lesquels le Canada a intérêt à faire recours aux modes alternatifs de résolutions de conflits. Il s'agit notamment :

- c'est d'abord une réponse aux deux décennies d'innovation en la matière aux États-Unis;
- une réponse aux questions sociales et philosophiques soulevées par notre façon de résoudre les conflits dans la société;
- une surcharge des rôles des tribunaux, le coût de l'adjudication et les délais excessifs y associés;
- une demande d'arbitrage des entreprises internationales commerciales installées au Canada, qui pousse autant le fédéral que les provinces à adopter des lois pour encadrer l'arbitrage international;
- une ouverture d'un nouveau champ d'activité professionnelle (p. 77).

En dépit de l'existence d'une loi au Québec datant de 1901 (Blouin et Morin,2000) sur les rapports collectifs de travail qui encourage les parties à recourir à un conseil de conciliation et d'arbitrage avant de faire la grève ou d'imposer un lock-out, il faut plutôt attendre les années quatre vint-dix au Québec pour assister à une véritable prolifération des modes alternatifs de règlement des litiges.

Ces modes alternatifs constituent, entre autres, une réaction au modèle judiciaire traditionnel qui s'est avéré trop lent, trop formaliste et trop coûteux pour la majorité à la population. Cox (2000) rappelle que dans certains secteurs comme le droit commercial et le droit de rapports collectifs de travail, ces modes alternatifs existent depuis fort longtemps. Il est fort regrettable de constater que toutes ces théories sur le développement de la pratique de la médiation s'inscrivent dans la logique alternative par rapport à la justice traditionnelle et donc au droit judiciaire.

Nous sommes d'accord avec Lalonde (2003) qui souligne que l'insuffisance à laquelle tentent de répondre ces pratiques et les finalités qu'elles entendent, sont déterminantes dans le développement de la médiation.

Ce faisant, les causes d'émergence des pratiques de médiation, quel que soit le domaine dans lequel elles se développent, ont une incidence majeure sur le type de médiation pratiqué, et plus largement, sur le potentiel des pratiques à offrir un mode de régulation des conflits qui se distance du mode traditionnel offert par le droit.

De manière plus spécifique, une des raisons principales qui milite en faveur de la médiation et surtout de son développement en milieu organisationnel demeure sans conteste l'aspect humain c'est-à-dire la préservation de bonnes relations dans la mesure où les parties doivent souvent continuer de se côtoyer ou œuvrer au sein de la même entreprise après le règlement du conflit.

Contrairement au système judiciaire (action, défense, réponse, procès) qui polarise le débat et crée souvent des antagonistes chez les parties, la médiation offre une meilleure alternative aux parties de régler leur différend en préservant un climat de travail sain et des relations harmonieuses. Elle permet d'épargner et de ne pas aggraver l'état de la victime de harcèlement psychologique qui vit de l'angoisse, du stress et qui se trouve dans un état émotionnel, psychologique et psychique fragile. En ce sens, ajoute Mockle, (2002), les modes alternatifs de résolution des litiges seraient identifiés à une « troisième voie » ou une catégorie de recours, par opposition à la justice judiciaire et à la justice administrative. Face aux règles de publicité qu'impose un procès, la médiation comme tout mode de résolution des litiges qui, comme la plupart des modes alternatifs, est susceptible de faire abstraction du droit substantif pour mettre fin à un litige bat en brèche la fonction normative du droit dans la société.

Il n'est donc pas étonnant que la médiation gagne en popularité auprès des entreprises qui ne veulent pas que leur démêlés avec les employés soient connus du public. De ce fait, la médiation préserve leur image auprès de la population, des concurrents et surtout quand vient le moment de recruter ou de renouveler leur banque de candidats.

Aucune personne ne saurait accepter d'aller travailler dans une organisation réputée pour ses pratiques de gestions illicites en matière de harcèlement psychologique.

La médiation, vue comme une avenue qui permet les échanges fructueux favorisant le règlement du litige, soulève des enjeux de gestion de taille qu'il nous paraît important d'examiner ainsi que les avantages qu'elle présente tant aux parties qu'à l'organisation.

#### **4.2.3 Les avantages de la médiation.**

Comme nous venons de le démontrer, la médiation permet de sortir d'une relation bipolaire de type bourreau/victime par une référence extérieure telle que le travail (son organisation, les conditions qui ont conduit à des conflits et à des dysfonctionnements). Il peut en découler que seule une certaine forme d'appropriation des conséquences par les parties, dans leurs rapports privés, permet de véritablement rétablir ou reconstruire le lieu du conflit en considérant l'ensemble des conséquences subies dans l'atteinte aux droits, et tout particulièrement aux droits fondamentaux. Ce moment d'application du droit, qui permet sa véritable effectuation, en est le baromètre, et il doit être redonné aux parties, aux personnes, par l'intégration d'un processus réflexif et procédural de contextualisation qui permette de redonner sens à la norme au niveau du monde vécu, par une approche judiciaire procédurale plutôt que prescriptive du contenu de l'énonciation normative (Lalonde 2004).

L'association française *Mots pour Maux au travail* souligne par ailleurs que la médiation permet de sortir d'une focalisation sur les personnes et d'interpréter les problèmes à travers le prisme du travail et à ce sujet, elle comporte de nombreux avantages par rapport aux recours traditionnels devant les tribunaux.

Parmi ces avantages, nous pouvons citer : l'application de l'autonomie de la volonté qu'elle offre aux parties (processus volontaire), la rapidité, moins coûteuse ou moins onéreuse et confidentielle.

Mais bien au-delà de tous ces avantages, soulignons la réelle nécessité de rétablissement de communication en vue d'établir des ponts propices au besoin du vivre collectif.

#### **4.2.4 La médiation est un processus volontaire**

Dans un système juridique fondé sur le respect de la parole et de la primauté des droits individuels, l'autonomie de la volonté caractérisée par la liberté contractuelle est un principe *sacro- saint*, et par ce fait même, accorde à la médiation toute sa fonction juridique importante. Par ce principe, il est clair que le législateur laisse aux parties le soin de créer la loi qui les gouvernera. Ce sont les parties qui sont placées au centre du processus de la médiation en définissant les modalités de son fonctionnement et en déterminant les règles devant conduire celle-ci. La médiation laisse également la liberté et surtout le choix aux parties de mettre un terme à celle-ci à tout moment lorsqu'elles considèrent qu'elle ne répond plus à leurs intérêts respectifs ou une partie considère qu'elle le désavantage. Elle écarte toute notion de coercition. Dans le cas de harcèlement psychologique, les personnes qui sont harcelées ne cherchent généralement pas à gagner une cause; elles veulent surtout retrouver des conditions de travail dans lesquelles elles ne se sentiront plus menacées ou discréditées.

Dans cette perspective, elles ont besoin de tierces parties compétentes et impartiales pour leur permettre de s'expliquer avec les gens qu'elles côtoient quotidiennement incluant leur agresseur et pour les aider à imaginer des solutions et des issues possibles à la situation dans laquelle elles se trouvent. Contrairement aux solutions qui seraient imposées de l'extérieur, souligne Leclerc (2006) les solutions issues de la délibération et auxquelles les personnes impliquées ont participé se fondent sur une adhésion volontaire; elles sont donc susceptibles d'être plus adaptées à la situation particulière des personnes concernées et ont plus de chances d'amener un changement persistant.

Il est certes vrai que le principe de la liberté contractuelle n'oblige pas le harceleur et sa victime à entrer en médiation et d'en conclure un accord, toutefois, nous estimons que lorsqu'ils décident d'y aller de façon volontaire, ils ont l'obligation de le faire de bonne foi, conformément aux prescrits de l'article de 1375 C.c.Q. Ceci implique que les parties doivent poursuivre la médiation et tout mettre en œuvre pour arriver à une entente et ne pas rompre celle-ci de façon abusive.

#### **4.2.5 La médiation est un processus flexible et plus économique.**

En donnant aux parties la liberté de s'impliquer dans la gestion de leurs conflits, la médiation permet d'appréhender le conflit d'une façon plus large qui tient compte de l'humeur, des problèmes, des besoins, des émotions et des sentiments qu'il faut prendre en considération lors de la résolution du litige. Ce sont des éléments qui seraient exclus de la justice traditionnelle, qui, elle, est plus formaliste, procédurale dont le coût associé à toutes ses démarches est excessif. La médiation ne doit pas se substituer au traditionnel rôle de commandement et contrôle reconnu au droit judiciairisé, elle devra plutôt permettre la construction des valeurs communes au sein de la collectivité.

La souplesse de la médiation, en plus de permettre d'humaniser le conflit et de le situer dans son contexte relationnel en cherchant ses causes profondes, facilite les échanges d'information entre les parties. L'échange d'information est crucial dans la médiation parce qu'elle permet aux parties de communiquer et de comprendre leurs positions respectives en vue d'obtenir tous les renseignements qu'elles estiment utiles à la résolution de leur problème. La flexibilité de la médiation permet également aux parties d'obtenir des éléments de preuve qu'il leur serait impossible d'avoir par les moyens de preuve traditionnels. À cet égard, Legault et Lalonde (2004) mentionnent que ces valeurs, ainsi contextualisées et mises en lumière par le processus, peuvent ouvrir vers une finalité du règlement dont l'objet est la construction du « vivre-ensemble » et non la simple négociation d'un règlement au conflit.

#### **4.2.6 La médiation est un processus confidentiel.**

La notion d'information confidentielle a été définie par Bourgeois (1988) en ces termes :

Le mot «confidentiel» signifie que l'information nouvellement conçue n'est pas librement accessible à tous ceux, fussent-ils peu nombreux, qui la convoitent. La confidentialité implique l'utilité technique de l'information, dont elle est le facteur : l'information est gardée par celui qui la met au point parce qu'elle est techniquement utile : réservée, elle est recherchée par des tiers potentiellement disposés à payer un prix pour l'acquérir, prix qui est la contrepartie, au minimum, d'un gain de temps et souvent la certitude du résultat. La confidentialité est appréciée par la jurisprudence de façon objective-les juges vérifient que l'information n'est pas librement accessible à tous ceux qu'elle intéresse-et subjective-les juges s'attachent au fait que le détenteur de l'information croit au caractère non public de celle-ci et qu'il manifeste la volonté de maintenir cet état des choses (p.7).

Dans le cadre d'une médiation en matière de harcèlement psychologique au travail, la victime et son agresseur ainsi que toutes les parties impliquées échangent inévitablement des informations personnelles entre eux et aucune partie n'a intérêt à voir les dites informations se retrouver sur la place publique.

La *Charte des droits et libertés de la personne du Québec* en son article 95 souligne à cet égard que :

rien de ce qui est dit ou écrit à l'occasion de la négociation d'un règlement (...) ne peut être révélé, même en justice, sans le consentement des parties à cette négociation et au litige.

Contrairement au recours devant les tribunaux, la médiation est confidentielle, elle n'est connue que des parties et du médiateur. En effet, lorsque des parties s'adressent à un tribunal pour faire trancher un litige, tous ont accès aux dossiers de cour, les causes sont publicisées et inscrites au rôle où, en plus des parties, toute personne peut avoir accès. Il est donc très avantageux dans ces circonstances d'avoir accès à un processus qui garantisse la totale confidentialité à la fois du litige lui-même et de ce

qui se dit dans le cadre de la médiation et de l'entente qui est conclue.

D'une manière générale, les parties qui participent à la médiation préfèrent signer une entente de confidentialité qui les obligera à ne rien dévoiler de ce qui s'y dit et de ce qui s'y passe.

#### **4.2.7 Les principales étapes de la médiation en matière de harcèlement psychologique.**

En effet, avant qu'intervienne la procédure formelle de la médiation, une étape informelle ou préliminaire peut précéder cette dernière. En premier lieu, on peut noter l'intervention des intervenants en milieu organisationnel, c'est le cas le cas des directeurs ou des conseillers en ressources humaines, des psychologues ou encore des conseillers juridiques. À cette voie informelle de la médiation, la loi québécoise sur les Normes du travail permet aux inspecteurs-enquêteurs d'effectuer une démarche informelle de rapprochement avec l'accord des parties. Son rôle comme le fait remarquer Dupuis (2004) consiste à prévenir ou à constater les infractions. C'est également le cas de la Belgique où le conseiller en prévention doit tenter un effort de rapprochement des parties. Toutefois, s'il n'y a pas de changement où la cible trouve satisfaction, elle dépose une plainte motivée avec l'aide de ce dernier.

Il ressort de l'analyse de la loi sur le harcèlement psychologique que l'effort de médiation de la *Commission des normes du travail* peut s'établir à toute étape du processus soit dès la réception de la plainte, en cours d'enquête ou à la suite de l'enquête avant l'audition devant le tribunal de relations du travail. En revanche, l'étape formelle de la médiation connaît deux étapes dans son déroulement, soit les séances conjointes et les caucus.

##### **1. Les séances conjointes**

Les séances conjointes réunissent toutes les parties en conflit autour du médiateur pour exprimer leur version des faits, explorer les différentes façons de régler le litige,

etc. Au début de la rencontre, chaque partie a l'opportunité de faire une présentation sommaire de sa version des faits. Elle peut apporter à titre illustratif une copie de tous les documents estimés utiles. Ensuite, on passe au caucus.

## 2. Les caucus

Les caucus sont quant à eux des séances où le médiateur est seul avec l'une ou l'autre des parties afin :

- De discuter de la perception des faits litigieux par chacune des parties;
- D'examiner, sous le couvert de la confidentialité, certains éléments du dossier;
- De faire part de proposition au médiateur pour que ce dernier les transmette à l'autre partie.

Il va de soi que lorsque le médiateur utilise des caucus pour faire avancer la médiation, chacune des parties a accès à tour de rôle au caucus. L'utilisation du caucus peut varier en fonction des parties, du litige à régler ou du médiateur. Comme les parties demeurent maîtres du processus de médiation, l'utilisation du caucus demeure conditionnelle à son acceptation par les parties.

Si l'effort de rapprochement ne donne aucun résultat, la médiation laisse la place à la procédure normale d'enquête qui consiste dans un premier temps à vérifier et à évaluer la recevabilité et le bien-fondé de la plainte; recueillir la version des faits du salarié mis en cause, de l'employeur et de toute personne pouvant fournir des informations sur la situation; vérifier si l'employeur a pris les moyens raisonnables pour prévenir le harcèlement psychologique dans l'entreprise ou pour la faire cesser lorsqu'il en a été prévenu. Informer les parties sur les dispositions de la loi et le cheminement de la plainte au cours du traitement et assurer le suivi et le contrôle de l'intervention.

#### **4.2.8 L'accord de médiation.**

Dans les situations conflictuelles et particulièrement celles touchant au harcèlement psychologique, la médiation nécessite le libre consentement et la capacité de décider. Elle vise un accord durable fondé sur l'engagement et la qualité relationnelle.

Il convient de souligner que même lorsque les avocats sont présents en médiation, ce sont les parties qui sont placées au centre du processus. L'avocat est là pour assister son client et s'assurer de la préservation de ses droits. À ce titre, lorsque les parties ne sont pas représentées par un avocat, c'est au médiateur qu'incombe la responsabilité de préserver les droits de chacune d'elles. À titre d'exemple, nous pouvons dire qu'il incombe au médiateur de s'assurer que les parties comprennent bien les implications des ententes prises et que le processus de médiation ne nuit pas aux droits de chacune d'elles. Il incombe également au médiateur de préserver l'équilibre entre les parties. C'est notamment, le cas lorsque l'une des parties est un individu et l'autre est une compagnie ou dans certaines circonstances, lorsque l'une des parties est assistée de son procureur et que l'autre ne l'est pas. Autrement dit, la qualité et la pérennité de l'accord est classiquement l'équilibre de satisfaction quant à la solution et la reconnaissance des intérêts respectifs des parties.

#### **4.2.9 La clause de médiation.**

Si la clause de médiation en matière de harcèlement psychologique fait partie intégrante de toute convention collective conformément à l'article 81.18 de la *Loi sur les normes du travail*, tel n'est pas le cas des entreprises qui n'ont pas de syndicats et où les employés ne pas disposent pas de conventions collectives. Ces entreprises peuvent introduire la clause de médiation dans tous les contrats d'embauches. Elle pourra disposer que les parties signataires envisagent, avant tout recours à une procédure judiciaire, de faire appel à un médiateur interne ou externe selon les choix de parties.

#### **4.2.10 Champs d'application de la médiation.**

D'une manière générale, fait remarquer Monette, ancien avocat, Médiateur fédéral de Belgique (2000), la médiation s'applique partout où il y a transmission de savoir par un tiers neutre et indépendant, partout où une relation contractuelle a été établie. Autrement dit, l'étendue des champs d'application de la médiation est telle que l'on pourrait la voir se fondre et disparaître d'autant plus qu'elle se retrouve dans une panoplie des domaines : civil, patrimonial, familial, conjugal, économique et commercial (différends économiques inter-entreprises : concurrence, marques, client / fournisseurs), organisationnel ou entreprise (différends dans les entreprises : relations internes, harcèlement psychologique, rupture de contrat),

#### **4.2.11 Observation**

La médiation comme mode alternatif de résolution des différends trouve sa justification dans son autonomie de la volonté. En d'autres termes, lorsque la médiation est volontaire et choisie de façon privée par les parties, elle fournit à ces dernières une possibilité intéressante de se prendre en main. Or, tel qu'elle vient d'être décrite précédemment, la médiation en matière de harcèlement psychologique au travail est non seulement imposée mais dans certaines législations comme au Québec, assujettie à l'autorisation du ministre du Travail et ne laisse aucune possibilité aux parties de faire leur choix de la personne qui interviendra comme médiateur.

