



Université du Québec
à Rimouski

LA GESTION DES RUPTURES AMOUREUSES AU TRAVAIL DANS UN CONTEXTE QUÉBÉCOIS

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail
en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences (M. Sc.)

PAR

© **Jeffrey Cognard**

Janvier 2025

Composition du jury :

Mouhamadou Sanni Yaya, président du jury, Université du Québec à Rimouski

Andrée-Anne Deschênes, directrice de recherche, Université du Québec à Rimouski

Sylvie St-Onge, professeure titulaire, HEC Montréal

Dépôt initial le 25 novembre 2024

Dépôt final le 31 janvier 2025

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 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.

À mes enfants et nos descendants
qui suivront, pour l'amour de la science,
de la connaissance et de l'ambition.

REMERCIEMENTS

En premier lieu, je tiens à remercier ma directrice de recherche, madame Andrée-Anne Deschênes, qui m'a accordé une confiance et un soutien indéfectible, et ce, dès le début de mon cheminement de maîtrise. Son appui et ses encouragements continus ont permis à ce mémoire de voir le jour, et concrétisent un dévouement, une vocation et une qualité d'enseignement exemplaire et remarquable.

Je remercie également toutes et tous les participants qui ont œuvré dans ce projet de recherche, en m'offrant votre temps et vos témoignages de haute qualité. Vous avez contribué à la recherche, aux sciences de la gestion, et, ultimement, au progrès du monde du travail québécois, qui, je l'espère, continuera d'évoluer en conservant nos racines françaises communes, éprises de liberté, d'égalité et de droits de la personne.

Aussi, je remercie ma famille, mes proches, mes amies et amis des deux côtés de l'Atlantique. Je suis chanceux de vous avoir. Je remercie également l'ensemble des enseignantes et enseignants qui ont ponctué mon parcours académique, tant à l'Université du Québec à Rimouski qu'au Lycée Michelet de Vanves et au Lycée Descartes d'Antony, que je n'oublierai jamais, ainsi qu'une mention spéciale à madame Jacqueline Kergoat du Lycée Sainte-Marie d'Antony, qui a eu le temps, quelques heures avant sa retraite, de changer la vie d'un élève en profond échec scolaire, en croyant en lui, seule contre tous. Quinze ans plus tard, ce mémoire atteste que vous aviez raison. Je salue par la même occasion monsieur Richard Franchini de l'école primaire Ferdinand Buisson d'Antony, qui a été le premier à me pousser à persévérer dans mon parcours académique, il y a vingt ans.

Enfin, je tiens à remercier ma tendre épouse qui m'a accompagné dans mes études et ma recherche, et qui a été aux petits soins avec moi, tout en me soutenant dans tous les moments. Entre autres, à cet effet, j'espère que cette présente recherche ne nous concernera jamais tous les deux, pour nous, et bien sûr mon fonds de pension. Merci également à nos deux enfants qui m'ont aussi encouragé durant la rédaction de ce présent mémoire, notamment en m'invitant régulièrement à « finir le travail bleu ». Je suis particulièrement chanceux de vous avoir à mes côtés.

AVANT-PROPOS

Le deuil de l'amour constitue un exercice particulièrement douloureux pour l'âme. J'ai constaté au fil de ma carrière que c'est au travailleur qu'incombe le lourd fardeau du deuil amoureux, tant à l'extérieur du travail, qu'à l'intérieur du travail. Le long chemin vers la reconstruction et la guérison peut éventuellement s'éterniser davantage si la principale raison du deuil partage le quotidien de la vie professionnelle, surtout lorsque ce quotidien est parsemé d'embûches, souvent concrétisées par des querelles, des regards réprobateurs, ou du commérage, pour n'en citer que quelques-uns. Travailleurs et employeurs peuvent se sentir démunis, craignant de devoir jongler entre mesures organisationnelles et respect de la vie privée.

Le but de ce mémoire est de pouvoir offrir des pistes de solution pour aider les organisations et leurs gestionnaires à s'outiller de mesures organisationnelles pour gérer les ruptures amoureuses en milieu de travail, afin de conserver un climat de travail sain, le tout en respectant le plus possible la philosophie des libertés fondamentales québécoises et du Code civil québécois, fondé sur le Code civil français, et qui sera aussi ultimement au bénéfice des travailleurs.

Les contributions principales de ce travail sont de présenter des mesures organisationnelles, sur la base de témoignages, qui pourront servir de base pour de futures recherches. En revanche, ce mémoire a comme principale limite de se fonder sur un échantillon restreint, et le tout sans une recherche juridique qui confirmerait définitivement la validité juridique des mesures organisationnelles proposées.

RÉSUMÉ

Les romances au travail sont une résultante prévisible dans les milieux de travail où se côtoient hommes et femmes. Ce phénomène est de plus en plus fréquent, au fur et à mesure que la parité entre les hommes et les femmes dans les milieux de travail canadiens et québécois progresse depuis ces 30 dernières années. Les relations amoureuses peuvent parfois s'interrompre : on parle alors de rupture amoureuse, et des conséquences auxquelles on peut raisonnablement s'attendre, incluant les conflits qui auront un effet négatif sur les climats de travail, tant pour les ex-amoureux que pour leurs collègues. L'objectif principal de cette étude est d'identifier, de décrire et d'analyser les pratiques et les stratégies que pourraient adopter les employeurs et leurs gestionnaires pour gérer les ruptures amoureuses en milieu de travail qui entraînent des conséquences négatives sur le climat de travail et les performances individuelles et collectives. Afin de mener cette recherche, des entrevues semi-dirigées avec sept travailleuses et travailleurs ont été effectuées. Les participants travaillent au Québec.

Les résultats obtenus montrent deux éléments. Le premier est l'acceptation des romances au travail comme étant une réalité, ainsi que les ruptures amoureuses et leurs effets négatifs sur les individus et le climat de travail. Le second est l'importance, pour les organisations au Québec et leurs gestionnaires, d'agir et de lutter contre l'inaction pour favoriser un climat de travail sain, tout en respectant la vie privée des travailleurs. Sept mesures organisationnelles ont été évaluées et accueillies favorablement ou en partie par les participants, et constituent des pistes de solutions pour les organisations et leurs gestionnaires pour gérer les ruptures amoureuses en milieu de travail. Cette recherche contribue à l'enrichissement des connaissances scientifiques en étudiant une réalité pratiquement inévitable et peu étudiée au Québec, dans le monde francophone et au Canada, à savoir la gestion des ruptures amoureuses au travail. Les résultats offriront aux organisations et aux gestionnaires des approches de gestion et des mesures organisationnelles pertinentes pour gérer les ruptures amoureuses en milieu de travail, pour favoriser un climat de travail sain et pour soutenir leurs employés dans leur deuil amoureux. De ce fait, ces mesures permettront aux organisations de mieux remplir leur obligation légale au Québec d'assurer un milieu de travail sain, exempt d'harcèlement, tout en favorisant la rétention de leurs employés.

Mots clés : rupture, romance, climat de travail, milieu de travail, perception, encadrement, gestion, harcèlement, couple, accommodement

ABSTRACT

Romantic relationships in the workplace are a foreseeable outcome in environments where men and women regularly interact. This phenomenon has become increasingly common as gender parity progresses in Canadian and Quebec workplaces over the past 30 years. Romantic relationships may sometimes come to an end, resulting in a breakup, with reasonably expected consequences, including conflicts that can negatively impact the work climate for both former partners and their colleagues.

The primary aim of this study is to identify, describe, and analyse practices and strategies that employers and managers could adopt to manage romantic breakups within the workplace that have negative consequences on the work climate and both individual and collective performance. To conduct this research, semi-structured interviews were held with seven employees working in Quebec.

The results reveal two key insights. Firstly, workplace romances are accepted as a reality, along with the breakups and their negative effects on individuals and the work environment. Secondly, organisations and managers in Québec need to take action rather than remain inactive, fostering a healthy work climate while respecting employees' privacy. Seven organisational measures were evaluated, with participants either fully or partially receptive to them, providing potential solutions for managing workplace breakups.

This research contributes to scientific knowledge by examining an almost inevitable yet scarcely studied reality in Québec, Francophone communities, and Canada: managing romantic breakups in the workplace. The findings offer organisations and managers relevant approaches and organisational measures to support a healthy work environment and to assist employees in navigating the emotional challenges of a breakup. Consequently, these measures will help organisations better fulfil their legal obligation in Québec to ensure a healthy, harassment-free workplace, and will also support employee retention.