Il nous semble que le fait d'imposer la médiation et de limiter les parties dans leur choix rend illusoire la prise en charge par les parties du processus de la médiation. Il est nécessaire de souligner que l'absence de choix ou les contraintes quant au choix du médiateur laissent les parties particulièrement vulnérables face à la partialité du médiateur. Cox (2000) souligne que cette partialité peut revêtir un visage plus banal prenant la forme d'une prédisposition personnelle à favoriser certains résultats ou simplement, d'une tendance à réagir de façon positive ou négative face à une

personnalité particulière. Cette partialité peut également se manifester d'une autre façon fondée sur des stéréotypes relatifs à l'âge, à la race, à l'origine ethnique, au sexe, à la religion et à l'orientation sexuelle.

À notre avis, la différence entre une médiation volontaire et celle qui est obligatoire découle de la capacité des parties de choisir librement et volontairement leur médiateur. En revanche, lorsqu'un médiateur n'est pas nommé d'un commun accord par les parties ou que ces dernières n'ont qu'un choix très limité de médiateurs ou encore, comme le démontre l'analyse de la politique de la *Commission des normes du Travail*, qu'il est difficile de changer de médiateur lorsque l'une des parties est insatisfaite de l'approche qu'adopte ce dernier, comment peut-on garantir la neutralité du processus de médiation et assurer l'impartialité du médiateur ? Sinon qu'elle se trouve compromise et enlève toute possibilité aux parties d'exercer un certain contrôle sur le sort de leur litige.

Qui plus, fait savoir Cox (2000) :

Dans la mesure où le «choix» de la médiation est dicté par un déséquilibre de pouvoir préexistant entre les parties, la décision réputée libre et volontaire d'entreprendre un processus de médiation peut, dans les faits, se révéler ne pas être volontaire du tout. Ainsi, même la médiation «volontaire» peut devenir coercitive. (p. 48)

Ceci traduit exactement la politique de la Commission des normes du travail en matière de médiation sur le harcèlement psychologique: les parties sont loin d'une véritable médiation et on peut d'ores et déjà se questionner sur l'intention du législateur lorsqu'il privilégie la voie de la médiation en matière de plainte pour harcèlement psychologique au travail.

### **4.3 Variables déterminantes et stratégies de la médiation en regard de la gestion des personnes.**

Une médiation organisationnelle efficace devrait notamment tenir compte d'une pluralité de normes et non seulement des normes juridiques (normes administratives, culturelles, techniques, scientifiques, morales, etc.) et intégrer l'organisation dans son processus. Il semble que trop souvent la médiation soit utilisée comme un processus préjudiciaire et ne devienne alors qu'une étape vers la «judiciarisation» des litiges, constate Lalonde (2006). Or, la médiation a le potentiel de régler le conflit au-delà du litige qu'appréhende le droit, et cette actualisation de son potentiel nécessite l'adaptation des processus et des pratiques à la réalité organisationnelle.

À cet effet, depuis l'adoption des Lois contre le harcèlement psychologique en Belgique, en France et au Québec, la plupart d'entreprises ont dû adopter des politiques afin de gérer le harcèlement psychologique et un certain nombre de ces politiques intègrent des processus de médiation.

Les recherches de Lalonde (2006) démontrent l'existence d'une confusion au plan terminologique de la médiation en milieu organisationnel, ce qui ne permet certainement pas de prendre à la source des mesures appropriées pour s'attaquer aux véritables causes de harcèlement psychologique.

Cette partie cherche à savoir comment s'organise la médiation en milieu organisationnel, notamment à quel moment faut-il solliciter la médiation, en prenant soin de déterminer les parties impliquées, de solutionner le problème, de se mettre d'accord sur sa finalité, en précisant les normes de référence, le cas échéant les mécanismes de compensation lorsque les parties arrivent à établir la responsabilité de l'auteur des faits allégués.

### 4.3.1 Imprécision terminologique

Dans une étude comparative, menée par Lalonde et Pronovost (2006), auprès de 63 entreprises québécoises des secteurs public, parapublic et privé sur leurs politiques en matière de médiation, elle fait le constat suivant : Un certain nombre de politiques n'incluent aucun processus de règlement à l'amiable, tandis que d'autres contiennent de tels mécanismes sans par ailleurs les définir.

Pour celles qui se sont dotées de dispositions prévoyant le recours au mécanisme de médiation en cas de harcèlement psychologique, les termes utilisés dans les politiques de même que la description des processus révèlent et mettent en lumière une imprécision, sinon des confusions terminologiques qui seront sans nul doute, révélatrices du genre d'intervention qui sera mise en place.

Les auteures soulignent qu'il est courant de constater dans les politiques de certaines organisations l'utilisation des vocables aussi vagues que flous qui prêtent à confusion tels que :

- intervention de première ligne,
- mécanismes nécessaires,
- avec personnes ressources au besoin,
- recherche de solutions justes et équitables à la satisfaction des personnes,
- rencontre pour régler le grief à l'amiable,
- approche de nature informelle, etc.

À défaut de définition de ces ressources ou mécanismes, il est ardu, à la simple lecture des politiques, de saisir le processus dont il est question, et plus encore, son lien possible avec des pratiques de médiation.

Une autre imprécision s'ajoute à la confusion déjà entretenue par les politiques des organisations en matière de médiation, c'est l'utilisation du concept de conciliation pour désigner la médiation sans aucune nuance ou précision.

Cette imprécision terminologique découle du fait que les personnes qui réfèrent au terme conciliation parlent généralement d'un mécanisme de règlement à l'amiable

participant de la tentative de rapprochement plutôt que d'une intervention professionnelle par une tierce personne neutre et impartiale, telle qu'on la retrouve en médiation. L'exemple ci-après tiré de recherches de Lalonde et Pronovost (2006) illustre cette confusion : Une rencontre amicale afin de résoudre un conflit en demandant à une personne ressource d'aider les parties en cause à parvenir à une solution mutuellement acceptable (p. 8).

#### **4.3.2 Qui sont les médiateurs ?**

Les lois québécoise, belge et française demeurent silencieuses sur ce qu'elles entendent par médiateur pas plus qu'elles ne définissent la médiation. Par exemple, la Loi québécoise sur le harcèlement psychologique (art.123 L.N.T) se limite à décrire les conditions d'exercice de la médiation. Elle souligne cependant que la médiation est effectuée par une personne désignée par le ministre du Travail, à la demande de la *Commission des normes du travail* qui aura obtenu l'accord des parties à cet effet.

Or, l'absence d'une réglementation de la profession de médiateur au Québec, comme dans la plupart des pays ( France, Belgique), laisse le champ libre à toute personne ayant des connaissances, des aptitudes et des outils nécessaires en matière d'intervention en rapport avec un domaine donné ( droit, psychologie, psychosociologie, sociologie, management, théologie, etc.) pour faire de la médiation. À défaut d'un encadrement adéquat de la profession de médiateur, la question qu'il convient de se poser est celle de savoir si la compétence à elle seule suffit pour garantir la neutralité, l'objectivité et l'impartialité.

En France, par exemple, le médiateur est une personne extérieure à l'entreprise et qui ne fait pas partie de l'organisme étatique chargé d'entendre le différend entre les parties. Son rôle est de s'informer de l'état des relations entre les parties, de tenter de les concilier et de leur soumettre des propositions qu'il consigne par écrit en vue de mettre fin au harcèlement.

En cas d'échec de la conciliation, le médiateur informe les parties des éventuelles sanctions encourues et des garanties procédurales prévues en faveur de la victime.

Pour comprendre le rôle qu'il est appelé à jouer en matière de harcèlement psychologique, il nous paraît nécessaire de définir le terme de médiateur. Faute de définition légale, nous nous référons à la théorie pour donner le sens à ce concept.

Le nouveau petit Robert (1995) définit le médiateur comme étant la personne qui s'entremet pour faciliter un accord entre deux ou plusieurs personnes ou parties. C'est également la personne qui joue un rôle fondamental lors (...) d'une médiation (Goulet, 2006). Ainsi, en matière de médiation informelle c'est-à-dire celle qui se fait en milieu organisationnel, la personne ressource qualifiée généralement de médiateur demeure le conseiller ou le directeur des ressources humaines. Ces derniers font partie du comité de plainte sur le harcèlement psychologique, qui, de manière générale, est composé de : vice-président des ressources humaines, de directeur ou de conseiller en ressources humaines, du vice-président des questions juridiques ou du conseiller des affaires juridiques et du responsable du service concerné.

En règle générale, le médiateur institutionnel en matière de harcèlement psychologique au Québec, est celui qui est désigné par le Ministre du travail du Québec qui s'affaire à mettre en place un climat qui permet les échanges fructueux entre les parties, au lieu d'un climat d'affrontement. Il s'assure que les discussions demeurent constructives et ne contribuent pas à l'escalade du conflit. Autrement dit, le médiateur favorise la mise en place de toutes les conditions nécessaires au maintien de relations futures harmonieuses ou le moins tumultueuses possibles. Un médiateur peut en tout temps mettre fin à la médiation s'il estime qu'elle n'a pas raisonnablement de chances de succès. Selon le guide de la négociation d'un règlement en vertu de la *Charte des droits et libertés de la personne* (2001), le médiateur a pour rôle d'amener les parties à un règlement à l'amiable qui les satisfait pleinement, en tenant compte des éléments se rapportant aux allégations de la plainte, aux faits révélés par l'enquête, à l'application de la *Charte*, à l'intérêt et aux objectifs

qu'elles poursuivent. Il fournit également les informations factuelles pertinentes aux parties aux fins du règlement à l'amiable d'une plainte, notamment des références relatives aux droits de la personne et aux étapes du processus de traitement de la plainte, transmet à l'une ou l'autre partie toute offre et contre-offre en s'assurant qu'elle est faite de bonne foi.

#### **4.3.3 À quel moment intervient la médiation ?**

Il ressort de l'analyse de la loi sur le harcèlement psychologique au travail ainsi que des politiques organisationnelles qui en découlent qu'un différend peut être réglé à l'amiable à toute étape du processus du traitement de la plainte. À cette fin, une offre de règlement peut être faite en tout temps. Les recherches de Lalonde et Pronovost (2006) démontrent que la médiation a lieu avant une enquête (44,4 %), en tout temps (44,4 %), après une enquête (11,2 %). Elle souligne par ailleurs que la médiation avant enquête ne permet pas non plus de conclure qu'elle ne sera pas orientée vers l'enquête.

#### **4.3.4 Sur quel(s) problème(s) porte la médiation ?**

La médiation en milieu organisationnel peut porter sur plusieurs aspects du travail, néanmoins dans le cadre précis de cette étude, la médiation porte essentiellement sur le harcèlement psychologique. Même si la médiation nécessite l'intervention d'une tierce personne en vue du rétablissement de la communication et des relations interpersonnelles rompues entre les parties, elle ne devrait pas se limiter uniquement et spécifiquement au problème de harcèlement. La médiation doit chercher à comprendre tous les irritants et déterminants organisationnels à la base du harcèlement psychologique, en vue de trouver une solution globale capable de mettre fin à toutes les situations du harcèlement psychologique et éviter ainsi de tomber dans de solutions approximatives susceptibles de se reproduire à l'avenir. Donc, la médiation permet de s'attaquer à tous les problèmes pouvant rendre le milieu du

travail de la victime malsain. En d'autres termes, la médiation va porter sur des situations, manifestations, des incidents ou des comportements du harcèlement en vue d'y mettre fin et favoriser un milieu de travail sain dépourvu de toute atteinte aux droits fondamentaux du travailleur.

**CHAPITRE V : ANALYSE COMPARATIVE DE TEXTES LÉGISLATIFS  
DE  
HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE :  
Aspect méthodologique et interprétation des données.**

## 5.1. MÉTHODE D'ANALYSE DU DISCOURS ET INTERPRÉTATION DES TEXTES DE LOI

Continuer jusqu'à ce que la fatigue brouille tout, classer, reprendre, comparer : au soir d'une journée de ce travail, on pourrait geindre d'épuisement. On continue toujours un tout petit peu au-delà du raisonnable, parce que les documents ne sont utiles que lorsque la question est encore nette et les fiches présentes sur la table, à portée de main. Et, enfin, avec un soupir de détente, on sent que l'on est arrivé là où tout commence, et que, du refuge ainsi atteint, on pourra librement dominer l'horizon de la question, choisir et juger en parfaite connaissance de cause.

Jacqueline de Romilly, 1987. *Sur les chemins de Sainte-Victoire*. Paris

: Julliard, p. 134

Pour les fins de cette étude et pour nous faciliter la compréhension sur le *pourquoi* de ces mesures, en vue d'expliquer le *comment* de celles-ci en milieu organisationnel, il nous a paru nécessaire de recourir à la méthodologie d'analyse du discours. Mais qu'est-ce qu'on entend par le concept de « discours. » ?

Même si la définition du discours varie en fonction des présupposés, du choix des démarches d'analyse et aussi dans une certaine mesure des résultats recherchés, rappelle Sasseville (2002), de manière générale, nous pouvons dire que le discours repose sur un ensemble de construit. Cette construction est le résultat d'un processus interne qui obéit à certaines contraintes qui sont liées aux conditions de production et qui varient selon le contexte, la théorie et le type d'analyse privilégiée. En d'autres termes, la conception que nous retenons est celle qui puise à l'énonciation où le discours est perçu surtout comme un mécanisme discursif et où l'énoncé, l'élément constitutif du discours, se conçoit comme suite de mots ou phrases émises entre deux blancs sémantiques.

L'analyse du discours dans ce cas, rappelle Grawitz (2001) est l'étude visant à repérer, par l'analyse linguistique, les conditions de production d'un texte. Autrement dit, il s'agit de partir du principe selon lequel les énoncés ne se présentent pas comme des phrases ou des suites de phrases mais comme des textes. Or, un texte, souligne-t-elle, est un mode d'organisation spécifique qu'il faut étudier comme tel en le rapportant aux conditions dans lesquelles il est produit. Considérer la structure d'un texte en le rapportant à ses conditions de production, c'est l'envisager comme discours.

De toutes les façons, lorsqu'on interprète l'analyse du discours de façon restrictive, on peut facilement l'opposer à l'analyse de contenu, qui, elle, est limitée à des résultats quantifiés et porte sur le niveau d'expression plutôt que sur le niveau de signification comme c'est le cas dans l'analyse du discours. Il devient alors impérieux de savoir ce qui différencie l'analyse du discours par rapport à l'analyse de contenu.

Car cette distinction va nous permettre de comprendre l'importance de notre choix pour l'analyse du discours plutôt que celle de contenu. Jusqu'à maintenant fait remarquer Côté (1981), l'analyse du discours a été essentiellement appliquée à des surfaces linguistiques écrites (textes littéraires, articles de journaux, réponses écrites à un questionnaire...) alors qu'en réalité son application va au-delà en s'étendant aux objets d'études empiriques tels que : l'analyse de textes de loi, de programmes électoraux, de brochures publicitaires, etc.. Favre (1978) opère clairement le distinguo entre les deux analyses. Il considère que dans l'analyse de contenu les critères d'analyse sont exogènes, le discours est atomisé, le système de référence est unique. Il insiste sur le fait que l'analyse quantitative est le réel supposé contenu dans le texte. Alors que dans l'analyse du discours, les critères sont endogènes, le discours peut être recomposé, les références sont multiples et liées au concept de performance. Il s'agit, contrairement à l'analyse de contenu, de mettre l'accent sur l'analyse qualitative ainsi que sur les conditions sociales de production du discours.

Quant à nous, nous considérons l'analyse du discours comme à la fois un moyen permettant d'accéder au sens, à travers le texte, le discours manifeste est un instrument qui permet de dépasser le stade de la description, pour chercher les causes ou les effets d'une communication, les sources d'un texte, etc. dans le but d'établir des inférences. Nous pensons qu'il est pertinent de considérer le discours en tant qu'unité de textes au-delà de la phrase. Michel Foucault (1969) ajoute aussi que l'analyse de discours est essentielle à la compréhension de l'objet du discours qui s'ouvre sur un univers plus riche au point de vue non seulement de l'analyse mais aussi de l'interprétation. Autrement dit, il propose non seulement un élargissement des niveaux d'interprétation mais amène l'analyse du discours à s'ouvrir à d'autres domaines.

Cette ouverture permet une liberté dans l'analyse et dans l'interprétation du discours que la linguistique traditionnelle tendait à restreindre. Elle permet aussi de mieux cerner et comprendre les multiples réalités présentes dans le discours. Voilà pourquoi, il nous semble évident et probant que pour comprendre l'analyse de textes de lois sur le harcèlement psychologique-moral, nous devons aller au-delà de la simple « lettre de la loi » pour pénétrer et comprendre « l'esprit » dans lequel le législateur était animé au moment de l'adoption de cette disposition légale. Ceci faciliterait non seulement sa compréhension mais rendrait son application plus aisée.

Dans ce sens, il devient indéniable que l'analyse du discours permet de mettre en adéquation l'esprit et la lettre de la loi sur le discours organisationnel en matière de protection des droits fondamentaux des personnes en milieu de travail victimes du harcèlement psychologique. La notion de harcèlement psychologique, considérée comme une discrimination en milieu du travail actualise cette reconnaissance et elle offre protection à cette pluralité de valeurs.

D'où la nécessité pour nous d'inférer c'est-à-dire d'aller au-delà du contenu manifeste pour ne pas pécher par *incomplétude* ou par *partialité*. Sans le droit d'inférer, il nous semble que nous n'analysons pas vraiment, parce qu'il faudrait selon nous, dépasser les données quantitatives pour atteindre quelque chose « au-delà », en rapport avec les données. En d'autres termes, limiter l'interprétation d'une loi au seul contenu manifeste sans tenir compte de l'esprit, du contexte et des circonstances dans laquelle elle a été adoptée, c'est ouvrir la voie à toute sorte d'abus comme le dit si bien une maxime juridique: « interpréter un texte en dehors de son contexte, c'est trouver un prétexte. » C'est précisément ce qu'il ne faut pas faire en matière de harcèlement psychologique. Pour aucune raison, on ne doit ouvrir la porte à n'importe quelle interprétation de la loi. L'ouvrir, c'est donner aux uns le prétexte de se réfugier derrière la pratique normale de gestion pour justifier toutes sortes d'abus et de violation des droits fondamentaux des travailleurs, et pour les autres, cela passe par toute sorte de tentative d'explication « psychologique », tendant à rendre la cible responsable du harcèlement psychologique. Tout ceci n'aura pour effet que de prolonger la souffrance de la victime du harcèlement psychologique au travail. Or, inférer (ou faire des inférences) pose ce que nous appelons la question de l'analyse qualitative. Sur ce point, nous nous opposons à Berelson quand il affirme que seul le *contenu manifeste* doit être l'objet de l'analyse, ainsi que le dit l'expression « description sémantique » de A.J. Greimas.

Loin de vouloir verser dans l'herméneutique, nous pensons que le contenu manifeste ne permet qu'une phase de l'analyse et non son intégralité en termes de: Qui émet? (la nature de l'émetteur); pour quels objectifs? (les enjeux); dans quelles circonstances? (les rapports de production) et vers qui (les destinataires, leur position sociale, quels usages font-ils des messages émis?).

## **5.2 La constitution du corpus.**

Tout comme il existe différentes acceptions du discours, il n'existe pas de règles définitives qui guideraient la démarche de constitution du corpus. Elles peuvent ainsi varier en fonction du type d'analyse. À cet effet, Pêcheux et Fuchs (1975) définissent un corpus comme un ensemble de surfaces linguistiques (discours concrets) dominées par des conditions de production stables et homogènes. Il convient de souligner que contrairement aux analyses de contenu traditionnelles, il n'y a pas de découpage arbitraire dans le texte, de même qu'une classification ou catégorisation à priori des termes rencontrés dans le matériel soumis à l'analyse.

La délimitation du corpus s'effectue surtout selon les critères propres à la recherche. Ces critères peuvent être multiples. Par exemple, ils peuvent comprendre les caractéristiques des textes-discours retenus, ils peuvent être déterminés selon les présupposés propres à l'ensemble de la démarche d'analyse et aussi selon les résultats escomptés. Pour Angenot, le corpus n'est pas nécessairement exhaustif, il peut se réduire à un échantillonnage raisonné (Angenot, 1979). L'angle d'examen privilégié par le chercheur détermine le type d'opérations auxquelles celui-ci soumet des textes constituant le corpus. Le choix de ses opérations selon Sasseville (2002) qui cite Angenot, est soumis aux critères d'économie, de précision et d'opérativité.

De l'ensemble des travaux concernant les aspects pratiques de la méthode, il apparaît que la rigueur de la démarche est dépendante de l'interdépendance des liens que le chercheur pourra établir entre la théorie (présupposés théoriques, questionnement de base, problématique), le corpus (critères de délimitation, choix des textes, assemblage) et la méthode d'analyse (délimitation de la grille de lecture selon les critères communs à la théorie, au corpus, aux résultats recherchés et obtenus par la mise en application de la grille d'analyse).

Chaque élément et niveau de l'ensemble sont inséparables des autres et sont garants, jusqu'à un certain point, de la rigueur de la démarche. Adam(1990) a voulu synthétiser les hypothèses de base et les éléments de la démarche d'une pratique de l'analyse textuelle, pratique applicable également au discours.

Les pratiques discursives ont un caractère textuel, les points communs étant plus nombreux que les divergences. Ses hypothèses servent autant à définir l'objet qu'à délimiter la pratique de l'analyse, sa forme et sa manière.

Dans ses hypothèses de base, il affirme tout d'abord le caractère textuel des pratiques discursives; les qualités de connexité, cohésion, cohérence de la textualité; la nécessité de distinguer textualité locale et globale et, finalement, l'hétérogénéité de la structure séquentielle de la textualité (Adam, 1990). À ces hypothèses de base s'ajoutent plusieurs hypothèses dérivées sur la nature du texte, le rôle de l'énonciateur et sa compétence, sur l'asymétrie des plans local et global des sous-systèmes d'un texte. Ces hypothèses vont dans le sens d'une globalité du texte, globalité au plan de la perception, de la préhension du texte et de la pratique d'analyse.

## **5.2 Description du corpus des textes.**

Deux aspects constituent le corpus de ces textes. Il s'agit d'une part, des études sociologiques, psychologiques, psychosociologiques, juridiques des différents auteurs sur le harcèlement psychologique, et d'autre part, de l'analyse des textes de loi français, belge et québécois sur le harcèlement psychologique. En effet, le recours à la banque Azimut de Soquij nous a permis d'avoir accès aux décisions motivées de la Commission des relations du travail. L'utilisation de cette méthode, couplée à la référence de grilles d'analyse permet non seulement de faire une analyse juridique classique mais aussi de croiser différentes variables et d'examiner ainsi, sur un grand nombre de questions, les discours rapportés de différents acteurs (travailleurs, employeurs, syndicats, médecins, décideurs *de la Commission des normes de travail*,

de la *Commission des relations du travail*, de la *Commission de lésions professionnelles*, membres syndicaux et patronaux du tribunal), ainsi que la prise de position des différents acteurs et des décideurs à l'égard de ces situations factuelles. Pour pallier les limites de cette méthode, qui ne permet de tracer le portrait que des situations soumises à la *Commission des normes de travail* et à la *Commission des relations du travail*, le recours à la méthode d'analyse du discours va permettre d'obtenir une vue complète de la situation pour aller au-delà des seuls énoncés des décisions rédigées par les commissaires des relations de travail au Québec ou des juges administratifs ou de droit commun en France et en Belgique, lesquels énoncés sont imputés aux différents acteurs (la version du travailleur, de l'employeur, des témoins) alors qu'ils sont rapportés par ces derniers et non par les individus concernés.

Pour faire une étude comparée de trois cadres légaux sur le harcèlement psychologique (québécois, belge et français), il faut partir d'une perspective purement technique par l'analyse de contenu de ces différentes lois pour retenir un corpus significatif. Ainsi, pour y parvenir, l'étude se fera en fonction des thématiques pour ensuite chercher à saisir le contenu latent, implicite, la saisie des enjeux qui sous-tendent la production de ce discours.

#### **5.4 Définitions légales du harcèlement psychologique selon les lois belge, française et québécoise.**

Le législateur québécois définit le harcèlement psychologique en ces termes :

Une conduite vexatoire se manifestant soit par des comportements, des paroles, des actes ou des gestes répétés, qui sont hostiles ou non désirés, laquelle porte atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique du salarié et qui entraîne, pour celui-ci, un milieu de travail néfaste. Une seule conduite grave peut aussi constituer du harcèlement psychologique si elle porte une telle atteinte et produit un effet nocif continu pour le salarié (Art. 81.18).

Par contre le législateur belge le définit en ce sens :

Il s'agit de conduites abusives et répétées de toute origine, externe ou interne à l'entreprise ou l'institution, qui se manifestent notamment par des comportements, des paroles, des intimidations, des actes, des gestes, et des écrits unilatéraux, ayant pour objet ou pour effet de porter atteinte à la personnalité, la dignité ou l'intégrité physique ou psychique d'un travailleur ou d'une personne à laquelle le présent arrêté s'applique lors de l'exécution de son travail, de mettre en péril son emploi ou de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant (Art. 2, al.3).

Alors que le législateur français dit ceci :

aucun salarié ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel.( C. trav, art. L.122 – 49, alinéa 1).

## **5.5 Éléments constitutifs des définitions de harcèlement psychologique– moral**

Il ressort de ces définitions législatives du harcèlement psychologique les éléments ci-après:

### **5.5.1 Au Québec, il s'agit de :**

- conduite répétée, hostile ou non désirée....,
- qui porte atteinte à :
- la dignité, l'intégrité physique ou psychique et
- qui entraîne un milieu de travail néfaste,
- une seule conduite peut constituer du harcèlement psychologique.

### **5.5.2 En Belgique, le législateur met l'accent sur les éléments suivants :**

- conduites répétées et abusives... ,
- qui porte atteinte ou
- qui a pour objet de porter atteinte à :
- la dignité, l'intégrité physique psychique ou
- de mettre en péril l'emploi ou de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant.

**5.5.3 En France**, les éléments constitutifs de la définition législative sont :

- agissements répétés de harcèlement moral...
- qui porte atteinte ou
- qui a pour objet de porter atteinte à :
- la dignité, l'intégrité physique ou mentale ou
- de compromettre son avenir professionnel.

## **5.6 INTERPRÉTATION DES CRITÈRES ET VARIABLES DE RÉFÉRENCES**

L'analyse de la théorie et des textes légaux sur le harcèlement psychologique a permis de tirer certains critères et variables de références qu'il convient sans doute de préciser. Il en est ainsi de la terminologie, du processus de recours et de mécanismes de promotion et de protection des droits des travailleurs prévus par chaque législateur. Ces différentes variables vont nous être utiles dans la compréhension du sens et de la portée réelle de ces différentes lois sur le harcèlement psychologique-moral. Quoiqu'il en soit, un travail d'interprétation peut, d'ores et déjà, être réalisé pour tenter de déterminer ce qui nous paraît ou non relever de la protection des droits fondamentaux du travailleur contre le harcèlement psychologique-moral.

### **5.6.1 La terminologie (définition)**

#### **5.6.1.1 Approche belge de la loi sur le harcèlement moral**

C'est une approche collective et intégrée qui inclut dans sa définition en dehors du harcèlement moral, le harcèlement sexuel ainsi que le harcèlement fait par des tiers (clients et autres personnes qui n'ont aucun lien de subordination juridique mais qui ont tout simplement accès au lieu du travail). Elle prévoit les moyens et les mécanismes pour atteindre les objectifs de la loi. Il en est par exemple de la désignation d'un conseiller en prévention qui doit se faire avec l'accord du syndicat. Ce dernier dispose d'un droit de veto s'il a des doutes sur la neutralité ou l'impartialité de la personne chargée d'exercer la fonction de conseiller en prévention.

Que le conseiller en prévention soit interne ou externe, sa désignation par l'employeur doit requérir au préalable l'accord de l'ensemble des membres représentant les travailleurs au sein du comité d'entreprise.

Aux termes de cette loi, les petites entreprises de moins de vingt (20) employés doivent avoir un conseiller externe. La raison de ce choix externe peut se justifier par le fait que les employés tissent de liens assez étroits pouvant affecter l'objectivité lorsqu'il sera question de juger d'une plainte de harcèlement psychologique.

En revanche, pour les grandes entreprises, la loi prévoit que ce conseiller en prévention peut provenir de l'intérieur de l'organisation. Il faut souligner que le conseiller en prévention est un spécialiste en psychologie du travail, hygiène et travail, ergonomie, droit, criminologie.

Fait important à souligner est que cette loi s'applique à tous les travailleurs y compris ceux de la fonction publique, en milieu scolaire, auprès des étudiants, des volontaires (bénévoles) dès lors qu'ils se trouvent sous l'autorité d'un quelqu'un d'autre. Cette loi trouve également application auprès de domestiques (hommes et femmes de ménage).

Par ailleurs, elle prévoit l'obligation pour toutes les entreprises de tenir un registre de harcèlement moral commis aussi bien par les membres de l'entreprise que par les tiers. Il y a lieu de déplorer en outre, le manque de concision et de rigueur de cette définition laissant le soin au juge de trancher, au cas par cas, les litiges qui lui seront soumis en fonction des éléments d'appréciation fournis par l'article 2.

#### **5.6.1.2. Approche française de la loi sur le harcèlement moral.**

Le législateur français à travers l'adoption de la Loi de modernisation sociale (2002) a privilégié une approche sectionnée et non intégrée qui n'inclut pas dans sa définition la notion de harcèlement sexuel. La loi française exclut tout lien de subordination pour établir la présence de harcèlement moral.

Conçue sous la forme d'un interdit, cette loi ne définit pas ce qu'elle entend par le harcèlement moral mais s'attache plus à décrire les effets des pratiques prohibées. En d'autres termes, le harcèlement moral n'est appréhendé d'une part que par la forme selon laquelle il doit se manifester et par son objet et/ou finalité, et d'autre part, la nature trop générale d'incrimination contenue dans la définition de harcèlement moral n'aide pas à déterminer avec certitude les agissements susceptibles de relever ou non du harcèlement : sauf cas de harcèlement avéré, laissant ainsi la place à la supputation de l'éventuelle et future position des juges dans ce domaine, ce qui *mutatis mutandis* aboutirait à une définition trop large pouvant entraîner une confusion abusive de toute souffrance au travail avec du harcèlement ou de parvenir à une définition trop restrictive risquant de laisser de côté un grand nombre de victimes.

Il faut toutefois noter que la terminologie ainsi utilisée, sans doute dans un objectif pédagogique, renforce le caractère illicite et condamnable du harcèlement parce que chaque article visé définit, interdit et sanctionne tout à la fois les agissements de harcèlement, ce qui est loin d'être courant dans le Code du travail.

### **5.6.1.3. Approche québécoise de la loi sur le harcèlement psychologique.**

Le législateur québécois, à l'instar des législateurs français et belge, a modifié la *Loi sur les normes du travail* de manière à garantir à tout salarié québécois, syndiqué ou non syndiqué, le droit à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique. Depuis le 1er juin 2004, des modifications à la Loi sur les normes du travail (Loi 143) traitent des droits, obligations, recours et moyens de prévenir le harcèlement psychologique.

Ces dispositions expliquent qu'il y a désormais une inclusion légale des cas de harcèlement sexuel dans l'interprétation et l'application des nouvelles dispositions en matière de harcèlement psychologique au travail.

L'approche québécoise est individuelle et centrée sur la victime. Maladroite au plan terminologique, la loi crée un risque de confusion entre la terminologie juridique, sociologique et psychologique. Ce n'est pas en recherchant le ressenti de la victime que la loi réussira à protéger le travailleur victime du harcèlement psychologique mais en traçant de balises claires fondées sur les éléments de droit comme garde fou contre toute atteinte aux droits fondamentaux de la personne en milieu du travail. Par ailleurs, elle ne définit pas les moyens pour garantir le lieu de travail exempt de harcèlement psychologique.

Le caractère trop général de l'incrimination amenuise la portée réelle de la protection qu'elle est sensée accorder. La principale lacune au plan de la définition de cette loi est de vouloir tout ramener au niveau psychologique. Cependant, en voulant mettre dans le même panier toutes les situations de harcèlement en milieu de travail, la loi complexifie davantage la résolution du harcèlement psychologique parce que chaque instance saisie peut trouver le prétexte pour se dessaisir de l'affaire et prolonger ainsi la souffrance de la victime.

Par ailleurs, le manque de concision et de rigueur de cette définition explique combien le harcèlement est une notion très subjective qui n'est appréhendée que par la forme selon laquelle il doit se manifester et par son objet et/ou finalité que le législateur s'est donc refusé à définir de manière trop précise pour ne pas restreindre ses possibilités d'application. Il reviendra donc au juge de trancher, au cas par cas, les litiges qui lui seront soumis en fonction des éléments d'appréciation en sa possession.

## **5.7. Le processus de recours**

### **5.7.1. Approche québécoise de la loi sur le harcèlement psychologique.**

La loi québécoise sur le harcèlement psychologique stipule que tout salarié a droit à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique (art.89.18).

Cette obligation de ne pas harceler s'adresse aussi bien à l'employeur qu'à tout travailleur en milieu de travail. La violation de cette obligation ouvre la voie au recours de la part de la personne dont les droits ont été lésés. Celle-ci peut exercer toute action en cessation de harcèlement psychologique contre l'auteur du harcèlement psychologique ou il peut se faire représenter par une organisation de défense des droits des travailleurs.