Keywords: breakup, romance, work climate, workplace, perception, guidance, management, harassment, couple, accommodation

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	ix
AVANT-PROPOS	xii
RÉSUMÉ.....	xiv
ABSTRACT	xvi
TABLE DES MATIÈRES	xviii
LISTE DES TABLEAUX.....	xxii
LISTE DES FIGURES.....	xxiv
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES	xxvi
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
CHAPITRE 1 REVUE DE LA LITTÉRATURE	3
1.1 MISE EN CONTEXTE DE L'OBJET D'ETUDE	3
1.2 LES ROMANCES AU TRAVAIL	6
1.2.1 Les définitions.....	6
1.2.2 Les cadres législatifs.....	20
1.2.3 La Loi sur les normes du travail et ses interprétations.....	25
1.3 LA PERCEPTION DES EFFETS DES ROMANCES SUR LE CLIMAT AU SEIN DU GROUPE DE TRAVAIL.....	32
1.3.1 Ses conséquences sur l'individu, le groupe et l'organisation	32
1.3.2 Le climat organisationnel.....	37
1.3.3 Les romances et la hiérarchie.....	41
1.4 LA GESTION DES ROMANCES AU TRAVAIL.....	42
1.4.1 L'encadrement par les gestionnaires, les ressources humaines et l'organisation	42
1.4.2 Contrats et règlements internes.....	44
1.4.3 Mesures disciplinaires et interventions de l'employeur.....	51

1.5	CONCLUSION.....	52
CHAPITRE 2 DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE.....		54
2.1	LA QUESTION ET LES OBJECTIFS DE RECHERCHE.....	54
2.2	LA PERTINENCE DE L'ETUDE	55
2.2.1	La pertinence sociale	55
2.2.2	La pertinence scientifique.....	57
2.3	LA PRESENTATION DES CONCEPTS A L'ETUDE	58
2.4	LE RAISONNEMENT DE RECHERCHE.....	59
2.5	LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE	60
2.5.1	La recherche qualitative	60
2.5.2	L'approche qualitative descriptive	62
2.5.3	Le mode de collecte de données	63
2.6	LA POPULATION ETUDIEE ET L'ECHANTILLON	66
2.6.1	La population à l'étude.....	66
2.6.2	La constitution de l'échantillon.....	66
2.6.3	Le déroulement du processus de collecte de données	68
2.7	L'ANALYSE DES DONNEES.....	68
2.8	LES CONSIDERATIONS ETHIQUES	69
CHAPITRE 3 RÉSULTATS		72
3.1	LA PERCEPTION DES TRAVAILLEURS RELATIVEMENT AUX RUPTURES AMOUREUSES DONT ILS SONT TEMOINS AU TRAVAIL	74
3.1.1	Formation des couples.....	75
3.1.2	Visibilité des couples.....	76
3.1.3	Ressenti face aux relations amoureuses	77
3.1.4	Ressenti face aux ruptures amoureuses	79
3.1.5	Conséquences des ruptures amoureuses au travail.....	81
3.2	LA REACTION DES MEMBRES DE L'ORGANISATION LORSQU'ILS SONT TEMOINS DE SITUATIONS LIEES A DES RUPTURES AMOUREUSES AU TRAVAIL	82
3.2.1	Les impacts des ruptures amoureuses sur le climat de travail.....	82
3.2.2	Gestes d'incivilité et de violence post-rupture au travail	84
3.2.3	La réaction personnelle face à l'incivilité et à la violence	86

3.2.4	La réaction des collègues face à l’incivilité et à la violence.....	87
3.3	L’ACCESSIBILITE A DES MESURES D’AMENAGEMENT ET D’ACCOMMODEMENT AU TRAVAIL POUR LES COLLABORATEURS AYANT VECU UNE RUPTURE AMOUREUSE	88
3.3.1	Mesures mises en place par l’organisation et ses gestionnaires pour gérer les ruptures amoureuses au travail.....	88
3.3.2	Mesures d’accommodements organisationnelles qui pourraient aider à limiter les conséquences d’une rupture amoureuse au travail.....	89
3.3.3	Accommodements souhaités par les participants en cas de rupture amoureuse personnelle au travail.....	91
3.4	LES MESURES QUE DES MEMBRES DE L’ORGANISATION CONSIDERENT COMME ACCEPTABLES ET APPROPRIEES POUR GERER LES RUPTURES AMOUREUSES AU TRAVAIL	94
3.4.1	Conseil et encadrement par le supérieur immédiat.....	94
3.4.2	Conseil et encadrement par les ressources humaines	96
3.4.3	Éloignement physique sur le lieu de travail.....	98
3.4.4	Changement d’équipe	100
3.4.5	Modification des horaires de travail	102
3.4.6	Mutation obligatoire.....	103
3.4.7	Congédiement en cas de conflit	105
CHAPITRE 4	DISCUSSION.....	109
4.1	LA PERCEPTION DES TRAVAILLEURS RELATIVEMENT AUX ROMANCES ET AUX RUPTURES AMOUREUSES DONT ILS EN SONT TEMOINS AU TRAVAIL.....	109
4.2	LA REACTION DES MEMBRES DE L’ORGANISATION LORSQU’ILS SONT TEMOINS DE SITUATIONS LIEES A DES RUPTURES AMOUREUSES AU TRAVAIL	111
4.3	L’ACCESSIBILITE A DES MESURES D’AMENAGEMENT ET D’ACCOMMODEMENT AU TRAVAIL POUR LES COLLABORATEURS AYANT VECU UNE RUPTURE AMOUREUSE	113
4.4	LES MESURES QUE DES MEMBRES DE L’ORGANISATION CONSIDERENT COMME ACCEPTABLES ET APPROPRIEES POUR GERER LES RUPTURES AMOUREUSES AU TRAVAIL	115
4.5	CONTRIBUTIONS.....	118
4.5.1	Contributions théoriques.....	118
4.5.2	Contributions pratiques.....	120
CONCLUSION GÉNÉRALE	122

ANNEXE I – GUIDE D’ENTREVUE	125
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	129

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1. Portrait des participants	74
Tableau 2. Résumé des perceptions des participants relativement aux mesures organisationnelles pour encadrer les ruptures amoureuses en milieu de travail	115

LISTE DES FIGURES

- Figure 1. Relations entre les niveaux d'implication réels et idéaux © Robert Sternberg, 1986. Reproduit avec permission..... 10
- Figure 2. Relations entre les engagements de deux individus dans une relation © Robert Sternberg, 1986. Reproduit avec permission. 11

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

LGBTQIA+ Lesbienne, gay, bisexuelle, trans, queer et intersexe et asexuel·le ou aromantique

PAE Programme d'aide aux employés

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Depuis 1990 jusqu'en 2021, au Canada, la part des femmes au travail a évolué en moyenne de manière soutenue, passant de 44,3 % à 47,2 % du total de la main-d'œuvre (Organisation internationale du travail [OIT], 2022). En moyenne, au Canada, de 2011 à 2021, pour les personnes âgées de 25 à 54 ans, les hommes travaillent environ 40 heures, et les femmes travaillent environ 35 heures (Statistiques Canada, 2022). Il est ainsi légitime de considérer qu'avec une telle quasi-parité entre les hommes et les femmes au travail, et qu'avec un contact hebdomadaire d'au moins 35 heures, les milieux de travail pourraient être le lieu de romances et de ruptures amoureuses.

Les ruptures amoureuses en milieu de travail n'entraînent pas inévitablement des situations conflictuelles et des conséquences négatives sur le climat de travail. Ces naufrages amoureux peuvent se dérouler de manière douce, sereine, paisible et bienveillante. Toutefois, lorsqu'une fin de relation amoureuse au travail provoque des effets indésirables et néfastes pour le climat de travail, alors il devient pertinent pour l'organisation de gérer la rupture amoureuse, et cette présente recherche met l'accent précisément sur cet enjeu. La question de la gestion des ruptures amoureuses en milieu de travail a déjà été élucidée chez nos cousins français. Nos voisins états-uniens jouissent d'une vaste liberté juridique dans leur droit du travail pour prendre des décisions parfois radicales. Pendant ce temps, au Québec, le droit fédéral et le droit provincial se côtoient, et bien que la recherche de l'équilibre dans le droit du travail entre la réalité nord-américaine et l'héritage colonial français puisse se révéler ardue, les organisations et leurs gestionnaires peuvent avoir intérêt à savoir habilement gérer des ruptures amoureuses au travail dans un contexte québécois. Ce mémoire s'engage dans cette voie, avec comme objectif de déterminer des recommandations et des procédures, combinées à la perception d'employés, pour aider les organisations et les gestionnaires à mieux s'outiller pour faire face à des situations de ruptures amoureuses en milieu de travail.

Ainsi, l'objectif principal de la recherche est d'identifier, de décrire et d'analyser les pratiques et les stratégies que pourraient adopter les employeurs et leurs gestionnaires pour gérer les ruptures amoureuses en milieu de travail qui entraînent des conséquences négatives sur le climat de travail et les performances individuelles et collectives.

Tout d'abord, le premier chapitre de ce mémoire présente son cadre théorique, en prenant soin d'illustrer le concept de romances au travail, son cadre juridique dans le contexte québécois et l'état des connaissances actuelles sur la gestion des ruptures amoureuses en milieu de travail. Ensuite, le deuxième chapitre présente la méthodologie de la recherche, en détaillant la question et les objectifs de la recherche, la pertinence scientifique et sociale, l'approche de la recherche, la population à l'étude, les méthodes d'échantillonnage, les outils de collecte et d'analyse des données, et les considérations éthiques de l'étude. Dans le troisième chapitre, les résultats de la collecte des données sont présentés. Pour conclure ce mémoire, le quatrième et dernier chapitre présente l'interprétation des résultats, les limites de l'étude et les pistes de réflexion pour des recherches futures.