Il peut s'adresser à l'employeur qui après enquête pourra imposer des mesures disciplinaires. Il pourra également dépendamment du cas, porter plainte devant la *Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse* (harcèlement psychologique pour motif discriminatoire), devant la *Commission des lésions professionnelles* et dans d'autres cas, il peut poursuivre en dommages et intérêts devant les tribunaux de droit commun, dépendamment du montant réclamé.

La dispersion et la multiplicité des recours juridiques découragent les victimes de harcèlement psychologique à porter plainte. Tout recours en justice fait face au problème de preuves. Il est évident que pour exercer un recours devant les tribunaux, la victime de harcèlement psychologique, selon la *Loi sur les normes de travail*, doit prouver les faits allégués, et l'employeur ou le harceleur doit démontrer qu'il n'y a pas eu harcèlement psychologique.

### **5.7.2. Approche belge de la loi sur le harcèlement moral**

En matière de recours pour la victime de harcèlement moral, la loi belge connaît deux phases. Une phase informelle qui représente un effort de rapprochement des parties par la médiation du conseiller en prévention et s'il n'y a pas de changement ou la cible ne trouve pas satisfaction, elle dépose une plainte motivée avec l'aide du conseiller en prévention. Le recours formel est la procédure officielle par laquelle la victime porte plainte. Une fois celle-ci déposée, le conseiller en prévention l'aide à rédiger la plainte et le soutient dans ses démarches.

C'est à cette étape qu'intervient la procédure de médiation. Si la situation n'est pas satisfaisante pour la victime, cette dernière avec le concours du conseiller en prévention saisit l'inspection médicale du travail et si rien n'est fait, le dossier est ensuite transféré à l'auditorat du travail.

Pour intenter une action au civil, la victime doit se fonder sur la notion du dol pour justifier son action, car selon le code civil belge un salarié ne peut répondre du dommage causé à un autre travailleur que s'il a commis un dol, une faute lourde ou faute légère habituelle.

La loi belge sur le harcèlement moral va beaucoup loin en ce sens que le salarié harcelé peut, à certaines conditions, faire condamner son collègue à une peine d'emprisonnement de huit (8) jours à un mois et - ou d'une amende de 26 à 500 Euros. La charge de la preuve a été aménagée de façon très comparable à la nouvelle législation française.

### **5.7.3. Approche française de la loi sur le harcèlement moral.**

La loi française sur le harcèlement moral permet au travailleur victime d'intenter une action contre l'employeur ou un autre salarié auteur des agissements interdits. La loi permet à la victime du harcèlement moral de recourir au conseil de prud'hommes qui peuvent imposer des sanctions civiles contre l'employeur si le harcèlement moral débouche sur une rupture de contrat de travail.

Il faut d'ores et déjà souligner qu'en matière d'obligation de prévention de harcèlement moral, contrairement à la loi belge, la loi française ne permet aucun recours pénal contre l'employeur qui ne respecte pas cette disposition.

Néanmoins, le code du travail français punit d'un emprisonnement d'un an et d'une amende de 3 750 Euros ou l'une de ces deux peines seulement, tous les actes de harcèlement moral ou les mesures discriminatoires prises à l'encontre d'une victime

ou d'un témoin de harcèlement moral. Par ailleurs, le tribunal peut, entre autres, ordonner aux frais de la personne condamnée, l'affichage du jugement et son insertion intégrale ou en extraits dans les journaux qu'il désigne sans dépasser le montant de l'amende encourue. La charge de la preuve a été aménagée sur le modèle des dispositions concernant la lutte contre les discriminations.

Le travailleur doit présenter des éléments de fait laissant supposer l'existence d'un harcèlement. Il appartient alors à la partie défenderesse de prouver que ses agissements ne sont pas constitutifs de harcèlement et que sa décision est justifiée par des éléments objectifs étrangers à tout harcèlement. Cet aménagement de la charge de la preuve ne s'applique pas en matière pénale.

## **5.8. Mécanismes de promotion et de protection des droits des travailleurs**

### **5.8.1 Approche québécoise de la loi sur le harcèlement psychologique.**

Le mécanisme de promotion et de protection des droits des travailleurs en milieu de travail contre le harcèlement psychologique met l'accent sur l'individu, c'est-à-dire la victime. En revanche la promotion passe par l'association et l'implication de tous les acteurs en milieu organisationnel.

L'approche québécoise rend autant le syndicat que l'employeur responsable de la promotion et de la protection de la santé mentale des travailleurs en milieu du travail. Aux termes de la loi sur les normes du travail, la 1<sup>ère</sup> obligation de promotion et de protection des droits des travailleurs en milieu de travail incombe à l'employeur. Il s'agit d'une obligation des moyens en ce sens que l'employeur doit prendre les moyens raisonnables pour prévenir le harcèlement psychologique et, lorsque telle conduite est portée à sa connaissance, pour la faire cesser. En d'autres termes, à travers cette obligation, la loi veut forcer l'employeur à élaborer des politiques en matière de harcèlement psychologique afin de le prévenir ou de le faire cesser.

En revanche, comme dans le cas de l'employeur, deux obligations pèsent sur le syndicat, l'obligation légale de représenter ses membres et celle de prévenir et de promouvoir les règles de respect de la dignité. À cet effet, on peut lire dans cette loi que les dispositions de l'article 81.20 relatives au harcèlement sont réputées faire partie intégrante de toute convention collective, compte tenu des adaptations nécessaires. Un salarié visé par une telle convention doit exercer les recours qui y sont prévus, dans la mesure où un tel recours existe à son égard.

Il découle de cette double obligation que le syndicat ne doit pas agir de mauvaise foi, de manière arbitraire ou discriminatoire ou faire preuve de négligence grave à l'endroit du membre qui le consulte et lui demande de l'aide.

Par ailleurs le code du travail prévoit que la faute du syndicat dans le traitement d'une plainte de harcèlement psychologique permettra au salarié plaignant de la faire arbitrer, eu égard au délai (art. 47.3 du code du travail).

### **5.8.2. Approche belge de la loi sur le harcèlement moral**

La loi belge sur le harcèlement moral met l'accent sur la protection collective et de ce fait elle incombe des obligations strictes aux employeurs et aux syndicats pour assurer la promotion et garantir les droits fondamentaux de la personne en milieu du travail. Selon cette loi, l'employeur doit déterminer les mesures à prendre pour protéger les travailleurs contre le harcèlement moral.

Toutefois, ces mesures doivent être adaptées à la nature des activités et à la taille de l'entreprise et doit porter au minimum sur :

- la définition des moyens mis à la disposition des victimes pour obtenir de l'aide et surtout la manière de s'adresser au conseiller en prévention et à la personne de confiance désignés en cas de harcèlement moral au travail ;
- les mesures de prise en charge et de remise au travail des victimes ;
- l'accueil, l'aide et l'appui requis aux victimes ;
- l'investigation rapide et en toute impartialité des faits ;
- les aménagements matériels des lieux de travail afin de prévenir le harcèlement

moral ;

- l'information et la formation de travailleurs sur le harcèlement moral ;
- les obligations des cadres dans la prévention du harcèlement moral.

En outre, l'employeur doit prendre des mesures nécessaires pour désigner un conseiller en prévention et une personne de confiance (assiste le conseiller en prévention) après accord préalable de l'ensemble des membres représentant les travailleurs au sein du comité d'entreprise. Selon cette même loi, il incombe à l'organisation syndicale par le canal de son délégué syndical de diriger le membre vers le conseiller à la prévention qui prendra la cause en main. Il faut néanmoins souligner que la capacité juridique de syndicat d'entreprendre les actions est totalement limitée d'une part, et limitée d'autre part, leur responsabilité civile.

Il est important de souligner que la législation belge a également prévu des mesures de protection contre le licenciement et contre des modifications unilatérales des conditions de travail en faveur des victimes qui déposent une plainte motivée. Elle prévoit un délai de 12 mois pendant la plainte et 3 mois après le prononcé du jugement.

*Grand obstacle de la législation belge* : impasse sur les maladies professionnelles.

### **5.8.3. Approche française de la loi sur le harcèlement moral**

La loi sur la modernisation sociale et le code du travail français imposent des obligations à l'employeur et au syndicat pour assurer la protection et la promotion des droits fondamentaux de la personne en milieu du travail. Aux termes des dispositions de ces lois, l'employeur a l'obligation de moyens, c'est-à-dire qu'il doit prendre toutes les mesures nécessaires en vue de prévenir les agissements du harcèlement moral (art. L. 122-51).

Cette loi prévoit la possibilité de recourir au service d'un médiateur externe qui sera choisi à partir d'une liste de personnalités désignées en fonction de leur autorité morale et de leur compétence dans la prévention du harcèlement moral.

En France, le rôle du syndicat en matière de harcèlement moral se limite au niveau de la formation et de l'information de leur membre. Autrement dit, le rôle de syndicat est de recevoir, accueillir et écouter toute personne en situation de détresse ou croyant l'être.

## CONCLUSION

Bien que la diversité issue de l'interaction des personnes dans le milieu du travail soit une excellente chose, il demeure évident que le lieu de travail reste un terrain fertile pour l'émergence de tensions et de conflits susceptibles d'être pathogènes pour la santé mentale des travailleurs. C'est dans ce contexte que survient le harcèlement psychologique. Il constitue un grave problème de société et un sérieux indicateur des malaises profonds qui se vivent actuellement dans la sphère du travail (Dejours, 1998, 2001). Les effets et les conséquences néfastes du harcèlement psychologique sur le salarié et sur la société ont poussé certains législateurs (Belge, Français et Québécois) à intervenir pour contrer cette forme de violence en milieu de travail. Sur le plan légal, ces législateurs ont soit codifié les actes, la répétition et l'abus, en modifiant certaines dispositions de leurs codes du travail et criminel pour y ajouter des dispositions pénales, c'est le cas entre autre de la Belgique et de la France, soit se sont contentés d'analyser et de juger le ressenti de la victime en vue de lui permettre d'agir devant les tribunaux; c'est le cas du Québec qui a tout récemment modifié sa Loi sur les normes du travail. Or, toutes ces lois, en plus d'instaurer un régime juridique de protection qui offre à la victime du harcèlement psychologique des recours juridictionnels, prévoient également le recours à la médiation.

À la lumière de cette analyse portant tant sur la théorie que sur les textes de loi sur le harcèlement psychologique-moral au travail, force est de reconnaître de prime abord qu'il est certes primordial de penser à la protection du travailleur mais la question qui reste posée est celle de savoir si cette protection est efficace.

Voilà pourquoi, nous pensons qu'à ce jour, la sanction de l'empiètement de ces droits par le harcèlement psychologique au Québec n'a pas encore fait ses preuves, faute de disposition criminelle contraignante.

Même si on reconnaît d'une part, 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, et d'autre part, au-delà de sa fonction punitive et malgré ses limites reconnues, la sanction exerce certaines fonctions importantes : elle lance un message qui affirme que les victimes ont le droit de porter plainte et d'obtenir justice; elle indique à tous et à toutes que le harcèlement est grave, qu'il mérite une attention sérieuse; elle peut aussi avoir un effet exemplaire et dissuader les agresseurs potentiels. Néanmoins nous demeurons convaincu que l'adoption d'une loi est aussi importante parce qu'elle lance clairement le message selon lequel le harcèlement psychologique est une conduite répréhensible et inacceptable.

Pour illustrer cette nécessité, Leclerc, Le Blond et Roussin(2000) rapportent dans leurs études, les propos d'une intervenante :

On sait que la loi ne règle pas tout, mais je reste convaincue qu'on aime mieux avoir un recours, même si on ne l'utilise pas, que de ne pas en avoir. [Sans loi] les travailleurs ne peuvent même pas essayer de porter plainte, il n'y en a pas de recours. Ce qui est certain, c'est que si une loi l'interdit, c'est un message social qu'on envoie : on dit que ces comportements-là ne sont pas acceptables. Il faut qu'on le dise un jour. Quand ça s'inscrit dans une loi, ce n'est plus juste une personne victime de harcèlement qui porte le poids de dire que le harcèlement n'est plus acceptable, mais la société qui n'en veut pas. Et quand tu sais que tu peux porter plainte avant que le harcèlement n'aille trop loin et que ta situation se soit dégradée, tu as plus de chances de revenir à une situation saine (p.5)

Les critères et variables tirés de ces lois et de la revue de la littérature démontrent malheureusement que cette protection n'est pas adéquate. Il y a une incohérence entre le discours du législateur et le discours managérial en milieu organisationnel. Toutefois, il faut souligner que certaines lois, à l'instar de la loi belge, garantissent une meilleure protection que les lois québécoise et française.

Quoique toutes ces lois imposent à l'employeur l'obligation de fournir au salarié un lieu de travail exempt de harcèlement psychologique, il faut dire que la seule existence de la loi ne suffit pas pour garantir et faire respecter les droits fondamentaux de la personne en milieu de travail. Il faut plutôt renforcer la prévention et la sensibilisation auprès de tous les acteurs concernés en milieu du travail: employeur, salarié et syndicat quant à la notion complexe que constitue le harcèlement psychologique. Il est déplorable de constater qu'au Québec, contrairement à la Belgique et à la France, le salarié n'a pas le choix du médiateur. Si théoriquement les parties en conflit se réfèrent au Ministre du travail pour la nomination d'un médiateur, malheureusement la revue de la littérature québécoise sur le harcèlement psychologique prouve le contraire parce que c'est *l'enquêteur-médiateur de la Commission des normes de travail* qui joue un rôle fondamental sinon primordial. Dès lors comme démontrent les statistiques de cet organisme public, celui-ci privilégie la voie négociée et cela à tout prix.

Malheureusement lorsqu'on s'attarde aux motifs de fermeture des dossiers, on constate que la médiation mène surtout à des ententes monétaires et ne se soucie guère du rétablissement des relations ou des communications rompues par le harcèlement psychologique. Comme si le simple versement des indemnités pouvait irrémédiablement compenser la perte de l'emploi, des assurances collectives, du suivi thérapeutique mais surtout de la reconnaissance de l'atteinte à la dignité, à l'intégrité psychologique et physique ou à la sûreté du salarié. La recherche du résultat prime sur les finalités de la médiation.

Dans ces conditions, ne peut-on pas affirmer que le recours à la médiation a pour effet de freiner la reconnaissance de la manifestation du harcèlement psychologique et le discours sur le droit à la dignité, à l'intégrité et à la sûreté de la personne, principes intégrés dans la définition même de harcèlement psychologique, ne s'en trouve pas écarté.

Par ailleurs, même si la normativité de référence de la médiation dans les trois États étudiés demeure la loi, la médiation en milieu organisationnel doit s'exercer non pas en termes d'insuffisance ou d'alternative au pouvoir judiciaire, ce qui serait catastrophique pour la promotion des droits fondamentaux de la personne en milieu de travail, mais plutôt comme un mécanisme de résolution des conflits qui met l'accent sur la nécessité de vouloir vivre-collectif par les membres de l'organisation.

Considéré de ce point de vue, la médiation en milieu organisationnel, contrairement au recours judiciaire, permet de rétablir les liens relationnels et communicationnels rompus par le harcèlement psychologique et de faire la promotion des droits fondamentaux de la personne en milieu de travail, parce qu'une telle approche favoriserait la promotion des droits de la personne garantis en milieu de travail, tout en mettant en valeur la reconnaissance du droit à la dignité, à l'intégrité et à la sûreté comme principes intégrés dans la définition légale du harcèlement psychologique.

## RÉFÉRENCES

- Adam, J-M. (1990). *Éléments de linguistique textuelle. Théorie et pratique de l'analyse textuelle*. Liège: Mardaga.
- Adams, A (1992) *Bullying at work: How to Confront and Overcome It*. Londres: Virago Press.
- Adams, A. (1997). Bullying at work: *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 7 : 177 – 180.
- Aktouf, O. (1999). *Le management entre tradition et renouvellement*, 3<sup>e</sup> éd. mise à jour, Montréal-Paris-Casablanca : Gaëtan Morin, 710 pp.
- Albert, É. Et Emery J.-L (1999). *Au lieu de motiver, mettez-vous donc à coacher*. Paris: Édition Organisation.
- Anderson, L.M. and Pearson, C.M. (1999). « Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace », *Academy of management review*, 24 (3) : 452-471.
- Angenot (1979). *Glossaire pratique de la critique contemporaine*. Québec : Hurtubise HMH.
- Au Bas de l'Échelle* (2005). Le harcèlement psychologique au travail. Dans l'ABC des personnes non syndiquées. Vos droits au travail. (9<sup>e</sup> éd.) (Chapitre 10). Montréal : *Au Bas de l'Échelle*.
- Arnaud, A.(1993). *Dictionnaire encyclopédique des théories et des sociologies du droit*(2<sup>e</sup>ème éd.). Paris : Librairie Générale de Droit et de jurisprudence, p. 399.
- Arousseau, C. et Landry, C. (1996). *Les professionnelles et les professionnels aux prises avec la violence organisationnelle*. Protocole UQAM-CSN-FIQ, document no 64. Services aux collectivités de l'UQAM. Fédération des professionnel(le)s salariés et des cadres du Québec (FPPSCQ).
- Arousseau, C. (1999). *Les ancrages organisationnels, individuels et sociaux des violences hiérarchique et organisationnelle – vers une approche globale*. Pistes, volume II : numéro 2. (en ligne). [Http://www.pistes.uqam.ca/v2n2-articles-v2n2a7.htm](http://www.pistes.uqam.ca/v2n2-articles-v2n2a7.htm). (page consultée le 06 décembre 2007).