CHAPITRE 1

REVUE DE LA LITTÉRATURE

1.1 MISE EN CONTEXTE DE L'OBJET D'ETUDE

Selon le dictionnaire de l'Académie française, l'étymologie du terme amour trouverait sa racine dans le mot latin « amor », influencé par la forme de l'ancien provençal du sud de la France actuelle au XII^e siècle, qui était la langue des troubadours (Dictionnaire de l'Académie française, 9^e édition). L'héritage de l'amour selon les troubadours a évolué à travers la chanson, les cultures et les siècles, en offrant des œuvres lyriques notoires ces 50 dernières années.

De l'épithaphe de Seikilos, probablement la plus ancienne composition musicale complète découverte à ce jour dans le monde (Bergmans, 1926), jusqu'à un bond temporel de près de 1900 années plus tard, le champ lexical du lyrisme amoureux mêle notamment la lumière, la vie, le temps, la douceur et bien sûr, l'amour : « C'est un beau roman, c'est une belle histoire. C'est une romance d'aujourd'hui. » (Fugain, 1972), « Une vie, juste toi et moi » (Il était une fois, 1975), « Dis-moi pourquoi j'existerais ? » (Dassin, 1976) et « Io ti amo e chiedo perdono » (Tozzi, 1977), qui se traduirait par « Je t'aime et demande pardon ».

La romance peut s'esquisser lyriquement par de l'amour passionné : « Tell me more, tell me more ! Was it love at first sight? » (Travolta et Newton-John, 1978) qui pourrait se traduire par « Dis-m'en plus, dis-m'en plus ! Était-ce le coup de foudre ? ». Dans un répertoire

italien partageant les mêmes racines latines que le français, certains artistes lyriques de l'amour ayant eu leurs heures de gloire en France et en Italie prennent soin d'ajouter une dimension physique imagée : « Tra le braccia mi è cascata, era cotta innamorata, per i fianchi l'ho bloccata, e ne ho fatto marmellata » (D'Angiò, 1980) qui se traduirait par « Elle est tombée dans mes bras, elle a été écrasée d'amour, je l'ai bloquée par les hanches et j'en ai fait de la marmelade » et « J'ai le cœur qui bouge, je parle avec les mains. Et je vois tout rouge si tu parles à quelqu'un » (Frédéric François, 1985). Dès lors, l'amour et les histoires sentimentales ont été la trame de fond de plusieurs auteurs et compositeurs de partout dans le monde et de toutes les époques, témoignant de l'universalité humaine de ce thème. Au-delà de son influence sur la musique, le thème de l'amour a aussi été examiné dans diverses disciplines : histoire, psychologie, sociologie, économie, etc. Toutefois, dans le champ des sciences de la gestion, le sujet demeure peu étudié. Qu'en est-il de l'amour au travail ?

Collègues, supérieurs hiérarchiques, gestionnaires, clients, fournisseurs, et surtout, un ex-partenaire, autant de spectateurs que d'acteurs volontaires ou non que l'on croise dans une histoire amoureuse au travail, du début à la fin, et parfois même encore après la fin. Une rupture qui survient en milieu de travail soulève plusieurs enjeux, pour les ex-amoureux, et pour les autres. Il est alors légitime de se demander comment le milieu de travail et ses gestionnaires peuvent gérer et prendre en charge les éventuelles complications liées aux ruptures amoureuses.

En Amérique du Nord, dans la province du Québec, la conception légale de la gestion des romances au travail se situe dans un contexte bien différent de celui de ses voisins, les États-Unis, et des provinces anglophones. Il s'agit d'une situation unique en Amérique du Nord, considérant le caractère distinctif du système légal du Québec, qui, depuis l'Acte de Québec de 1774, se fonde à la fois sur un système criminel britannique, et sur un système civil inspiré directement du Code civil français.

En effet, la question des ruptures amoureuses pourrait être bien plus complexe au Québec, car le cadre législatif en place ne permet pas aux organisations de mettre en place des politiques qui seraient aussi restrictives et punitives qu'aux États-Unis (Boyd, 2010 ; [ministère de la Sécurité publique], D.T.E. 2008T-811). Les romances au travail relèvent légalement de la sphère de la vie privée au Québec, malgré quelques exceptions prévues par la jurisprudence, comme le fait d'exiger d'un employé en position de gérance de déclarer sa relation amoureuse avec l'un de ses employés à son supérieur hiérarchique, pour éviter que de se retrouver dans une situation de conflits d'intérêts (*Lizotte c. Association des chirurgiens dentistes du Québec*, D.T.E. 99T-198 (C.S.)). Ce respect légal de la vie privée est encore plus fort en France, considérant l'absence d'exceptions. En Chine, les relations amoureuses et notamment le concept d'âme sœur relèvent d'un destin sacré dans laquelle nul ne doit interférer, surtout l'employeur (Mano et Gabriel, 2006). En revanche, ailleurs au Canada, la protection légale n'est plus aussi stricte, et est plus permissive pour les employeurs, tandis qu'aux États-Unis, selon chaque État, une liberté quasi totale est offerte aux employeurs en matière d'encadrement des relations amoureuses en milieu de travail. La perception des relations amoureuses au travail est aussi variable selon les contextes, comme lieu de travail, l'emplacement géographique, le sexe des employés, l'éducation, la culture, les croyances, les expériences passées, les perceptions et les mœurs (Chory, 2019 ; Jones, 1999).

Ainsi, le sujet de la gestion des romances au travail au Québec, et spécifiquement des ruptures, relève d'une question épineuse et complexe. D'un côté, l'employeur a l'obligation légale d'assurer un milieu de travail sain, exempt de toute forme de harcèlement et d'intimidation (*Loi sur les normes du travail*, 2002, c. 80, a. 47). D'un autre côté, l'employeur a également l'obligation légale de respecter la vie privée de toutes et chacun (*Loi sur la protection des renseignements personnels dans le secteur privé*, RLRQ c P-39.1 ; *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements*

personnels, RLRQ c A-2.1), et au milieu, il y a les relations sociales et professionnelles, d'où peuvent émaner d'éventuelles querelles, disputes, rumeurs, ambiances froides et ragots.

Bien que le concept de gestion des romances au travail ait été étudié aux États-Unis depuis au moins la deuxième moitié du XX^e siècle (Mainiero, 1986 ; Quinn, 1977, 1978), la littérature n'est actuellement pas autant fournie dans le contexte particulier du Québec. Considérant ce croisement des chemins entre liberté entrepreneuriale nord-américaine, et héritage légal francophone à travers la primauté du droit civil français au Québec depuis l'Acte de Québec de 1774, il convient de se demander : comment gérer les ruptures amoureuses en milieu de travail dans le contexte québécois ?

1.2 LES ROMANCES AU TRAVAIL

1.2.1 Les définitions

1.2.1.1 Les romances en milieu de travail

Le sujet des romances au travail a attiré l'intérêt de la communauté scientifique, notamment en Amérique du Nord, relativement à la gestion des romances au travail (Braun, 2001 ; Cenicerós, 1998 ; Greenwald, 2000 ; Hallinan, 1993 ; Hoffman et al., 1997 ; Hoffman et al., 2005 ; Kruse et al., 1999 ; Levesque, 1992 ; Lickey et al., 2009 ; Mainiero, 1986 ; Massengill et Peterson, 1995 ; Michelson, 2010 ; Pierce et al., 2004 ; Powell, 2001 ; Quinn, 1977 ; Segal, 1993 ; Williams et al., 1999). La question de la gestion des romances en milieu de travail a déjà été étudiée à travers différents axes, notamment les antécédents amoureux, les dynamiques, les conséquences et les pratiques de l'organisation (Powell et Foley, 1998).

Plusieurs chercheurs des 40 dernières années se sont intéressés à des caractéristiques communes relativement aux romances au travail, et de manière plus élargie, aux romances en général. Celles-ci impliquent habituellement des échanges intimes et personnels, de l'affection et du respect, un intense désir d'être physiquement présent avec son ou sa partenaire, des émotions agréables telles que la sensation d'avoir un besoin comblé, de la joie, et de la gratification sexuelle, ainsi que de l'excitation physiologique et le désir de commettre des actes sexuels, comme s'embrasser, se caresser et s'engager dans des ébats sexuels avec son ou sa partenaire (Hatfield, 1988; Pierce et al., 1996 ; Rubin, 1973, 1974; Sternberg, 1986, 1988 ; Waister, 1971). Ainsi, ce qui différencie les romances au travail des situations de harcèlement sexuel est le fait que les romances sont mutuellement consensuelles par nature, tandis que le harcèlement sexuel est, réciproquement, non consensuel (Pierce et al., 1996).