Aurousseau, C. (2000). Les ancrages organisationnels, individuels et sociaux des violences hiérarchique et organisationnelle-vers une approche globale. in *Revue Pistes*, 2(2), novembre, 18 p.

Asforth, B.E (1997). Petty tyranny in organizations: A preliminary examination of antecedents and consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14 : 126-140.

Asforth, B.E (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47 : 755-778.

Association du Barreau Canadien (1986). <http://www.cba.org/ABC/> ( Page consultée le 22 décembre 2007).

Association des hôpitaux du Québec, association des centres jeunesse du Québec, association des Clsc et Chsld du Québec. (2004). *Cadre de référence sur la prévention et la gestion des conflits, du harcèlement et de la violence en milieu de travail : de la complexité des propos vers une compréhension commune.*

Association *Mots pour Maux au Travail* (2006). [www.motspourmaux.fre.fr](http://www.motspourmaux.fre.fr). (page consultée le 18 janvier 2007).

Association *Amely* (Lyon, France). <http://amely.ifrance.com/> (page consultée le 12 février 2006).

Balicco, C. (2001). Pour en finir avec le harcèlement psychologique. Paris: Éd. De l'organisation.

Barling, j. (1996). The prediction, experience, and consequence of workplace violence. VandenBos, G.R. (Ed), Bulatao, E.Q (Ed). Et coll. *Violence on the job: Identifying risks and developing solutions*. Washington: American psychological Association: 29-49.

Baron et Neuman (1999). Social and and Personal Determinants of workplace aggression: Evidence for the impact of perceived justice and the type A behavior pattern. *Aggressive Behavior*. 25(4). Pp. 281-296.

Barrett, K.E., Riggart, T.F., Flowers, Carl, R. (1997). Violence in the workplace : preparing for the age of rage. *Journal of Rehabilitation Administration*, 21 (3) : 171-188.

Baudelot, C. et Gollac, M. (2003). *Travailler pour être heureux ? Le bonheur et le travail en France*. France : Librairie Artème Fayard.

Bateman, L. (2001). Vers une « psychologisation » des rapports au travail? *Journal L'Humanité*, 12 juin. <http://www.humanite.presse.fr/journal/2001-06-12/2001-06-12-245651>.

Berelson, B. (1954). *Une technique de recherche pour la description objective, systématique et quantitative du contenu manifeste des communications, ayant pour but de les interpréter*. <http://blog-art.com/delphinebaillergeau/2004/04/05/analyse-de-contenu/> ( page consultée le 28 août 2006).

Bégin, L. (1997). L'intervention du droit et des juges dans la définition de notre éthique collective dans G. A. Legault, A. Rada-Donath et G. Bourgeault (dirs), *Éthique des sociétés*. Sherbrooke : Editions GGC, p. 237.

Bernard, S. (2003). *L'influence des pratiques innovatrices en gestion des ressources humaines sur l'engagement affectif : le rôle médiateur de la justice organisationnelle*. Montréal : Université du Québec à Montréal.

Bernheim, J., Cyr, J. (2003). *Le harcèlement psychologique comme crime d'État*. Montréal : Éditions Cursus universitaire Bureau international du travail. (2004). *Violence au travail dans le secteur des services et moyens de combattre le phénomène* recueil de directives pratiques du BIT. Genève.

Björkqvist, K., Osterman, K. Hjelt-Back, M.(1994). Agression among university employees. *Agressive Behavior*, 20 : 173 – 184.

Blohorn-Brenneur, B.(2006). *Justice et médiation : un juge du travail témoigne*. Paris : Le Cherche midi.

Blouin, R. et Morin, F. (2000). *Droit de l'arbitrage de grief*. 5<sup>E</sup> Édition. Québec : Les éditions Yvon Blais Inc.

Bonafé-Schmitt, J-P. (2002). *La médiation*. Édition La Documentation Française.

Bonneau, M., Leclerc, C., Sabourin, C. et Savard R. (2003). *Rapport du Comité ad hoc sur le harcèlement moral et psychologique*. Document présenté au Congrès de la FQPPU.

Bourbeau (1990). *Ministre du Travail et de la Main-d'œuvre du Québec*. <http://www.assnat.qc.ca/archives4leg1se/fra/Publications/debats/journal/CAS/911210.htm>.

Bourgault, Julie (2006). *Le harcèlement psychologique au travail : les nouvelles dispositions de la Loi sur les normes et leur intégration dans le régime légal préexistant*. Montréal, Wilson & Lafleur.

Bourgeois, M. (1988). La protection juridique de l'information confidentielle économique : étude des droits québécois et français.  
[http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/ridc\\_0035-3337\\_1988\\_num\\_40\\_1\\_1373#](http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/ridc_0035-3337_1988_num_40_1_1373#)  
 (page consultée le 13 janvier 2007).

Bourque, M. (2002). Répartir les normes : Les choix entre les formes d'action étatique, Québec, Ministère de la justice/Société d'assurance automobile.

Bourry D'Antin, M. (2004). *Art et techniques de la médiation*. Paris, Litec: Éditions du Juris-Classeur.

Bray, C. (2001). Bullying nurses at work: Theorising a gendered experience *Contemporary-Nurse*. 10(1-2): 21-9.

Brazeau, D. (1998). *Contre le harcèlement psychologique au travail : une question de dignité*. Montréal : Au Bas de l'Échelle.

Bréard, R. et Pastor, P. (2007). *Gestion des conflits: la communication à l'épreuve*. 3e éd. Rueil-Malmaison : Éditions Liaisons.

Brochu, D. (2006) *Le harcèlement psychologique au travail : un outil de diagnostic et d'intervention pour améliorer le mieux-être des personnes en milieu de travail*. Essai de maîtrise en gestion des personnes en milieu du travail. Université du Québec à Rimouski.

Brodski, C. M. (1976). *The Harassed Worker*. Toronto : Lexington Books, DC Health and Company.

Briant, V., Palau, Y. (1999). *La médiation : définition, pratiques et perspectives*. Paris : F. Nathan.

Brunelle, C. (2001). Discrimination et obligation d'accommodement en milieu du travail syndiqué, Cowansville (Qc.) : Yvon Blais.

Bulatao, E.Q., VandenBos, G.R (1996). Workplace violence: Its scope and issues. VandenBos, G.R(Ed), Bulatao, E.Q (Eds). *Violence on the job: Identifying risks and developing solutions*. Washington : American Psychological Association : 1-23.

Bureau international du travail. (2004). *Violence au travail dans le secteur des services et moyens de combattre le phénomène : recueil de directives pratiques* du BIT. Genève.

Cantin, I. et Cantin, J-M. (2004). *Politiques contre le harcèlement au travail et réflexions sur le harcèlement psychologique*. Coswansville, Québec : Éditions Yvon Blais.

Cantin, J-M. (2000). *L'abus d'autorité une sorte de harcèlement*. Toronto : Carswell.

Cartyyvels, Y. (2003). Comment articuler « médiation » et justice réparatrice ?, in *Justice réparatrice et médiation pénale. Convergences ou divergences ?* Sous la direction de Mylène Jaccoud. Collections Sciences criminelles. Les éditions L'Harmattan, Paris, France.

Centre français du commerce extérieur. (2001). *Les médiateurs en France et à l'étranger*. Colloque / organisé par le Centre français de droit comparé avec le Centre français du commerce extérieur. Paris, Société de législation comparée.

Chabot, M.-F. (2004a). *Séminaire sur le harcèlement psychologique au travail, module 3. Étude de recevabilité et règlement amiable*. Service de la formation permanente. Barreau du Québec.

Chabot, M.-F. (2004b). *Séminaire sur le harcèlement psychologique au travail, module 4. Le processus d'enquête administrative*. Service de la formation permanente. Barreau du Québec.

Chambre syndicale de la médiation française. [www.office-de-mediation.org](http://www.office-de-mediation.org) (page consultée le 27 février 2006).

Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations. <http://www.cgsst.com/fra/definitions-et-causes/types-scenarios-et-formes.asp> (page consultée le 22 novembre 2006).

Chappell et Di Martino V. (2000). *La violence au travail*. Publications BIT. Genève : Bureau international du travail.

Chappell D. et Di Martino V. (1998). *La violence au travail*. Publications BIT. Genève : Bureau international du travail.

Cliche, B. et coll.(2005). *Le harcèlement et les lésions psychologiques*. Cowansville (Qc) : Éditions Yvon Blais.

Cloutier, S. (1999). Le harcèlement professionnel : une notion en voie de définition. Le Bulletin, la chronique de l'itinérant électronique. Dans cabinet d'avocat Grondin Poudrier Bernier. [www.grondinpoudrier.com](http://www.grondinpoudrier.com)(page consultée le 18 novembre 2006).

Commission sur les normes du travail (2004). Interprétation des dispositions en matière de harcèlement psychologique.

Comité interministériel sur la prévention du harcèlement psychologique et le soutien aux victimes(2003). Une stratégie de prévention du harcèlement psychologique au travail et de soutien aux victimes. Québec : Gouvernement du Québec.

Comité interministériel sur le harcèlement psychologique au travail (2001). Rapport interministériel sur le harcèlement psychologique au travail. Recherche et rédaction : Nicole Moreau.

Comité des affaires sociales (2006). *Violence et harcèlement en milieu de travail*, Assemblée des évêques catholiques du Québec, décembre.

Conseil de l'Europe (2002). *Les modes alternatifs de règlement des litiges entre les autorités administratives et les personnes privées*. Strasbourg : Conseil de l'Europe.

Cormier, S. (1995). *La communication et la gestion*. Ste-Foy (Qc): Presses de l'Université du Québec.

Corneau, G. ( 2007). Le meilleur de soi. Éditions Robert Laffont.

Côté, P. (2003). *Méthode de présentation des travaux de recherche*. Rimouski : Les Éditions GREME, UQAR.

Côté, P. (1981). *L'analyse automatique du discours de Michel Pêcheux. Application de cette méthode dans une analyse de quatre arrêtés en conseil sur la relocalisation dans l'Est du Québec*. Rimouski: UQAR-GRIDEQ, Documents généraux du GRIDEQ, no8, 76 p.

Courcy, F., Savoie, A. et Brunet L.(2004). *Violences au travail*. Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal.

Crocq, L. (1994). *Victimes psychiques*. [www.exmed.org/exmed/har.html](http://www.exmed.org/exmed/har.html) (page consultée le 22 mars 2006).

- Cox, R. (2000). *Le règlement amiable des plaintes de discrimination et l'efficacité du régime de promotion et de protection des droits de la personne au Québec*, (1976-1997) Montréal : Université du Québec à Montréal.
- Davezies, P. (1999). Évolution des organisations du travail et atteintes à la santé. *Travailler*, 3, 87-114.
- Debout, M (2001). Harcèlement moral au travail : rapport 2001-07 (daté du 17 avril 2001) au Conseil économique et social (CES / France).
- Dejours, C. (2001). Désolation et harcèlement moral. *Le monde*, 10 avril, p.10.
- Dejours, C. (1998). *Souffrance en France*. La banalisation de l'injustice sociale. Paris : Seuil.
- Dejours, C. Dessors, D. et Molinier, P. (1994). Comprendre la résistance au changement. Dans *Documents du médecin du travail*, 58, 2<sup>e</sup> trimestre. Paris: Institut National de Recherche et de Sécurité, p. 16-27
- Deschênes, É. (2005). Pathogenèse du harcèlement psychologique en milieu du travail. Essai de maîtrise en gestion des personnes en milieu du travail. Université du Québec à Rimouski.
- Dion, G. (1976). Comment vivre les conflits?, In Daubiney, Jean-Pierre, les conflits en milieu du travail. Montréal: Université de Montréal, École des relations industrielles, 7e colloque relations industrielles.
- Dion, G.(1986). Dictionnaire canadien des relations du travail, 2e éditions, Québec, P.U.L.
- Dufour, J-L. (1999). *Synergie des fondements historiques internationaux et nationaux de l'instauration des tribunaux du travail* R. D. U. S. p. 33.
- Dowd, M.-A. (2000). Le régime institutionnel de protection contre le harcèlement discriminatoire en vertu de la Charte des droits et libertés de la personne, mini-colloque, les recours en matière de harcèlement et de violence en milieu de travail, Montréal, le 8 décembre.
- Dowd, M.-A. (1999). *Le harcèlement au travail: mise en oeuvre de la Charte des droits et libertés de la personne*. [Http: www.cdpci.qc.ca-fr-publications-docs-harcel\\_sexuel.pdf](http://www.cdpci.qc.ca-fr-publications-docs-harcel_sexuel.pdf). ( page consultée le 11 novembre 2006).

Dupuis G., Martel J.-P. (2004). « La qualité de vie au travail : problèmes théoriques et méthodologiques, présentation d'un nouveau modèle et d'un nouvel instrument de mesure », in proceeding du XIII Congrès AIPTLF de Psychologie du Travail et des Organisations, 26-29 août, Bologne, Italie.

Dupont, C. (1986). *La négociation : conduite, théorie, applications*. Paris: Dalloz Gestion.

EducaLoi : Site internet : <http://www.educaloi.qc.ca/justiceparticipative/comment> (page consultée le 18 janvier 2007).

Einarsen, Hoel, Zapf et Cooper, C.L. (Dir) (2003a). *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace, International Perspectives in Research and Practice*. London: Taylor and Francis.

Einarsen, Hoel, Zapf et Cooper, C.L. (Dir) (2003b). The concept of bullying at work. The European tradition. In S. Einarsen, Hoel, Zapf et Cooper (Eds.) *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace, International Perspectives in Research and Practice*. London : Taylor and Francis, p.3-31.

Faget, J. (2005). *Médiation et action publique : la dynamique du fluide*. Pessac : Presses universitaires de Bordeaux.

Faget, J. (2003). L'institutionnalisation de la médiation : réflexions à partir de l'exemple français. In *Justice réparatrice et médiation pénale. Convergences ou divergences ?* Sous la direction de Mylène Jaccoud. Collections Sciences criminelles. Paris : L'Harmattan.

Fathi Ben Mrad (2002). *Sociologie des pratiques de médiation : Entre principes et compétences*. Paris : L'Harmattan.

Faulx, D (2003). Vers l'identification du harcèlement moral au travail: définitions et comportement types. *Personnel et Gestion*, 12e année, No2, Février, p.2-6.

Favre, P. (1978). « Analyse de contenu et analyse de discours – Sur quelques critères distinctifs », in *Études offertes au Professeur É. de Lagrange*, Université de Clermont I

Flottes (2001). Dans Confédération générale du travail. *Colloque Harcèlement moral, organisation du travail et management*. Montreuil, juin.

Folger, Joseph P., and Marshall Scott Poole.(1984). *Working through Conflict: A Communication Perspective*. Glenview, IL: Scott, Foresman.

Foucault, M. (1990). *Surveiller et punir*. Paris : Gallimard.

Foucault, M. (1969). *L'archéologie du Savoir*. Paris : Gallimard.

Fournier, G., Filteau, O., Béji, K., Bourassa, B., Leclerc, C. et Mazalon, E. (2002). *Diversité et complexité des situations de précarité des travailleurs et travailleuses atypiques. Cahiers du Crievat*. Québec, Université Laval, CRIEVAT.

Gagnon, R.P. (2003). *Le droit du travail au Québec*. Cowansville, Québec), éd. Yvon Blais, 5e éd.

Garby, T. (2004). *La gestion des conflits*. Paris: Economica.

Gbézo, B.E (2000). *Agressivité et violence au travail, comment y faire face ?* Paris : Éditeur Division de Elsevier Business information.

Glass, L. (2003). *Ces gens qui vous empoisonnent l'existence*. Les Éditions de l'Homme.

Goulet, R. (2006). *La conciliation et la médiation* dans Barreau du Québec, coll. des habiletés. Négociation, p. 19.

Guillaume-Hof-nung, M.(2005). *La médiation*. 3e éd. mise à jour, Collection Que Sais- Je? Paris : Presses universitaires de France.

Guillaume Hof-nung, M. (2000). Rapport relatif à la recherche sur la médiation sociale et les modes de résolution des conflits de la vie quotidienne. In, Nouveaux modes de résolution des conflits à la vie quotidienne. Médiation sociale. Paris, Créteil. 21, 22,23 septembre 2000. <http://www.ville.gouv.fr/pdf/editions/mediation-francais.pdf> (Page consultée le 26 février 2007).

Guillemy, N. (Novembre 2006). *Stress et harcèlement moral*. Aperçu réglementaire et jurisprudence, 15 p.

Grawitz, M. (2001). *Méthodes de sciences sociales*, 11<sup>e</sup> édition. Paris : Dalloz.

Greimas, A.J. (1973). Les actants, les acteurs et les figures, in C. Chabrol (Ed.) : *Sémiologie narrative et textuelle*, 161-176, Paris: Larousse.

*Groupe d'aide et d'information sur le harcèlement sexuel au travail* (2004). Guide à l'intention des employeurs : Prévenir et gérer les plaintes de harcèlement au travail.

Hanot, D. (2002). *Harcèlement au travail, de quel droit ? : quelles procédures et lois utiliser pour sanctionner les illégalités dans les secteurs privé et public : amendes illégales sur salaire, notations arbitraires, discriminations et harcèlement de petit chef*. Paris, L'Harmattan.

Harcèlement moral au travail : Rapport 2001-07 de Michel Debout (daté du 17 avril 2001) au Conseil économique et social (CES / France).

Hirigoyen, M-F. (2001). *Malaise dans le travail : harcèlement moral : démêler le vrai du faux*. Paris, Syros.

Hirigoyen, M-F. (1998). *Le harcèlement moral : la violence perverse au quotidien*. Paris, Syros.

Kathyayini, C.( 1997). « A Campaign against Oppression », Le cercle du droit <http://www.law.wits.ac.za/humanrts/edumat/IHRIP/frenchcircle/M-10.htm> (page consultée le 27 janvier 2006).

Kaukiainen, A., Salmivalli, C., Björkqvist, K., Österman, K., Lahtinen, A., Kostamo, A., Lagerspetz, K. (2001). Overt and covert aggression in work settings in relation to the subjective well-being of employees. *Aggressive Behavior*, 27 (5) : 360-371.

Kreitlow, C. (2002). *Ces mots qui tuent, ces mots qui soignent : harcèlement moral au travail et hypnose*. Paris, L'Harmattan.

Lafond, R. et Provencher, J (2004). *Le harcèlement psychologique au travail. Tout ce que l'employeur doit savoir*. Les avocats LeCorre. Éditions Yvon Blais.

Lalonde, L. et Pronovost, S.(2006). «Médiation organisationnelle et harcèlement psychologique: tendances et questions soulevées par les politiques institutionnelles», 4:2 R.P.R.D. 23-41.

Lalonde, L. et Legault,G.A.(2004). «La médiation organisationnelle: une intervention spécifique aux organisations? Quelques réflexions préliminaires», 2:3 R.P.R.D. 1-29.

Lalonde, L. (2003). La médiation pénale et la justice réparatrice chez les adultes: « à toutes fins que de droit »? Les limites inhérentes au cadre juridique régulant ces pratiques. In *Justice réparatrice et médiation pénale. Convergences ou divergences ?* Sous la direction de Mylène Jaccoud. Collections Sciences criminelles. Paris : l'Harmattan.

Lalonde, L.(2003b). «Les modes de PRD, vers une nouvelle conception de la justice», dans *Revue de prévention et règlement des différends*. Cowansville: Éditions Yvon Blais, 2003, p. 17-43.

Lamy, F. (2003). Définir le harcèlement psychologique et la violence en milieu syndiqué : les hésitations des uns, la difficulté des autres. Dans service de la formation permanente du Barreau du Québec, *Développements récents en droit du travail*, 190. Cowansville, Québec : Éditions Yvon Blais. p. 179-227.

Lamy, F. et Roy, D.-A. (2000). *Le devoir de représentation et l'exercice de la discrétion syndicale*. Http: [www.pistes.uqam.ca](http://www.pistes.uqam.ca)

Lascoux, J-L. (2004). *Pratique de la médiation : une méthode alternative à la résolution des conflits*. 3<sup>e</sup> éd. Paris : ESF.

Lattes, J-M. (2005). Harcèlement et droit du travail : l'entrée de la morale dans l'entreprise. In : *Le droit saisi par la morale*, Travaux de l'IFR, Presses de l'Université des Sciences Sociales de Toulouse I, à paraître.

Lattes, J-M. (2003). Le harcèlement moral, conflit dans l'entreprise ?. Actes du colloque "Conflits" In : *Histoire, gestion, organisations*, tome 11, Presses de l'Université des Sciences sociales, Toulouse I, pp. 331 à 342.

Leclerc, C., Sabourin, C., Bonneau, M. (2006). *Le harcèlement psychologique chez les professeures et professeurs d'université : témoignages, analyse et pistes d'action pour les syndicats / Comité ad hoc sur le harcèlement psychologique*. Montréal : Fédération québécoise des professeures et professeurs d'université.

Leclerc, C. (2005). Intervenir contre le harcèlement au travail: Soigner et sévir ne suffisent pas. Numéro spécial sur le harcèlement psychologique au travail. Pistes, 7(3).

Leclerc, C. et Fournier (2004). Solitude, compétition et harcèlement psychologique, Université, 10(1). Montréal: Fédération québécoise des professeures et des professeurs d'université, p.6-7.

Leclerc, C., Le Blond, B. et Roussin, C. (2000). Les savoirs d'expérience d'intervenantes et d'intervenants qui procurent des services aux personnes vivant de la violence psychologique au travail. Cahiers du CRIEVAT, Québec, Université Laval. 136 p.

LeCorre et associés. (2004). *Le harcèlement psychologique. Tout ce que l'employeur doit savoir*. Coswansville (Qc), Éditions Yvon Blais.

Legault A., G. (2003). Institutionnalisation et professionnalisation de la médiation, une voie incontournable pour la justice réparatrice et le règlement à l'amiable. *In Justice réparatrice et médiation pénale. Convergences ou divergences ? Sous la direction de Mylène Jaccoud. Collections Sciences criminelles*. Paris : Les éditions L'Harmattan.

Le Goff, J.-P. (2003a). Que veut dire le harcèlement moral ? Genèse d'un syndrome. *Le débat*, 123, p. 99-116.

Le Goff, J.-P. (2003b). Que veut dire le harcèlement moral ? Vers un nouvel imaginaire des rapports sociaux. *Le débat*, 124, p.141-161.

Legros, J. (2004). *Quand le travail donne les bleus au cœur ! Intervention centrée sur la résilience et le pouvoir d'agir des personnes qui vivent de la violence psychologique au travail*. Mémoire de Maîtrise en sciences de l'orientation, Université Laval.

Lemieux, C. et Vézina, M. (2003). Rapport du comité interministériel sur la prévention du harcèlement psychologique et le soutien aux victimes. Bibliothèque nationale du Québec. Dans Ministère du travail du Québec. Site du Ministère du travail, publication, analyses et statistiques, harcèlement psychologique. [www.travail.gouv.qc.ca](http://www.travail.gouv.qc.ca) (page consultée le 11 décembre 2006).

*Le petit Larousse illustré* (2007). Paris : Les Éditions françaises.

*Le Petit Robert* (2002). Paris : Les Éditions françaises.

*Le Petit Robert* (1995). Paris : Les Éditions françaises.

Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and victims*, 5 (2) : 119 – 126.

Leymann, H. (1996). *Mobbing: la persécution au travail*. Paris : Seuil.

- Loïc, C., Jeuland, J. et Clay, J. (2005). *Médiation & arbitrage: alternative à la justice ou justice alternative? : Perspectives comparatives*. Paris, LexisNexis/Litec.
- Lord, V.B. (1998). Characteristics of violence in state government. *Journal of Interpersonal Violence*, 13(4): 489-503.
- Liefooghe, A. (2004). Bullying at work: an introduction to the symposium. *British Journal of Guidance and Counselling*, 32(3), p. 265-269.
- Linant de Bellefonds, X. et Hollande, A. (2003). *L'arbitrage et la médiation*. Paris : Presses universitaires de France. Collection Que sais-Je ?
- Lippel, K. (2002). La notion de lésion professionnelle, 4<sup>e</sup>Éd., Cowansville (Qc.), Yvon Blais.
- Lippel, K. et Demers, D. (2000). « Le harcèlement sexuel au travail : la rencontre du droit de la santé au travail et des droits de la personne », 12 R.F.D. 32.
- Macdonald, (1991). Groupe de travail sur l'accessibilité à la justice. Ministère de la justice, Québec.
- Malarewicz, J-A. (2004). *Gérer les conflits au travail : la médiation systémique en entreprise*. Paris : Village mondial.
- Mampuya (1998). *Les droits de l'Homme et le droit international humanitaire*. Presses de l'Université de Kinshasa.
- Maslow, A. (1971). *The Farther Reaches of Human Nature*. New York, NY: vicking. <http://student.vwc.edu/~rnlink/maslow.htm> (page consultée le 18 juin 2006).
- Melkevik, B. (1996). Habermas et l'État de droit. Le modèle communicationnel du droit et la reconstruction réflexive de l'État de droit contemporain", in Boulad-Ayoub, Melkevik, Robert (Dir.): *L'Amour des lois. la crise de la loi moderne dans les sociétés démocratiques*. Actes du colloque international en Théorie du droit. Québec/Paris: Presses de l'Université Laval/L'Harmattan, 371-387.
- Mockle, D. (2002). «Gouverner sans le droit ? Mutation des normes et nouveaux modes de régulation », 2002, vol. 43, Cahiers de droit, 143. Pierre Issalys avec la collaboration de Monette, P.-Y., Ancien avocat, Médiateur fédéral de Belgique Conseiller honoraire au Cabinet de S. M. le Roi Collège des Médiateurs fédéraux.

- Milburn, P. (2002). *La médiation : expériences et compétences*. 3e éd. Paris : Découverte.
- Moreau, N. (1999). Violence ou harcèlement psychologique au travail ? Problématique, ministère du Travail. Site internet: [www.travail.gouv.qc.ca-actualite-harcelement\\_psychologique-v\\_h\\_psy.pdf](http://www.travail.gouv.qc.ca-actualite-harcelement_psychologique-v_h_psy.pdf) (page consultée le 23 décembre 2006).
- Morineau, J. (1998). *L'esprit de la médiation*. Paris : Eres.
- Morin, E. (2003). Chapitre 4. Stimuler la santé par le travail: est-ce possible? In Roland Foucher, André Savoie et Luc Brunet (coord.) *Concilier performance organisationnelle et santé psychologique au travail. Pistes de réflexion et d'action*, Montréal : Éditions Nouvelles, 113-133.
- Morin, E. (2001). *La méthode 5. L'humanité de l'humanité. L'identité humaine*. Paris : Seuil.
- Morin, F. et Brière, J.-Y. (2003). *Le droit de l'emploi au Québec*, 2e éd., Qc, Wilson et Lafleur.
- Monroy, M. (2000). Contextes d'émergences du harcèlement moral". *Humanisme et entreprise*, n°242, août 2000, pp. 81-92.
- Nazare-Aga, I. (1997). *Les manipulateurs sont parmi nous*. Montréal: Les Éditions de l'Homme.
- Noble, Marilyn (2006). <http://www.unbf.ca/arts/CFVR/noble-marilyn.php>(page consultée le 18 novembre 2006)
- Neuman, J.H. Et Baron (1998). Workplace violence and workplace aggression : Evidence concerning specific form, potential causes, and preferred targets. *Journal of Management*, 24 (34), 391-419.
- Noiseux, G.(1998). *Les compétences du médiateur comme expert de la cognition*. Sainte-Foy, Média-Sys-Tique.
- Olson, L. N (2003). As ugly and painful as it was, it was effective: Individuals unique assessment of communication competence during aggressive conflict episodes. *Communication studies*; west Lafayette. Dans Université du Québec à Rimouski.

Organisation internationale du travail, Convention concernant le travail forcé ou obligation (OIT No. 29), 39 UNTS 55, *entré en vigueur* 1 mai 1932; Organisation internationale du travail, Convention concernant l'abolition du travail forcé (OIT No. 105), 320 UNTS 291, *entré en vigueur* le 17 janvier 1959.

Organisation internationale du travail, Convention concernant la politique de l'emploi (OIT No. 122), 569 UNTS 65, *entrée en vigueur* le 12 juillet 1966.

Organisation internationale du travail, Convention tendant à limiter à huit heures par jour et à quarante-huit heures par semaine le nombre des heures de travail dans les établissements industriels (OIT No. 1), *entré en vigueur* le 12 juin 1921.

Organisation internationale du travail, Convention concernant la règlement de la durée du travail dans le commerce et dans les bureaux (OIT No. 30), *entré en vigueur* le 29 août 1933.

Organisation internationale du travail, Convention concernant la liberté syndicale et la protection du droit syndical (OIT No. 87), 68 UNTS 17, *entré en vigueur* le 4 juillet 1950; Organisation internationale du travail, Convention concernant l'application des principes du droit d'organisation et de négociation collective (OIT No. 98), 96 UNTS 257, *entré en vigueur* le 18 juillet 1951.

Organisation internationale du travail, Convention concernant l'égalité de rémunération entre la main-d'œuvre masculine et la main-d'œuvre féminine pour un travail de valeur égale (OIT No. 100), 165 UNTS 303, *entré en vigueur* le 23 mai 1953. Organisation internationale du travail, Convention concernant la discrimination en matière d'emploi et de profession (OIT No. 111), 362 UNTS 31, *entré en vigueur* le 25 juin 1958.

Organisation internationale du travail, Programme de conditions de travail, *Conditions de travail: à la maison travail* (Genève, 1990).

OIT, Communiqué « La violence sur le lieu de travail – un problème mondial » (20 juillet 1998), en ligne : Organisation internationale du travail: <http://www.ilo.org-public-french-bureau-inf-pr-1998-30.htm> (consultée le 7 décembre 2006).

OIT, « Lorsque le travail devient dangereux » (septembre-octobre 1998) 26 Travail, (Organisation internationale du travail), en ligne : <http://www.ilo.org-public-french-bureau-inf-magazine-26-violence.htm>(consultée le 7 décembre 2006).

Organisation internationale du travail, Convention concernant l'interdiction des pires formes de travail des enfants et l'action immédiate en vue de leur élimination (OIT No. 182), *entré en vigueur* le 19 novembre 2000.

Organisation internationale du travail, Programme de conditions de travail, Conditions de travail: à la maison travail (*Genève, 1990*).

Otis, L., Grenier G. et Nadeau G. (1988). Les autres droits fondamentaux garantis par la charte des droits et libertés de la personne, Dans Application des Chartes des droits et libertés en matière civile. Service de la formation permanente du Barreau du Québec, Coswansville, Éditions Yvon Blais.

Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels, adopté le 16 décembre 1966, AG res. 2200A (XXI), 21 UN GAOR Supp. (No. 16) à 49, ONU Doc. A/6316 (1966), 993 UNTS 3, *entrée en vigueur* le 3 janvier 1976.

Paoli, P. et Mirllié, D (2001). Troisième enquête européenne sur les conditions du travail 2000. Dublin : Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail.

Pecheux, M. (1969). *Analyse automatique du discours*. Paris : Dunod.

Pecheux, M. et Fuchs, C. (1975). Mises au point et perspectives à propos de l'analyse automatique du discours. *Langages*, 37, 7-81.

Poirier, G. et Rivest, R.L (2004). *Les nouvelles normes de protection en cas de harcèlement psychologique au travail: une approche moderne*. Cowansville: Éditions Yvon Blais.

Pearson, C. (1998). Organizations as targets and of aggression and violence: framing rational explanations for dramatic organizational deviance, *Research in the sociology of Organisations*, 15: 197-223.

Pirès, A.P (1997). Échantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique. Dans J. Poupart, J.-P. Deslauriers, L.H. Groulx, A. Laperrière, *la recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Montréal : Gaëtan Morin, p.113-169.

Robinson, S.L., Bennett, R.J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of management Journal*, 38 (2): 555-572.

- Rhodes, D., Rhodes, K. (1999). *Le harcèlement psychologique : ces gens qui drainent votre énergie*. Montréal : Le Jour.
- Riendeau, A. (2005). *Dire le droit: pour qui et à quel prix?* Montréal : Wilson & Lafleur
- Ross, Marc H. (1993). *The Culture of Conflict*. New Haven: Yale University Press.
- Roy, N. (2003). *L'influence du sexe et du genre dans le choix des stratégies des médiatrices-conciliatrices, des médiateurs-conciliateurs en relations du travail au Québec*. Montréal : Université du Québec à Montréal.
- Rowbotham, S. et Swasti M., (1994). *Dignity and Daily Bread: New forms of economic organising among poor women in the Third World and the First* (New York: Routledge, 1994), 14.
- Saint-Onge, J. (2006). Le harcèlement psychologique.  
<http://www.fppe.qc.ca/sst/doc/harlement.pdf> (page consultée le 23 novembre 2006)
- Sasseville, B. (2002). Le discours des enseignantes et enseignants du primaire et secondaire face à l'intégration dans la pratique professionnelle des technologies de l'information et des communications. Thèse de doctorat, Université du Québec à Rimouski.
- Serge R., Avi Schneebalg, E.G.(2005). *La médiation : préparer, représenter, participer*. Cowansville (Qc) : Éditions Yvon Blais.
- Schneebalg, Avi; É.G..(2003). *Le rôle du conseil en médiation civile et commerciale*. Centre de médiation et d'arbitrage de Paris. Paris, Économica.
- Sheppard, C., (2002). *Harcèlement en milieu de travail: Vers une approche systémique*, in Droit à l'égalité et discrimination: aspects nouveaux (Cowansville, Québec: Éditions Y. Blais, 2002) 139-154.
- Sheppard, C., (2005). *Harcèlement psychologique : une nouvelle norme du travail et un nouveau droit de la personne*. 4 novembre 2005, Université McGill.
- Smith, P.K. (1997). Bullying in Life-span Perspective: What can studies of school bullying and workplace bullying learn from each other? *Journal of Community et Applied Social Psychology*, 7: 249-255.