Les romances au travail peuvent être définies comme étant des relations mutuellement désirées, impliquant une attirance physique ou sexuelle entre deux employés de la même organisation (Mainiero, 1986 ; Pierce et al., 1996 ; Quinn, 1977). Ces relations sont consensuelles et souhaitées par les deux parties (Clarke, 2006). Une romance au travail peut aussi se définir comme étant une relation qui ne soit pas platonique entre deux membres d'une organisation, dans laquelle l'affection pour l'autre est clairement exprimée, qu'il existe une attirance sexuelle, et que le couple reconnaisse que la relation n'est plus une simple relation professionnelle et platonique (Horan et Chory, 2011). En outre, en considérant que les romances au travail impliquent le fait que deux personnes désirent être ensemble, tout en ressentant de l'attirance physique mutuelle et des sentiments plus que professionnels, on peut prendre en compte la suite logique d'un rapprochement amoureux. En effet, la romance va mener à du respect et de l'attention mutuels, du partage d'information, et des comportements relevant du domaine amoureux et sexuel, à savoir se toucher, s'enlacer, s'embrasser, et s'engager dans une activité sexuelle, jusqu'à aboutir ultimement à une vie commune, avec ou sans mariage (Pierce et al., 1996). Elles se déclinent, sans toutefois être exhaustives, à des

situations impliquant des partenaires qui sont déjà en concubinage, fiancés ou mariés, ou déjà en situation d'adultère, ou à la recherche de coups d'un soir ou d'amitié avec bénéfice (Horan et Chory 2013).

La formation de romances au travail serait inévitable, selon Riach et Wilson (2007). En effet, les romances seraient le fruit de caractéristiques personnelles recherchées par les employeurs chez leurs employés, à savoir le fait de rester jeune mentalement, et d'être sociable, extraverti, loquace, confiant, en plus d'être en mesure de s'accepter soi-même (Doll et Rosopa, 2014). Il y a en effet une corrélation entre le fait qu'un employé s'accepte intérieurement, et son degré d'attrance au travail pour le sexe opposé (Grube et al., 1982). De plus, selon Engel et al. (2002), les femmes trouveraient de la satisfaction dans leurs relations amoureuses avec des hommes grâce à l'extraversion et le soin et l'application que ces derniers porteraient tant sur leur relation amoureuse que dans leur travail, tandis que les hommes rechercheraient des femmes qui soient également consciencieuses et extraverties, mais aussi agréables et ouvertes d'esprit. Toujours dans cette lignée, selon Neneh (2020), Kang et al. (2023) et Sackett et Walmsley (2014), les traits de personnalité tels que l'amabilité, le fait d'être consciencieux, la stabilité émotionnelle, l'extraversion et l'ouverture d'esprit, contribuent à une meilleure perception de soi, et constituent des traits recherchés et attrayants pour les employeurs sur le marché du travail, et qui sont entretenus par les employés dans le cadre de leur emploi pour obtenir une meilleure sécurité d'emploi, des progressions de carrière et de la reconnaissance au travail selon Glavas (2016) et May et al. (2004).

Sternberg (1986, 1988) a modélisé la nature des romances au travail à travers la théorie triangulaire de l'amour. Cette théorie affirme que la romance se fonde sur trois éléments qui constituent chaque sommet d'un triangle. Tout d'abord, le premier élément est l'intimité, qui illustre les sentiments de liens de connexion dans une relation. Ensuite, le second élément

fait référence à la passion qui anime et nourrit la romance, l'attraction physique et les relations sexuelles. Enfin, le troisième et dernier élément est l'engagement dans la relation pour perpétuer l'amour. Ce modèle est illustré aux figures 1 et 2.

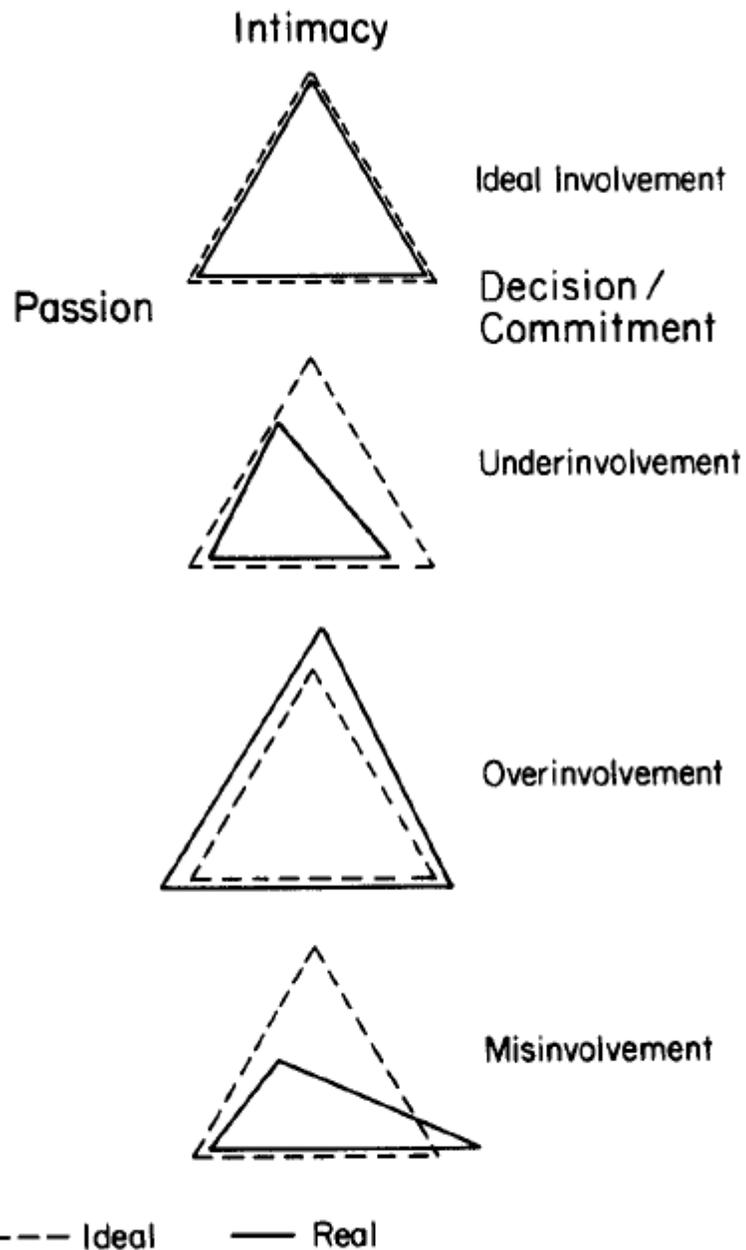


Figure 7. Relations between real and ideal levels of involvement.

Figure 1. Relations entre les niveaux d'implication réels et idéaux ©
Robert Sternberg, 1986. Reproduit avec permission.

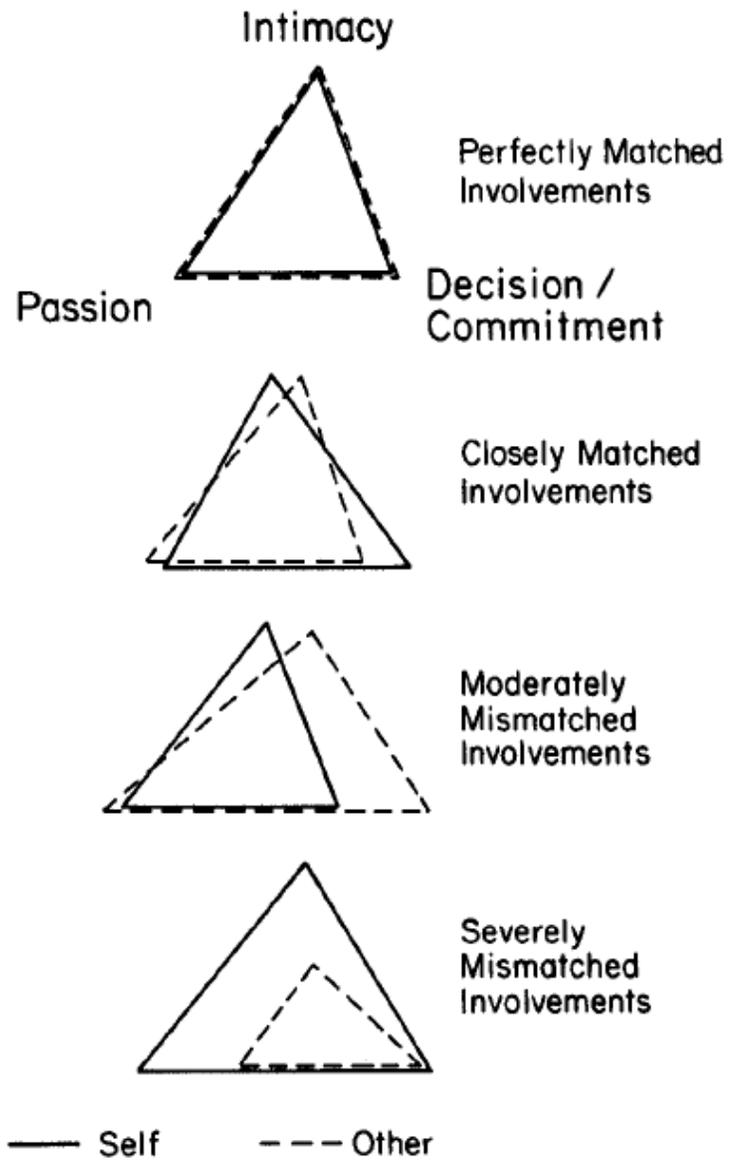


Figure 8. Relations between involvements of two individuals in a relationship.