Soares, A. (2002). Quand le travail devient indécent: le harcèlement psychologique au travail. *Performances*, 3, p.16-26.

Soares, A. (2004). Comme  $2+2=5$  : Le harcèlement psychologique chez les ingénieur(e)s d'Hydro-Québec. Site de Angelo Soares, (en ligne). [Http://www.er.uqam.ca-nobel-r13566\\_index.html](http://www.er.uqam.ca-nobel-r13566_index.html). (page consultée le 7 décembre 2006).

Soares, A. (2001). Un phénomène au pluriel: Les violences. Effectif, volume III: numéro 4, p.26-33.

Statistique Canada (2005). Enquête sur la population active. Les travailleurs autonomes sont exclus.

Trudeau (1982). Les mesures disciplinaires, étude doctrinale et jurisprudentielle. Monographie 13, École des relations industrielles, Université de Montréal.

Valette, J.-C. (2002). Subjectivité et action collective. *Travailler*, 8, 73-85.

Valette, J.-C. (2001). Harcèlement moral : pour une méthodologie syndicale d'action. *Le peuple*, 1547, 27-29.

Van Den Bulke, P. et Monème, I. avec la collaboration de Doublet, L. (1999). Le management Relationnel, manager et managé sont dans un bateau... Paris : Édition Dunod.

Vézina, M. (2000). Les dimensions organisationnelles de la violence au travail. 36 (3). *Le Médecin du Québec* 137.

Vézina, M. (2001). *Comprendre la violence en milieu du travail : les facteurs de risque*. [www.ripost.qc.ca](http://www.ripost.qc.ca) (page consultée le 11 décembre 2006).

## Lois

- Charte des droits et libertés de la personne, L.R.Q, c. C-12
- Charte canadienne des droits et libertés, L.R.C (1985)
- *Charte des Nations-Unies* (1945)
- Code criminel
- Code du travail, L.R.Q, c. C-27
- Code civil français
- Code civil belge

- Code civil du Québec, L.Q 1991, c.64
- Loi française n° 2002-73 du 17 janvier 2002 de modernisation sociale, J.O, 18 janvier 2002
- Loi modifiant la Loi sur les normes du travail et d'autres dispositions législatives, L.Q 2002
- Loi sur les normes du travail, L.R.Q c. N-1.1
- Loi belge sur le harcèlement moral et sexuel du 11 juillet 2002

### **Jurisprudence**

- C.D.P.Q.J (Lippé) c. Québec (Procureur général) (1998) R.J.Q 3397
- C.D.P.Q. et ville de Montréal et Marcel Bastien (1996) 24 C.H.R.R.D-317 (T.D.P)
- C.D.P. c. 2641-0431 Québec Inc. (Plourde, Parayre), (1997) R.J.Q. 1481, aux pp. 1485-1486
- Fédération des infirmières et infirmiers Inc. c. Hôpital Royal Victoria;
- Fédération des infirmières et infirmiers du Québec c. Pavillon Hôtel-Dieu de Québec – CHUQ, A.A.S. 99A-275, 16 novembre 1999, à la p.110
- Habichi c. C.D.P.Q., (1979) R.J.Q 2522 (C.A.Q)
- Québec (Curateur public) c. S.N.E de l'hôpital St-Ferdinand, (1996) 3 R.C.S. 211
- Janzen c. Platy entreprises Ltd., (1989) 1 R.C.S 1252, à la p. 1284 (j. Dikson) (Janzen)
- Law c. Canada (Ministre de l'emploi et de l'immigration), (1999) 1 R.C.S. 497, par. 53
- Singh c. Ministre de l'emploi et de l'immigration (1985) 1 R.C.S. 177
- Syndicat des salariés de Fernergic P.V.C (CSD), SA 97-11027, 4 décembre 1997
- Syndicat national des employés et employées de la Maison mère des Sœurs de Miséricorde (CSD) c. Maison mère des Sœurs de Miséricorde, SA 95-08057, 11 août 1995
- Syndicat des employés municipaux de Beauport, section locale 2224 (SCFP), SA 95-08012, 28 août 1995;
- Syndicat des fonctionnaires provinciaux du Québec Inc. c. Ministère de la justice, S.A 92-02120, Me Claude Ross. p.3
- R. c. 974649 Ontario Inc., (2001) 3 R.C.S. 575, par. 20. (j. McLachlin)
- Viau c. syndicat canadien de la fonction publique (1991), p. 145
- Welch et Groupe pharmaceutique Bristol Myers (1993) CALP 1470, à la p. 1486

## APPENDICE A

### Loi sur les normes du travail : Le harcèlement psychologique

#### Art. 81.18

##### Définitions

Pour l'application de la présente loi, on entend par « harcèlement psychologique » une conduite vexatoire se manifestant soit par des comportements, des paroles, des actes ou des gestes répétés, qui sont hostiles ou non désirés, laquelle porte atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique du salarié et qui entraîne, pour celui-ci, un milieu de travail néfaste.

##### Conduite grave

Une seule conduite grave peut aussi constituer du harcèlement psychologique si elle porte une telle atteinte et produit un effet nocif continu pour le salarié.

---

2002, c. 80, a. 47.

#### Art. 81.19

##### Droit du salarié

Tout salarié a droit à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique.

##### Devoir de l'employeur

L'employeur doit prendre les moyens raisonnables pour prévenir le harcèlement psychologique et, lorsqu'une telle conduite est portée à sa connaissance, pour la faire cesser.

---

2002, c. 80, a. 47.

#### Art. 81.20

##### Convention collective

Les dispositions des articles 81.18, 81.19, 123.7, 123.15 et 123.16 sont réputées faire partie intégrante de toute convention collective, compte tenu des adaptations nécessaires. Un salarié visé par une telle convention doit exercer les recours qui y sont prévus, dans la mesure où un tel recours existe à son égard.

##### Médiation

En tout temps avant le délibéré, une demande conjointe des parties à une telle convention peut être présentée au ministre en vue de nommer une personne pour entreprendre une médiation.

##### Salariés non régis par une convention collective

Les dispositions visées au premier alinéa sont aussi réputées faire partie des conditions de travail de tout salarié nommé en vertu de la Loi sur la fonction publique (chapitre F-3.1.1) qui n'est pas régi par une convention collective. Ce salarié doit exercer le recours en découlant devant la Commission de la fonction publique selon les règles de procédure établies conformément à cette loi. La Commission de la fonction publique exerce à cette fin les pouvoirs prévus aux articles 123.15 et 123.16 de la présente loi.

##### Membres et dirigeants d'organismes

Le troisième alinéa s'applique également aux membres et dirigeants d'organismes.

---

2002, c. 80, a. 47.

## APPENDICE B

### LOI CONTRE LE HARCÈLEMENT MORAL EN BELGIQUE

Arrêté royal du 11 juillet 2002 relatif à la protection contre la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail (M.B. 18.7.2002)

Transposition en droit belge de la Directive cadre 89/391/CEE du Conseil, du 12 juin 1989, concernant la mise en oeuvre de mesures visant à promouvoir l'amélioration de la sécurité et de la santé des travailleurs au travail

#### Section I. - Champ d'application et définitions.

**Article 1.-** Le présent arrêté s'applique aux employeurs et aux travailleurs ainsi qu'aux personnes y assimilées, visées à l'article 2, §1er, de la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail et aux personnes, autres que celles visées à l'article 2, §1er de la dite loi qui se trouvent sur les lieux de travail.

**Art. 2.-** Pour l'application des dispositions du présent arrêté, on entend par:

- 1° la loi : la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail;
- 2° la violence au travail : chaque situation de fait où un travailleur ou une autre personne à laquelle le présent arrêté s'applique est persécuté, menacé ou agressé psychiquement ou physiquement lors de l'exécution du travail;
- 3° le harcèlement moral au travail: les conduites abusives et répétées de toute origine, externe ou interne à l'entreprise ou l'institution, qui se manifestent notamment par des comportements, des paroles, des intimidations, des actes, des gestes, et des écrits unilatéraux, ayant pour objet ou pour effet de porter atteinte à la personnalité, la dignité ou l'intégrité physique ou psychique d'un travailleur ou d'une autre personne à laquelle le présent arrêté s'applique lors de l'exécution de son travail, de mettre en péril son emploi ou de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant;
- 4° le harcèlement sexuel au travail: toute forme de comportement verbal, non-verbal ou corporel de nature sexuelle, dont celui qui s'en rend coupable, sait ou devrait savoir, qu'il affecte la dignité de femmes et d'hommes sur les lieux de travail ;
- 5° autres personnes sur les lieux de travail : toute personne qui entre en contact avec les travailleurs lors de l'exécution de leur travail, notamment les clients, les fournisseurs, les prestataires de service, les élèves et étudiants et les bénéficiaires d'allocations ;
- 6° le conseiller en prévention compétent : la personne physique liée soit à un service interne soit à un service externe pour la prévention et la protection au travail et désignée conformément à l'article 32sexies de la loi qui est compétente en ce qui concerne les aspects psycho-sociaux du travail dont la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail ;
- 7° la personne de confiance : la personne qui assiste le conseiller en prévention compétent telle que visée et désignée conformément à l'article 32sexies de la loi.
- 8° le Comité : le Comité pour la prévention et la protection au travail ou, à défaut, la délégation syndicale ou, à défaut, les travailleurs eux-mêmes conformément aux dispositions de l'article 53 de la loi.

#### Section II. - Principes généraux

**Art. 3.-** L'employeur arrête, dans le cadre du système dynamique de gestion des risques, sur base des résultats de l'analyse des risques, les mesures de prévention à prendre en application de l'article 32quater de la loi.

Les résultats de l'analyse des risques et les mesures de prévention sont intégrées dans un volet spécifique, au plan global de prévention et, le cas échéant, au plan d'action annuel visés aux articles 10 et 11 de l'arrêté royal du 27 mars 1998 relatif à la politique du bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail.

**Art. 4.-** Sans préjudice des dispositions de l'article 8 de l'arrêté royal du 27 mars 1998 relatif à la politique du bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail, l'employeur doit effectuer une analyse des risques pour tous les actes de violence, de harcèlement moral ou sexuel au travail dont les travailleurs ont été victimes et qui font l'objet d'une plainte motivée ou qui ont été inscrits dans le registre des actes de violence au travail visé à l'article 6.

Cette analyse doit permettre d'évaluer l'efficacité des mesures arrêtées et le cas échéant d'identifier les mesures de prévention appropriées à prendre notamment au niveau de:

- 1° l'organisation de l'entreprise ou de l'institution;
- 2° l'aménagement des lieux de travail;
- 3° la révision des procédures si celles-ci se sont révélées inappropriées ou inapplicables;
- 4° l'information et la formation des travailleurs.

**Art. 5.- §1.** Sans préjudice des dispositions des articles 17 à 21 de l'arrêté royal du 27 mars 1998 relatif à la politique de bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail, l'employeur prend les mesures nécessaires pour que les travailleurs, les membres de la ligne hiérarchique et les membres du comité disposent de toutes les informations utiles relatives :

- 1° aux résultats de l'analyse des risques visée aux articles 3 et 4 et aux mesures de prévention applicables ;
- 2° aux procédures à appliquer lorsqu'un travailleur estime être victime de violence ou de harcèlement moral ou sexuel au travail ;
- 3° au droit pour le travailleur de faire acter une déclaration lorsqu'il estime être victime de violence ou de harcèlement moral ou sexuel au travail externe à l'entreprise ;
- 4° aux services ou institutions auxquels il est fait appel en application de l'article 32quinquies de la loi
- 5° aux mesures prises suite à une plainte motivée.
- 6° à l'obligation de s'abstenir de violence et de harcèlement moral ou sexuel au travail.

En outre, tout travailleur qui fait appel à la personne de confiance ou au conseiller en prévention a le droit de connaître les suites qui ont été données à l'affaire engagée par lui.

§2. En outre, l'employeur veille à ce que les travailleurs, les membres de la ligne hiérarchique et les membres du comité reçoivent la formation nécessaire, pour qu'ils puissent appliquer de manière adéquate les mesures de prévention, les procédures, les droits et les obligations au sujet desquels ils reçoivent les informations visées au §1er, 1°, 2°, 3° et 6°.

### **Section III. - Obligations spécifiques des employeurs des entreprises et institutions travaillant en contact avec le public**

**Art. 6.-§1.** Dans les entreprises et institutions dans lesquelles les travailleurs entrent en contact avec le public, l'employeur est tenu de noter de façon systématique les déclarations des travailleurs qui estiment être victimes d'actes de violence, de harcèlement moral ou sexuel au travail, d'origine externe à l'entreprise ou à l'institution.

Cette déclaration est reprise dans un registre des actes de violence au travail.

Le registre est uniquement accessible à l'employeur, au conseiller en prévention, à la personne de confiance et au fonctionnaire chargé de la surveillance.

L'employeur veille à ce que les déclarations visées à l'alinéa 1er soient communiquées au conseiller en prévention compétent.

Le registre des déclarations d'actes de violence est tenu à la disposition du fonctionnaire chargé de la surveillance.

**§ 2.** L'employeur conserve la déclaration d'actes de violence, de harcèlement moral ou sexuel au travail pendant cinq ans à dater du jour où la victime a fait cette déclaration.

Lorsque l'employeur cesse ses activités, il transmet les déclarations d'actes de violence et de harcèlement moral ou sexuel au travail à l'administration de l'hygiène et de la médecine du travail dans un délai de trois mois à partir de la cessation de ses activités.

#### **Section IV. - Obligations spécifiques du conseiller en prévention médecin du travail**

**Art. 7.-** Le conseiller en prévention médecin du travail qui à l'occasion de tout examen médical de surveillance de la santé des travailleurs constate que l'état de santé d'un travailleur est altéré du fait de la violence, du harcèlement moral ou sexuel au travail :

1° informe les victimes sur les possibilités de s'adresser au conseiller en prévention compétent ou à la personne de confiance ;

2° peut lui-même informer le conseiller en prévention compétent s'il estime que la victime n'est pas en mesure de s'adresser elle-même à ce conseiller et sous réserve de son accord.

#### **Section V. - Tâches du conseiller en prévention et de la personne de confiance.**

**Art. 8.- §1.** Le conseiller en prévention compétent et, le cas échéant, la personne de confiance assistent l'employeur, les membres de la ligne hiérarchique et les travailleurs, pour l'application des mesures visées par la loi et le présent arrêté.

Le conseiller en prévention compétent et la personne de confiance se concertent régulièrement.

**§2.** La personne de confiance qui assiste le conseiller en prévention compétent est notamment chargée des tâches suivantes :

1° elle participe à l'élaboration des procédures à suivre en cas de violence, de harcèlement moral ou sexuel au travail;

2° elle dispense des conseils, accorde l'accueil, l'aide et l'appui requis aux victimes d'actes de violence, de harcèlement moral ou sexuel au travail;

3° elle reçoit les plaintes motivées des victimes de violence, de harcèlement moral ou sexuel au travail et les transmet au conseiller en prévention compétent ;

4° elle transmet les plaintes motivées visées au 3° au conseiller en prévention compétent.

**§3.** Outre les tâches visées au §2, 1° à 3° le conseiller en prévention compétent est chargé des tâches suivantes :

1° il collabore à l'analyse des risques visée aux articles 3 et 4 ;

2° il examine les plaintes motivées et propose à l'employeur des mesures pour mettre fin à la violence et au harcèlement moral ou sexuel au travail;

3° il procède aux démarches utiles visées à l'article 14 de sorte qu'il puisse être mis fin à la violence et au harcèlement moral ou sexuel au travail;

4° il donne son avis sur les services ou institutions auxquelles l'employeur peut faire appel en application de l'article 32quinquies de la loi ;

5° il ouvre et tient à jour un dossier individuel de plaintes à propos des actes de violence et de harcèlement moral ou sexuel au travail ;

6° il établit régulièrement un rapport des plaintes motivées à propos des actes de violence et de harcèlement moral ou sexuel au travail, qui se sont produits dans l'entreprise ou l'institution. Ce rapport comporte uniquement des données collectives et anonymes.

Le rapport visé à l'alinéa 1er, 6° est destiné à l'employeur et est tenu par le service interne. Il est soumis pour information au Comité et tenu à la disposition du fonctionnaire chargé de la surveillance.

**Art. 9.-** Le dossier individuel de plainte comprend :

1° les documents reprenant les déclarations de la victime et des témoins et, le cas échéant, le résultat de la tentative de conciliation ;

2° les documents reprenant les déclarations du ou des auteurs de la violence ou du harcèlement moral ou sexuel au travail ;

3° les propositions à l'employeur relatives aux mesures adéquates à appliquer ;

4° le cas échéant, la demande d'intervention de l'inspection médicale du travail ;

5° le document contenant la plainte motivée ;

6° le document par lequel la plainte motivée a été notifiée à l'employeur.

7° des données particulières à caractère personnel relevées par le conseiller en prévention compétent lors des déclarations et qui lui sont spécifiquement réservées.

Le dossier individuel de plainte est confié à la garde et à la responsabilité exclusive du conseiller en prévention compétent.

Le conseiller en prévention peut confier la garde du dossier à la personne de confiance qui l'assiste et cette personne peut y avoir accès, lorsqu'il n'en assume pas la garde. Dans ces cas, la personne de confiance est astreinte à ne pas divulguer les données dont il a connaissance.

Le dossier individuel de plainte contenant les données visées à l'alinéa 1er, 1° à 6° est tenu à la disposition du fonctionnaire chargé de la surveillance et les données précitées doivent lui être soumises chaque fois que ce fonctionnaire est saisi par le conseiller en prévention en application de l'article 32septies de la loi.

## **Section VI. - Procédure interne**

**Art. 10.-** Lorsqu'une personne de confiance est désignée, le travailleur qui estime être victime de violence, de harcèlement moral ou sexuel au travail s'adresse à cette personne sauf s'il préfère s'adresser directement au conseiller en prévention compétent.

La personne de confiance entend la victime et elle recherche, à la demande de celle-ci, une conciliation avec l'auteur de la violence ou du harcèlement moral ou sexuel au travail.

Si la conciliation n'aboutit pas à un résultat ou paraît impossible, la personne de confiance reçoit sur demande formelle de la victime la plainte motivée et la transmet immédiatement au conseiller en prévention compétent.

**Art. 11. -** Si une personne de confiance n'a pas été désignée, le travailleur qui estime être victime de violence ou de harcèlement moral ou sexuel au travail s'adresse au conseiller en prévention compétent.

**Art. 12. -** Le conseiller en prévention compétent entend la victime et, à la demande de celle-ci, il recherche une conciliation avec l'auteur de la violence ou du harcèlement moral ou sexuel au travail.

Si la conciliation n'aboutit pas à un résultat ou paraît impossible, le conseiller en prévention compétent reçoit sur demande formelle de la victime la plainte motivée.

**Art. 13.-** La plainte motivée est inscrite dans un document daté qui comprend les déclarations de la victime et des témoins et le cas échéant le résultat de la conciliation.

La victime et les témoins reçoivent une copie de leur déclaration.

**Art. 14.-** Dès qu'une plainte motivée est déposée le conseiller en prévention compétent avise l'employeur en lui communiquant une copie du document visé à l'article 13 et en l'invitant à prendre des mesures adéquates.

Le conseiller en prévention compétent examine en toute impartialité la plainte motivée et fait à l'employeur des propositions relatives aux mesures adéquates à appliquer.

L'employeur prend les mesures adéquates afin de mettre fin aux actes de violence et de harcèlement moral ou sexuel au travail.

Le cas échéant, le conseiller en prévention compétent applique les mesures visées à l'article 32septies de la loi.

**Art. 15.-** Conformément aux dispositions des articles 32nonies et 32decies de la loi, les dispositions des articles 10 à 14 ne portent pas préjudice au droit de la victime de s'adresser directement au fonctionnaire chargé de la surveillance ou d'entamer une procédure judiciaire.

#### **Section VII. – Conditions à remplir pour exercer la fonction de conseiller en prévention compétent ou de personne de confiance.**

**Art. 16.-** Les conseillers en prévention des services internes et externes pour la prévention et la protection au travail, chargés des missions et des tâches déterminées en vertu du chapitre Vbis de la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail, doivent répondre aux conditions visées à l'article 22, alinéa 1er, 5° de l'arrêté royal du 27 mars 1998 relatif aux services externes pour la prévention et la protection au travail.

Par dérogation à l'alinéa 1er, les conseillers en prévention du service interne pour la prévention et la protection au travail qui répondent aux conditions fixées à l'article 22,§1 de l'arrêté royal du 27 mars 1998 relatif au service interne pour la prévention et la protection au travail, peuvent également être chargés des missions et tâches visées à l'alinéa 1er, pour autant que les conditions suivantes soient réunies :

1° le service interne pour la prévention et la protection au travail ne dispose pas d'un conseiller en prévention répondant aux conditions fixées par l'article 22, alinéa 1er, 5° de l'arrêté royal du 27 mars 1998 relatif aux services externes pour la prévention et la protection au travail ;

2° ce conseiller en prévention est principalement chargé des missions et tâches déterminées en vertu du chapitre Vbis de la loi du 4 août 1996 précitée et d'autres missions et tâches en matière de charge psycho-sociale occasionnée par le travail visée à l'article 4,§1, alinéa 1er,

3° de la loi précitée ;

3° ce conseiller en prévention fournit la preuve qu'il dispose d'une expérience d'au moins trois ans en matière de charge psycho-sociale occasionnée par le travail.

**Art. 17.-** Peut, en outre, être désignée dans le service interne, en tant que conseiller en prévention compétent, la personne de confiance désignée par l'employeur en vertu de la législation relative au harcèlement sexuel au travail, qui à la date d'entrée en vigueur du présent arrêté fournit la preuve qu'elle exerce de façon effective et sans discontinuité la fonction depuis au moins trois ans et qui s'engage à suivre la formation prévue à l'article 22, alinéa 1er, 5° de l'arrêté royal du 27 mars 1998 relatif aux services externes pour la prévention et la protection au travail.

Le fait que la personne de confiance ne soit pas porteuse d'un titre académique ne fait pas obstacle à cette désignation.

L'employeur notifie la preuve visée à l'alinéa premier au fonctionnaire chargé de la surveillance, dès que le Comité a marqué son accord.

**Art. 18.-** Les personnes qui en application d'autres législations relatives au harcèlement sexuel au

travail ont été désignées par l'employeur afin d'aider les victimes de tels actes peuvent également exercer la fonction de personne de confiance visée à l'article 32sexies de la loi, pour autant qu'elles soient désignées à cette fin par l'employeur conformément aux dispositions de cet article.

### **Section VIII. - Mesures transitoires**

**Art. 19.-** Les conseillers en prévention compétent doivent être désignés dans un délai de six mois à partir de l'entrée en vigueur du présent arrêté.

Jusqu'à ce que cette désignation ait eu lieu les missions et tâches visées par le présent arrêté sont exercées par une des personnes suivantes :

- 1° soit le conseiller en prévention du service interne lorsque l'employeur occupe plus de 20 travailleurs ;
- 2° soit la personne de confiance désignée en application de la législation en matière de harcèlement sexuel au travail ;
- 3° soit un conseiller en prévention du service externe pour la prévention et la protection au travail.

### **Section IX. - Dispositions modificatives**

**Art. 20 tot 27.- dispositions modificatives**

### **Section X. - Dispositions finales**

**Art. 28.-** Les inspecteurs sociaux de l'Inspection médicale du travail de l'Administration de l'hygiène et de la médecine du travail sont chargés de la surveillance des dispositions de la loi et du présent arrêté.

**Art.29.-** disposition d'incorporation dans le Codex pour le bien-être du travail

## APPENDICE C

### LOI CONTRE LE HARCÈLEMENT MORAL EN FRANCE

#### LOI no 2002-73 du 17 janvier 2002 de modernisation sociale

L'Assemblée nationale et le Sénat ont délibéré

L'Assemblée nationale a adopté,

Vu la décision du Conseil constitutionnel no 2001-455 DC en date du 12 janvier 2002,

Le Président de la République promulgue la loi dont la teneur suit :

#### TITRE II

#### TRAVAIL, EMPLOI

#### ET FORMATION PROFESSIONNELLE

#### Chapitre IV

#### Lutte contre le harcèlement moral au travail

#### Article 168

Après l'article L.120-3 du code du travail, il est inséré un article L. 120-4 ainsi rédigé :

« Art. L. 120-4. - Le contrat de travail est exécuté de bonne foi. »

#### Article 169

- Après l'article L.122-48 du code du travail, sont insérés cinq articles L. 122-49 à L. 122-53 ainsi rédigés :

« Art. L. 122-49. - Aucun salarié ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel.

« Aucun salarié ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire, directe ou indirecte, notamment en matière de rémunération, de formation, de reclassement, d'affectation, de qualification, de classification, de promotion professionnelle, de mutation ou de renouvellement de contrat pour avoir subi, ou refusé de subir, les agissements définis à l'alinéa précédent ou pour avoir témoigné de tels agissements ou les avoir relatés.

« Toute rupture du contrat de travail qui en résulterait, toute disposition ou tout acte contraire est nul de plein droit.

« Art. L. 122-50. - Est passible d'une sanction disciplinaire tout salarié ayant procédé aux agissements définis à l'article L. 122-49

« Art. L. 122-51. - Il appartient au chef d'entreprise de prendre toutes dispositions nécessaires en vue de prévenir les agissements visés à l'article L. 122-49.

« Art. L. 122-52. - En cas de litige relatif à l'application des articles L. 122-46 et L. 122-49, le salarié concerné présente des éléments de fait laissant supposer l'existence d'un harcèlement. Au vu de ces éléments, il incombe à la partie défenderesse de prouver que ses agissements ne sont pas constitutifs d'un tel harcèlement et que sa décision est justifiée par des éléments objectifs étrangers à tout harcèlement. Le juge forme sa conviction après avoir ordonné, en cas de besoin, toutes les mesures d'instruction qu'il estime utiles.

« Art. L. 122-53. - Les organisations syndicales représentatives dans l'entreprise peuvent exercer en justice, dans les conditions prévues par l'article L. 122-52, toutes les actions qui naissent de l'article L. 122-46 et de l'article L. 122-49 en faveur d'un salarié de l'entreprise, sous réserve qu'elles justifient d'un accord écrit de l'intéressé. L'intéressé peut toujours intervenir à l'instance engagée par le syndicat

et y mettre fin à tout moment. »

II. - Le dernier alinéa de l'article L. 123-1 du même code est supprimé.

III. - L'article L. 123-6 du même code est ainsi modifié :

1o Dans le premier alinéa, les références : « L. 122-46 et L. 123-1, » sont supprimées ;

2o Le dernier alinéa est supprimé

IV. - Dans l'article L. 152-1-1 du même code, les mots : « de l'article L. 123-1 » sont remplacés par les mots : « des articles L. 122-46, L. 122-49 et L. 123-1 ».

V. - Dans l'article L. 152-1-2 du même code, les mots : « de l'article L. 123-1 » sont remplacés par les mots : « des articles L. 122-46, L. 122-49 et L. 123-1 ».

VI. - Dans l'article L. 742-8 du même code, les mots : « de l'article L. 122-46 et du dernier alinéa de l'article L. 123-1 » sont remplacés par les mots : « des articles L. 122-46, L. 122-49 et L. 122-53 »

VII. - Le dernier alinéa de l'article L. 771-2 du même code est ainsi rédigé :

« - les articles L. 122-46, L. 122-49 et L. 122-53. »

VIII. - Dans l'article L. 772-2 du même code, les mots : « de l'article L. 122-46 et du dernier alinéa de l'article L. 123-1, des articles » sont remplacés par les mots : « des articles L. 122-46, L. 122-49, L. 122-53, ».

#### Article 170

Après la section 3 du chapitre II du titre II du livre II du code pénal, il est inséré une section 3 bis intitulée : « Du harcèlement moral », comprenant un article 222-33-2 ainsi rédigé :

« Art. 222-33-2. - Le fait de harceler autrui par des agissements répétés ayant pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel, est puni d'un an d'emprisonnement et de 15 000 Euros d'amende. »

#### Article 171

Après l'article L.122-48 du code du travail, il est inséré un article L. 122-54 ainsi rédigé :

« Art. L. 122-54. - Une procédure de médiation peut être engagée par toute personne de l'entreprise s'estimant victime de harcèlement moral ou sexuel. le médiateur est choisi en dehors de l'entreprise sur une liste de personnalités désignées en fonction de leur autorité morale et de leur compétence dans la prévention du harcèlement moral ou sexuel. Les fonctions de médiateur sont incompatibles avec celles de conseiller prud'homal en activité

« Les listes de médiateurs sont dressées par le représentant de l'État dans le département après consultation et examen des propositions de candidatures des associations dont l'objet est la défense des victimes de harcèlement moral ou sexuel et des organisations syndicales les plus représentatives sur le plan national.

« Le médiateur convoque les parties qui doivent comparaître en personne dans un délai d'un mois. En cas de défaut de comparution, il en fait le constat écrit qu'il adresse aux parties.

« Le médiateur s'informe de l'état des relations entre les parties, il tente de les concilier et leur soumet des propositions qu'il consigne par écrit en vue de mettre fin au harcèlement.

« En cas d'échec de la conciliation, le médiateur informe les parties des éventuelles sanctions encourues et des garanties procédurales prévues en faveur de la victime.

« Les dispositions des articles L. 122-14-14 à L. 122-14-18 sont applicables au médiateur. L'obligation

de discrétion prévue par l'article L. 122-14-18 est étendue à toute donnée relative à la santé des personnes dont le médiateur a connaissance dans l'exécution de sa mission. »

II. - Dans l'article L. 152-1 du même code, après le mot : « salarié », sont insérés les mots : « ou du médiateur visé à l'article L. 122-54 ».

#### Article 172

L'article L.122-34 du code du travail est complété par un alinéa ainsi rédigé :

« Il rappelle également les dispositions relatives à l'interdiction de toute pratique de harcèlement moral. »

#### Article 173

L'article L.230-2 du code du travail est ainsi modifié :

1o Dans la première phrase du premier alinéa du I, après les mots : « protéger la santé », sont insérés les mots : « physique et mentale » ;

2o Le g du II est complété par les mots : « , notamment en ce qui concerne les risques liés au harcèlement moral, tel qu'il est défini à l'article L. 122-49 ».

#### Article 174

L'article L.236-2 du code du travail est ainsi modifié :

1o Dans la première phrase du premier alinéa, après le mot : « santé », sont insérés les mots : « physique et mentale » ;

2o Le sixième alinéa est complété par les mots : « et de harcèlement moral ».

#### Article 175

Dans le premier alinéa de l'article L.241-10-1 du code du travail, après le mot : « santé », sont insérés les mots : « physique et mentale ».

#### Article 176

Dans la première phrase et la seconde phrase du premier alinéa de l'article L.422-1-1 du code du travail, après le mot : « personnes », sont ajoutés les mots : « , à leur santé physique et mentale ».

#### Article 177

Dans l'article 742-8 du code du travail, les mots : « de l'article L. 122-46 » sont remplacés par les mots : « des articles L. 122-46 et L. 122-49 ».

II. - Dans le premier alinéa de l'article L. 771-2 du même code, les mots : « L'article L. 122-46 » sont remplacés par les mots : « Les articles L. 122-46 et L. 122-49 ».

III. - Dans l'article L. 772-2 du même code, les mots : « de l'article L. 122-46 » sont remplacés par les mots : « des articles L. 122-46 et L. 122-49 ».

IV. - Dans le deuxième alinéa de l'article L. 773-2 du même code, les mots : « et L. 122-46 » sont remplacés par les mots : « , L. 122-46 et L. 122-49 ».

#### Article 178

Après l'article 6 quater de la loi no 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires, il est inséré un article 6 quinquies ainsi rédigé :

« Art. 6 quinquies. - Aucun fonctionnaire ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir ».

professionnel.

« Aucune mesure concernant notamment le recrutement, la titularisation, la formation, la notation, la discipline, la promotion, l'affectation et la mutation ne peut être prise à l'égard d'un fonctionnaire en prenant en considération :

« 1o Le fait qu'il ait subi ou refusé de subir les agissements de harcèlement moral visés au premier alinéa ;

« 2o Le fait qu'il ait exercé un recours auprès d'un supérieur hiérarchique ou engagé une action en justice visant à faire cesser ces agissements ;

« 3o Ou bien le fait qu'il ait témoigné de tels agissements ou qu'il les ait relatés.

« Est passible d'une sanction disciplinaire tout agent ayant procédé aux agissements définis ci-dessus.

« Les dispositions du présent article sont applicables aux agents non titulaires de droit public. »

Article 179

Après le mot : « harcèlement », la fin du premier alinéa de l'article L.122-46 du code du travail est ainsi rédigée : « de toute personne dont le but est d'obtenir des faveurs de nature sexuelle à son profit ou au profit d'un tiers ».

II. - Après le mot : « harcèlement », la fin du deuxième alinéa de l'article 6 ter de la loi no 83-634 du 13 juillet 1983 précitée est ainsi rédigée : « de toute personne dont le but est d'obtenir des faveurs de nature sexuelle à son profit ou au profit d'un tiers ; ».

III. - Le même article est complété par un alinéa ainsi rédigé :

« Les dispositions du présent article sont applicables aux agents non titulaires de droit public. »

IV. - L'article 222-33 du code pénal est ainsi modifié

1o Après le mot : « autrui », les mots : « en donnant des ordres, proférant des menaces, imposant des contraintes ou exerçant des pressions graves » sont supprimés ;

2o Après le mot : « sexuelle », les mots : « , par une personne abusant de l'autorité que lui confèrent ses fonctions, » sont supprimés.

Article 180

Dans le chapitre II du titre II du livre Ier du code du travail, avant l'article L. 122-46, sont insérés une division et un intitulé ainsi rédigés : « Section 8. Harcèlement ».

Fait à Paris, le 17 janvier 2002.

Jacques Chirac

Par le Président de la République :

Le Premier ministre, Lionel Jospin