Figure 2. Relations entre les engagements de deux individus dans une relation © Robert Sternberg, 1986. Reproduit avec permission.

1.2.1.2 Le milieu de travail et les romances

Le milieu de travail peut être considéré comme étant un lieu important de socialisation et de rencontre, étant donné qu'il s'agit du lieu dans lequel les employés consacrent la majorité de leur temps éveillé, et qu'il est plus probable qu'ils partagent des intérêts et des valeurs similaires (Schneider, 1987), d'autant plus que les personnes tendent à être attirées par des personnes similaires (Appelbaum et al., 2007). Le milieu de travail constitue un environnement favorable pour la formation de relations amoureuses, étant donné que des études psychosociales ont mis en valeur le fait que l'affiliation était un prérequis pour l'attraction (Rubin, 1973 ; Shaw, 1971).

La romance en milieu de travail implique une forme de transaction entre deux personnes, dont la portée et les coûts peuvent s'estimer en fonction de l'importance de leurs conséquences et des gains obtenus (Quinn, 1977). En effet, il arrive qu'une femme puisse obtenir des récompenses organisationnelles, dans le sens de ses conditions de travail ou de sa progression de carrière, en offrant en échange comme récompense une satisfaction de l'ego d'un partenaire masculin qu'elle parviendrait à influencer. Il s'agit de satisfaire certains besoins ressentis (Quinn, 1977). Du point de vue du climat de travail, ce type de relation amoureuse au travail qui apparaît être par intérêt serait perçu comme inapproprié et injuste, tout en heurtant la conception par les employés du sens de la justice et de l'équité sociale (Adams, 1965).

On peut considérer que le lieu de travail constitue intrinsèquement un lieu de rencontre pour les individus, qui leur permettront de se voir et d'apprendre à se connaître (Lickey et al., 2009). Toutefois, bien que la proximité offerte par le lieu de travail puisse favoriser l'attraction entre les individus et la formation de couples au travail, une telle situation est

susceptible d'engendrer des inconvénients tels que des pertes de productivité, des accusations de harcèlement sexuel, des bris de confidentialité, de la violence au travail, et de la perception de favoritisme et d'injustice (Greenwald, 2000).

Le quotidien et la routine au travail permettent de favoriser les phénomènes d'attirance entre les individus. En effet, cela s'illustre par le temps passé au travail, qui amène les personnes à développer des relations plus profondes qui mettent en valeur les personnalités et facettes positives des personnes (Murstein, 1970).

La proximité constitue un facteur principal dans le développement des romances en milieu de travail. On peut la considérer sous trois angles différents : la proximité géographique, la proximité relative aux besoins du travail, et les contacts occasionnels (Quinn, 1977).

La collaboration entre des employés qui implique de la proximité rapprochée favorise des effets positifs et de l'attraction interpersonnelle. Ce phénomène devient encore plus probable lorsque des collègues passent du temps ensemble à l'extérieur du milieu habituel du travail, comme lors des déplacements professionnels, des voyages et des repas d'affaires (Pierce et al., 1996).

Les caractéristiques d'un groupe de travail sont aussi un élément déterminant dans la formation des romances en milieu de travail. Dans la même veine que la proximité ou les motivations, l'apparition de romances est influencée par les règles du groupe de travail, la proximité de l'encadrement, la profondeur des relations interpersonnelles, et l'intensité et l'importance du travail (Quinn, 1977).

1.2.1.3 L'orientation sexuelle

Il est possible qu'il y ait des liaisons hétérosexuelles et homosexuelles. Il est ainsi probable que si une romance homosexuelle au travail est connue, alors des attaques discriminatoires portées sur l'orientation sexuelle des amoureux surviennent. Ainsi, cela place ces derniers dans une position délicate, incitant les employés homosexuels à devenir encore plus réticents à dévoiler leur relation au travail de manière volontaire, ou même à partager leur orientation sexuelle (Lickey et al., 2009).

De plus, dans un milieu de travail dans lequel il est perçu que les gestionnaires et les employés soutiendraient moins les personnes de la communauté LGBTQIA+¹, il est probable que ces derniers craignent de dévoiler leur orientation sexuelle (Ragins et al., 2007), contrairement à un milieu de travail avec des collègues compatissants et un climat de travail chaleureux dans lequel des dévoilements d'orientations sexuelles autres qu'hétérosexuelles seraient plus positifs (King et al., 2008).

Les recherches de Kristen et al. (2015) ont constaté, chez nos voisins des États-Unis des comportements de harcèlement homophobes en milieu de travail, qui peuvent se caractériser notamment par des insultes homophobes, comme « fuckin' faggot » et des comportements allant du harcèlement jusqu'à la violence quotidienne en milieu de travail (Kristen et al., 2015). Il existe des équivalents en France, représentant plus de 60 % des insultes dirigées vers des hommes : « Cette catégorie regroupe les mots tels que 'pédé', 'pédale', mais aussi 'enculé' (et ses dérivés), 'tafiolle', 'tapette', etc. Les mots de cette catégorie portent essentiellement sur l'homosexualité masculine, beaucoup moins sur

¹ Lesbienne, Gay, Bisexuelle, Trans, Queer et Intersexe et Asexuel·le ou Aromantique

l'homosexualité féminine » (Lebugle, 2018, p. 179). Les personnes de la communauté LGBTQIA+ peuvent également être plus vulnérables face à la discrimination et au harcèlement dans un milieu de travail hostile, étant donné la présence de barrières limitant les capacités de se défendre, notamment dans les emplois à faible salaire (Kristen et al., 2015). Ces barrières peuvent être géographiques et financières, comme dans un milieu rural exempt de services juridiques, ou quand les services juridiques sont trop onéreux pour la victime, où lorsque l'employé habite dans un logement fourni par l'employeur, tout en ayant à subir l'éventuelle barrière culturelle, au cas où une plainte émise par une victime de la communauté LGBTQIA+ se retournerait contre elle par sa communauté locale qui pourrait l'humilier en retour en pointant du doigt son orientation sexuelle (Kristen et al., 2015).

1.2.1.4 La hiérarchie des romances

On peut classer les types de couples engagés dans une romance au travail selon deux catégories : le type *hiérarchique* impliquant un supérieur et son subordonné, et le type *latéral* avec deux employés entre pairs (Karl et Sutton, 2000). Une situation de romance au travail impliquant des employés ayant des statuts hiérarchiques différents peut être nommée comme étant une romance hiérarchique, supérieur-subordonnée ou de statuts différents. De l'autre côté, une relation entre deux individus de même niveau hiérarchique serait nommée comme étant une relation de niveau latérale, paire à paire ou de même statut (Chan-Serafin et al., 2016 ; Horan et Chory, 2009, 2011).

De même, lorsque deux employés sont engagés dans une romance et qu'ils occupent chacun un poste de niveau similaire sur le plan hiérarchique, soit une romance latérale (Powell et Foley, 1998), alors l'organisation peut considérer que si une rupture venait à se réaliser, ses conséquences ne seraient que de faible importance, dans la mesure où cela restreint la possibilité de représailles par l'un des ex-amoureux sur le plan de la carrière, de

l'évaluation de performance et au niveau de son appréciation par son équipe qui aurait davantage tendance à accepter une romance latérale que hiérarchique (Shellenbarger, 2004 ; Powell et Foley, 1998).

1.2.1.5 Les ruptures amoureuses et le harcèlement au travail

Une rupture amoureuse signifie certes la fin d'une relation amoureuse, mais il arrive qu'un ou une ex-partenaire, voire les deux, puisse adopter des comportements qui constituent du harcèlement au travail. En effet, le harcèlement au travail à la suite d'une rupture amoureuse peut opérer sur les heures de travail, sur le lieu de travail, et même à l'extérieur du travail, dans un contexte privé, avec ou sans les outils technologiques fournis par l'employeur (Mainiero et Jones, 2013). Cela peut s'illustrer avec des courriels, des textos, des appels insistants à n'importe quelle heure du jour ou de la nuit, même lors des jours de congés.

Selon Mainiero (2020), Cortina et Berdahl (2008) et O'Leary-Kelly et al. (2009), le harcèlement sexuel au travail peut se décliner à travers deux concepts : le harcèlement sexuel de type « Quid pro quo », et le harcèlement sexuel relié à un environnement de travail hostile. Le premier concerne la soumission de la victime en se fondant sur des mesures liées à l'emploi telles que l'embauche, la promotion ou la fin d'emploi. Concernant le harcèlement sexuel relié à un environnement de travail hostile, selon Cortina et Berdahl (2008) et O'Leary-Kelly et al. (2009), il fait référence à des comportements sexualisés qui interfèrent de manière déraisonnable la performance au travail d'un individu, ou qui génèrent un environnement de travail offensant, hostile ou intimidant.

Les ruptures amoureuses dans un contexte professionnel avec un gestionnaire et son subordonné peuvent constituer un terrain fertile à des situations d'intimidation et de harcèlement au travail. Selon Cavico et al. (2012a), sans un cadre réglementaire tel qu'un code de conduite au sein d'une organisation, il peut arriver qu'un gestionnaire vivant une rupture amoureuse avec une subordonnée puisse tenter de se venger avec des mesures discriminatoires ou de harcèlement sexuel, comme du commérage, du dénigrement, du sabotage de travail ou le partage de détails intimes concernant l'ex-partenaire.

Enfin, selon O'Leary-Kelly et al. (2008), le milieu de travail, par la proximité physique qu'il offre, constitue de nombreuses opportunités pour un employé de s'en prendre à son ex-partenaire. Cela s'illustre en effet par différentes méthodes de représailles, telles que suivre avec insistance, traquer, jusqu'à des abus physiques.

1.2.1.6 Les romances au travail et la sexualité

Les interactions sexuelles au travail se déclinent à travers un large éventail de comportements. Cela inclut de la drague avec des clients ou des collègues, tant à l'oral qu'à l'écrit, en personne ou virtuellement, des blagues salaces, de la consommation de contenus pornographiques, du badinage et des jeux de mains (Williams et al. 1999).

En France, les relations sexuelles en dehors ou à l'intérieur du lieu de travail peuvent constituer des motifs légitimes pour des licenciements, pourvu que ces faits tirés de la vie privée de l'employé puissent causer un trouble objectif à l'entreprise, comme une atteinte à sa réputation (Cour d'appel de Dijon, Chambre sociale, 2 mars 2023, 21/00297). Ainsi, la justice française a déjà jugé des affaires exposant des pratiques sexuelles au travail telles que lorsque l'employé se photographie sur les lieux de travail en pleins ébats sexuels avec

des collègues ou en train de se masturber dans un bureau de l'employeur, le tout pour déposer ses photographies directement sur les serveurs de l'employeur à la disponibilité de tous (Cour d'appel de Rennes - 7^e Chambre Prud'homale, 23 juin 2022 / n° 19/04683), y compris en utilisant les biens de l'employeur destinés à la revente, tels que des matelas dans un magasin de literie, en se prenant en photo dans des poses suggestives avec de la lingerie fine, ou en s'adonnant à des ébats sexuels directement sur les matelas destinés à la revente (Cour d'appel de Douai, Sociale e salle 4, 25 juin 2021, n° 19/00958). Les blagues salaces peuvent constituer des conduites vexatoires qui sont considérées comme étant des fondations suffisantes pour qualifier juridiquement une situation de harcèlement sexuel, comme : « les propos et comportements à caractère sexuel dont se sont plaintes plusieurs collaboratrices, en particulier Mme [N], à qui M. [L] aurait lancé : « tout cul tendu mérite son dû », en balayant ses cheveux de sa main ou encore Mme [C] interpellée par l'apostrophe suivante : « oh, ma petite cochonne » ou Mme [P] : « ouh là là, ça frôle la sodomie ». » (Cour d'appel d'Orléans, RG n° 20/00864)

Du côté de son voisin, la Belgique, certaines pratiques sexuelles au travail étudiées par la jurisprudence incluent de l'exhibition, des châtiments corporels et des gestes à connotation sexuelle (Cour du travail de Bruxelles – 2012/AB/242).

Au Canada, les relations sexuelles en milieu de travail peuvent mener à un congédiement si l'employeur peut démontrer un préjudice subi. Un cas documenté est celui d'un directeur de succursale bancaire qui s'adonnait à des relations sexuelles avec une subordonnée, pendant et après les heures de travail, sur les lieux de travail et à leurs domiciles (*Payne v. Bank of Montreal*, 2013 FCA 33). La Cour supérieure de Justice de l'Ontario a aussi documenté des cas de fellations récurrentes sur les lieux de travail, y compris pendant des entrevues d'embauche : « Dr. Schwarz, on the other hand, testified that the discussion about the dentist and oral sex occurred on October 16, 2015 and that as Patient A was in the

hallway, she said, “[Y]ou’re lucky I have self-control because I’m dreaming of giving you a blowjob.” » (*Schwarz v. The College of Physicians and Surgeons of Ontario*, 2021) et « “I’ve already seen you naked and since we have fucked, there is not really anything to talk about.” He asked me if the desk looked familiar (we had sex on it once). He only talked to me very briefly about the job. I felt like he wanted a sexual service provider and offered him a blowjob. We went up to the 33rd floor file room and I gave him a blowjob there.” » (*Beard v. Suite Collections Canada Inc.*, 2006).

Au Québec, la Cour supérieure a rendu une décision sur un cas de pratiques sexuelles en milieu lieu de travail qui a mené à un congédiement injustifié. En effet, un enseignant a entamé un processus de séduction consensuelle avec une de ses élèves, lui faisant d’abord la cour virtuellement, lui proposant ensuite une relation sans lendemain, pour enfin avoir une relation sexuelle directement dans sa salle de classe (*Commission scolaire du Val-des-Cerfs c. Ferland*, 2020 QCCS 979). Des comportements qui, bien que qualifiés de blagues salaces par leurs auteurs, consistent à mimer des actes de sodomie dans le dos d’une collègue, ou lui montrer des photographies de leur propre engin reproducteur, tout en décrivant oralement la taille de ce dernier, constituent du harcèlement sexuel (M.N. et Compagnie A, 2016).

Considérant que les romances au travail incluent des comportements et des discours sexualisés, qui sont parfois bienvenus, parfois non, et que dans tous les cas, cela peut générer de potentiels litiges dans les relations de travail pour des employés, tant vis-à-vis de leurs collègues que de leur employeur, il convient de se demander quels sont les cadres législatifs qui régissent, au complet ou en partie, les romances au travail, les comportements sexualisés ainsi que les situations de harcèlement sexuel.

1.2.2 Les cadres législatifs

1.2.2.1 La France et la protection quasi absolue des amoureux

Il existe un fossé entre la conception de la gestion des relations amoureuses au travail, entre les cultures européennes et nord-américaines, surtout dans un contexte francophone.

La France a rapidement réglé la question des romances au travail. En effet, le législateur français a, avec les lois Auroux de 1982, mis en avant le fait que dans une entreprise, toutes les parties prenantes ont le droit de vivre leur vie de couple, quelle que soit leur position hiérarchique, et qu'aucune action ou traitement différent ne pouvait leur être infligé sans être considéré comme étant de la discrimination.

En France, depuis 1982, l'article L122-45 du *Code du travail*, modifié successivement pour devenir l'article L1132-1 du Code du travail, prévoit que la vie de couple ne relève pas de l'entreprise. En effet, cette protection est illustrée à travers l'idée que la vie amoureuse d'un salarié soit incluse dans le concept de situation familiale, qui englobe ainsi la vie amoureuse de l'employé.

De plus, selon l'article 9 du *Code civil français*, « Chacun a droit au respect de sa vie privée », tandis qu'en Amérique du Nord, une certaine marge de manœuvre nécessite de la gestion au cas par cas, tout en respectant les lois et jurisprudences locales.

Néanmoins, un salarié peut tout de même être sanctionné de manière proportionnelle au préjudice subi par l'employeur s'il commet un acte sexuel non autorisé sur les lieux de travail, s'il adopte un comportement hautement sexualisé avec sa moitié et que cela porte

préjudice à l'entreprise, tels que des gestes amoureux ostentatoires devant des clients, ou bien si les amoureux, par leurs actes, se retrouvent dans une situation qui incite au favoritisme, à la discrimination ou à une baisse marquée de productivité (*Cour de Cassation, Chambre sociale, du 30 mars 1982, 79-42.107, Inédit*).

1.2.2.2 Le cadre général canadien et québécois

Au Canada, les articles 7 et 8 de la *Charte canadienne des droits et libertés* définissent et protègent le concept de respect de la vie privée. En revanche, malgré le concept de respect de la vie privée, ce cadre juridique ressemble au cadre des États-Unis, dans la mesure où l'employeur a le droit d'exiger la divulgation d'une romance. Aux États-Unis, les pouvoirs donnés aux employeurs pour prévenir le harcèlement (*Title VII of the Civil Rights Act of 1964*), y compris avec des politiques internes, tant qu'elles sont raisonnables (*National Labor Relations Act*), permettent à l'employeur d'imposer à ses employés de divulguer leur relation amoureuse au travail. Au Canada, il s'agit en effet pour un employeur fédéral de fournir un milieu de travail sûr, ce qui inclut la prévention du harcèlement, des conflits d'intérêts et d'autres situations pouvant affecter négativement le lieu de travail, selon les articles 124 et 125 de la partie II du Code canadien du travail (*Code canadien du travail (L.R.C. (1985), ch. L-2*). Aussi, dans le cadre d'une politique interne définie par l'article 168 de la partie III du Code canadien du travail, l'employeur fédéral peut imposer le dévoilement de relations amoureuses si le but est d'éviter des conflits d'intérêt ou du harcèlement sexuel au travail, tant que ces politiques respectent les droits des employés (*Code canadien du travail (L.R.C. (1985), ch. L-2*). Au Québec, l'employé peut être tenu de dire la vérité sur sa situation amoureuse dans le cadre d'un devoir de prudence, de diligence, de loyauté et d'honnêteté (Article 2088 du Code civil du Québec). En revanche, un employeur au Canada ne peut interdire les romances au travail en général, sans motif raisonnable (*Dooley v C.N. Weber Ltd. [1994] O.J. No. 172.*).

Au Canada, le harcèlement sexuel ne se limite pas qu'au lieu physique de l'emploi. En effet, selon la jurisprudence *Simpson v. Consumers' Association of Canada*: « It would be artificial and contrary to the purpose of controlling sexual harassment in the workplace to say that after-hour interaction between a supervisor and other employees cannot constitute the workplace for the purpose of the application of the law regarding employment-related sexual harassment. »

Enfin, de manière générale, un employé ou gestionnaire ne doit pas se mettre dans une position qui pourrait l'amener à être en situation de conflit d'intérêts, ou à brimer le lien de confiance entre lui et son employeur (*Abrams v RTO Asset Management*, 2020 NBCA 57, *Reichard v. Kuntz*, 2011 ONSC 7460).

Le cadre canadien et le cadre québécois se ressemblent. En effet, au Québec, la jurisprudence précise que les relations intimes au travail relèvent de la sphère de la vie privée (*Harrison et Québec [ministère de la Sécurité publique]*, D.T.E. 2008T-811). Toutefois, une romance au travail ne doit pas amener les amoureux à se placer en situation de conflit d'intérêts, et à être de nature à discréditer une fonction, empêcher d'exécuter des tâches avec diligence, discréditer l'entreprise, créer des ennuis aux collègues ou d'envenimer le climat de travail (*Lizotte c. Association des chirurgiens-dentistes du Québec*, D.T.E. 99T-198 (C.S.)).

L'employeur au Québec a même le droit de congédier un employé sans préavis s'il entretient une liaison amoureuse en dehors du travail avec une personne qui pourrait potentiellement ternir la réputation de l'employeur, ou qu'un éventuel crime puisse être commis, sans que le risque soit avéré (*Banque de commerce canadienne impériale c. Boisvert*, [1986] 2 C.F. 431.). En revanche, il est nécessaire que l'appréhension de

l'employeur soit raisonnable, dont le cas où une agente de services correctionnels entretiendrait une liaison amoureuse avec un détenu (*Sorel-Tracy [Ville de] c. Syndicat des pompiers du Québec, section locale Sorel*, D.T.E. 2002T-233).

Enfin, les relations amoureuses peuvent être règlementées, notamment à travers des délais de retenue, dans le cadre de professions régies par un Ordre. Ce délai est parfois d'environ deux années (*Psychologues (Ordre professionnel des) c. Lemieux*, 2016). En effet, lorsqu'un professionnel d'un ordre, pendant sa relation professionnelle avec une personne à qui il fournit des services, entretient une relation sexuelle avec cette dernière, alors cela constitue un acte dérogatoire à la dignité de sa profession (Article 59.1 du *Code des professions*). Cela s'applique même dans des cas où la relation amoureuse est fondée sur un consentement libre et éclairé, qu'aucune partie ne soit vulnérable ou même liée directement par une prestation de service (*Psychologues (Ordre professionnel des) c. Lemieux*, 2016).

1.2.2.3 La Charte québécoise des droits et libertés de la personne

La protection légale contre le harcèlement se fonde sur deux paliers juridiques distincts. Le premier est le plus fort et le plus important, étant donné qu'il trouve son fondement dans la *Charte des droits et libertés de la personne*. En effet, juridiquement, la Charte prime sur les lois et les jurisprudences québécoises, à moins d'une disposition contraire prévue à cet effet (Articles 51 et 52 de la *Charte des droits et libertés de la personne*). De plus, il est opportun d'ajouter qu'advenant le cas d'une poursuite civile dans laquelle le défendeur se retrouve coupable d'avoir sciemment ou de manière illicite porté atteinte à un droit prévu par la *Charte des droits et libertés de la personne*, alors il s'expose à des dommages punitifs ajoutés aux dommages compensatoires (Article 49 de la *Charte des droits et libertés de la personne*).

Il convient de mettre en valeur trois articles de la *Charte des droits et libertés de la personne*, qui sont applicables et pertinents dans le cas de la protection des employés contre le harcèlement et la discrimination au travail. Selon l'article 10 de la *Charte des droits et libertés de la personne*, toute personne, ce qui inclut les employés, est protégée contre toute forme de distinction, d'exclusion ou de préférence fondée sur des critères physiques ou subjectifs, dont l'orientation sexuelle et l'état civil. Ainsi, lorsque ce droit est compromis, alors il y a discrimination.

Par contre, la notion de « l'état civil » décrit dans la charte n'inclut pas les concepts d'amis ou de simple relation amoureuse (*Syndicat des agents de la paix en services correctionnels du Québec et Québec (ministère de la Sécurité publique)*, D.T.E. 2006T-62.) Ensuite, la protection spécifique contre le harcèlement est précisée dans l'article 10.1 de la Charte, en se fondant sur l'article précédent : « Nul ne doit harceler une personne en raison de l'un des motifs visés dans l'article 10 ».

Enfin, la protection des employés contre la discrimination avant et pendant le lien d'emploi est encadrée par l'article 16 de la *Charte des droits et libertés de la personne*, en incluant les éventuelles mesures disciplinaires ou reclassements ainsi que durant le développement de la carrière, et ce, en passant par toutes les étapes de la carrière d'un employé, de l'embauche jusqu'à la fin de l'emploi.

1.2.3 La Loi sur les normes du travail et ses interprétations

1.2.3.1 Du droit du salarié aux devoirs de l'employeur

Le cadre législatif civil québécois repose notamment sur la loi sur les normes du travail, dont l'application se décline en articles et dans leurs interprétations jurisprudentielles principales. Les principaux articles concernant le harcèlement psychologique sont les articles 81.18, 81.19 et 81.19 de la Loi sur les normes du travail. Selon l'article 81.19 de la *Loi sur les normes du travail*, relativement au droit du salarié : « Tout salarié a droit à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique. »

Toujours selon le même article, l'employeur a un devoir d'agir. Il doit en effet prendre les moyens raisonnables pour prévenir et faire cesser le harcèlement psychologique dès qu'il en a connaissance, tout en ayant l'obligation d'adopter et de rendre disponible à l'ensemble de ses salariés une politique de prévention du harcèlement psychologique et de traitement de plaintes, incluant notamment une politique sur les conduites à caractère sexuel, telles que des actes, des gestes ou des paroles.

Juridiquement, on considère que le milieu de travail est à la fois le lieu physique dans lequel un salarié a effectué ses tâches, ainsi que n'importe quel autre endroit où il serait amené à travailler. Son milieu de travail inclut également toute personne avec laquelle il aura une communication, allant du collègue, au gestionnaire ou représentant, ainsi que tout autre tiers et la clientèle.

1.2.3.2 La gestion du harcèlement au travail

Dans une situation de harcèlement sexuel dans le milieu de travail, le fait que les supérieurs hiérarchiques tardent à intervenir, voire qu'ils n'interviennent pas, ne peut soustraire la personne harcelante au spectre du congédiement sans même suivre une échelle

progressive de sanctions, pourvu qu'il y ait une politique interne claire et connue contre le harcèlement. Le tribunal appréciera ensuite le comportement du harceleur pendant et après les faits, jusqu'à l'audience. En effet, selon la jurisprudence *Daniel Pelletier c. Sécuritas Canada Ltée*, [2004] QCCRT 0554, le tribunal considère que malgré le fait que l'employeur ait tardé à agir, et que l'employé congédié n'ait pas eu des avertissements au préalable, ainsi qu'une succession progressive de sanctions menant ultimement à un congédiement, les gestes de l'employé restent graves. À cela s'accumule son irrespect volontaire des politiques internes de l'organisation en matière de harcèlement au travail, ses mensonges répétés lors de l'enquête, son absence de remords et de compassion, et son refus de chercher à se repentir auprès de ses victimes. Cette accumulation a contribué à rompre le lien de confiance entre l'employeur et son employé, et justifie le congédiement, sans suivre ainsi l'échelle de sanctions disciplinaires.

L'appréciation au Québec d'une situation de harcèlement se fera à travers un processus d'analyse objectif, qui se fonde entre autres sur le critère de la personne raisonnable placée dans les mêmes circonstances, avec une norme de conduite acceptée ou tolérée par la société, tout en étant douée d'une intelligence et d'un jugement ordinaires.

1.2.3.3 Le milieu de travail

Le milieu de travail ne se limite pas qu'à l'adresse de l'organisation, qu'au lieu de travail assuré par l'employeur. En effet, la notion de milieu de travail s'étend à travers les activités extérieures de l'employeur, même en dehors des heures normales de travail. Par exemple, le milieu de travail peut inclure les traditionnels repas de Noël, activités et soupers organisés par l'employeur, selon les jurisprudences *Houle c. 9022-3363 Québec inc. (Le Pub St-Donat enr.)* et *S.H. c. Compagnie A*, dans lesquelles le tribunal considère que l'employeur reste responsable des comportements sexualisés considérés comme étant du harcèlement

lorsque les faits sont commis à l'extérieur du milieu habituel de travail, et en dehors des lieux de travail, et la consommation d'alcool ne constitue pas une excuse.

De plus, la protection légale contre le harcèlement au travail s'étend jusqu'à l'extérieur des lieux physiques de travail, en considérant que des activités liées à un travail, en dehors des heures de travail, constituent une extension du milieu de travail (Bushey c. Sharma, D.T.E. 2004T-325 (T.C.D.P.)) Enfin, selon les jurisprudences Linch c. Ministère du Solliciteur général du Canada, [1987] C.A.L.P. 590 et Services correctionnels du Canada c. L. (B.), [1993] B.R.P. 369 : « Le milieu de travail inclut les relations avec la clientèle. Celles-ci doivent demeurer à l'intérieur du cadre des conditions normales dans les milieux concernés. ».

On considère que le milieu de travail devient néfaste lorsqu'à la suite de certains événements, le climat de travail devient dénaturé de manière durable et que les conditions de travail se détériorent (Dhawan c. Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, D.T.E. 2000T-633 (C.A.)).

Ainsi, en l'espèce, les employés qui, après une rupture amoureuse, subiraient une situation de harcèlement dans le contexte du travail, sont protégés légalement. Cette protection s'applique tant à l'intérieur qu'à l'extérieur des lieux habituels de travail ou des horaires normaux de travail, et la jurisprudence insiste sur le fait que le concept de milieu de travail s'élargit au contexte professionnel extérieur de l'organisation. L'employé est protégé contre toute forme de harcèlement en milieu de travail, y compris contre les comportements sexualisés. L'employeur engage sa responsabilité au-delà des murs du lieu de travail.

1.2.3.4 Responsabilité de l'employeur

L'employeur est considéré comme étant le seul garant d'un milieu de travail sain, exempt de harcèlement, puisque c'est le seul qui puisse agir et remédier aux effets néfastes du harcèlement. Sa responsabilité est entière, d'après la jurisprudence *Robichaud c. Conseil du Trésor du Canada*, [1987] 2 R.C.S. 84. La Cour Suprême considère que la Loi canadienne sur les droits de la personne rend les employeurs responsables de l'ensemble des actes qui sont accomplis par leurs employés dans le cadre de leurs emplois, ou, en d'autres termes, des actions qui sont reliées de quelque manière à leur emploi.

Selon la jurisprudence *Centre hospitalier régional de Trois-Rivières (Pavillon Saint-Joseph) c. Syndicat professionnel des infirmiers (ères) de Trois-Rivières*, [2006] R.J.D.T. 397 (T.A.), le Tribunal d'Arbitrage affirme que, en se fondant sur l'article 81.19 de la loi sur les normes du travail, l'employeur doit assumer l'obligation de prendre les moyens raisonnables pour prévenir toute forme de harcèlement psychologique au travail. Si une situation de harcèlement psychologique lui parvient, y compris par le biais d'un signalement, alors il a le devoir de faire cesser cette situation, quelle que soit l'intention de l'employé harceleur, quels que soit son niveau hiérarchique ou ses responsabilités, et quels que soit la quantité de comportements reprochés, dans la mesure où une seule forme de harcèlement défini dans l'article 81.18 de la Loi sur les normes du travail est suffisante pour engager la responsabilité de l'employeur.

Le fait qu'une victime ne se plaigne pas du harcèlement qu'elle subit à son travail ne soustrait pas l'employeur de son obligation légale d'assurer un milieu de travail exempt de harcèlement, et ne constitue pas non plus une circonstance atténuante en cas de litige. En effet, selon la jurisprudence *Bushey c. Sharma*, D.T.E. 2004T-325 (T.C.D.P.), le Tribunal canadien des droits de la personne affirme que l'employeur a toujours l'obligation légale d'assurer un milieu de travail exempt de toute forme de harcèlement, que la victime de harcèlement se plaigne ou non. De plus, l'absence de plainte de la victime ne saurait constituer une circonstance atténuante pour l'employeur.

Ainsi, l'employeur a l'obligation légale de protéger ses employés impliqués dans des relations amoureuses au travail qui se terminent mal, et qui aboutissent à des situations de harcèlement. Il est important de noter qu'il n'est pas nécessaire que l'employé victime se plaigne : il suffit que l'employeur ait vent de cette situation de harcèlement pour qu'il ait l'obligation d'agir.

1.2.3.5 La prévention par l'employeur

Au Québec, l'employeur est tenu de fournir et d'entretenir de manière proactive un milieu de travail qui soit sain et exempt de harcèlement. Il a également l'obligation de démontrer qu'il a raisonnablement pris toutes les mesures nécessaires pour prévenir le harcèlement (Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse c. Procureur général du Québec, [1998] R.J.Q. 3397 (T.D.P.Q.)).

Si l'employeur omet d'agir avec diligence dans son devoir de prévention, et commet des manquements à son obligation de prévenir le harcèlement en milieu de travail jusqu'à ne pas consigner avec sérieux les incidents et agressions, tels que des coups de couteau dans les fesses ou des menaces de mort, alors il engage sa responsabilité (Roc c. Poulbec inc., [2007] R.J.D.T. 1533 (C.R.T.)).

1.2.3.6 L'intervention de l'employeur

L'employeur a l'obligation d'intervenir pour faire cesser les situations de harcèlement au travail, et le simple fait de disposer d'une politique interne contre le harcèlement au travail n'est pas suffisant (Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse c. Caisse populaire Desjardins d'Amqui, D.T.E. 2004T-101 (T.D.P.Q.). Requête pour permission

d'appeler rejetée (C.A., 2004-01-23), 200-09-004700-040). Si une politique contre le harcèlement existe, mais que l'employeur ne fournit pas les efforts nécessaires raisonnables pour l'appliquer ou la faire connaître par les employés, alors cela constitue une circonstance aggravante (Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse c. Procureur général du Québec, [1998] R.J.Q. 3397 (T.D.P.Q.)). Il doit aussi agir avec diligence (Orica Canada inc. c. Syndicat des travailleurs et travailleuses d'Orica (CSN), D.T.E. 2003T-1031 (T.A.)).

Aussi, un employeur doit être cohérent dans sa manière d'intervenir. Il ne peut prendre une mesure pour contrer le harcèlement au travail, pour quelques temps plus tard revenir sur cette décision à des fins de performance (Cox c. Entreprise Robert Thibert inc., D.T.E. 2011T-506 (C.R.T.)).

Il est du devoir de l'employeur d'investiguer sérieusement les situations de harcèlement au travail, tout en demandant la version des faits de l'employé victime (Roc c. Poulbec inc., [2007] R.J.D.T. 1533 (C.R.T.)), et à ne pas l'ignorer volontairement (Ouellon c. 130055 Canada Inc., D.T.E. 2009T-207 (C.R.T.). Révision (CM-2009-1177)). Le simple fait d'enquêter n'allège pas l'employeur de son obligation de mettre un terme à une situation de harcèlement : il doit agir de manière efficace pour faire cesser le harcèlement (Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse c. Provigo Distribution inc., division Maxi, D.T.E. 2002T-1041 (T.D.P.Q.). Requête pour permission d'appeler rejetée, (C.A., 2002-12-19), 500-09-012793-022, [2003] R.J.Q. 22).

1.2.3.7 Le droit de gérance de l'employeur dans les situations de harcèlement

L'employeur peut intervenir dans un milieu de travail de manière raisonnable et légitime pour assurer un bon fonctionnement des opérations et pour diriger ses employés, sans que cela ne constitue une situation de harcèlement vis-à-vis de l'employé : il s'agit de son droit de gestion (Bangia c. Nadler Danino S.E.N.C., [2006] R.J.D.T. 1200 (C.R.T.). Décision confirmée en révision (C.R.T., 2007-02-08), SOQUIJ AZ-50416055).

Une mesure administrative peut être prise par l'employeur pour séparer des employés, en affectant un employé à un poste différent, dans un établissement différent, sans que cela ne soit considéré comme étant une mesure de représailles, pourvu que cela soit une mesure raisonnable et légitime pour le bon fonctionnement et la réalisation de ses objectifs d'affaires (Skelling c. Syndicat de la fonction publique du Québec (Unité fonctionnaires) et Gouvernement du Québec (Ministère du Revenu), D.T.E. 2004T-290 (C.R.T.)).

1.2.3.8 Quand le droit de gérance de l'employeur se transforme en harcèlement

L'employeur ne peut commettre d'excès de zèle en ce qui a trait à son droit de gérance, au risque de basculer vers une situation de harcèlement psychologique au travail. La jurisprudence a déterminé que l'employeur peut se mettre en position de harceleur notamment lorsqu'il applique des notes abusives au dossier de l'employé, qu'il émet des menaces de suspension, qu'il établit des exigences de performances déraisonnables, qu'il adopte un comportement suspicieux injuste ou une surveillance excessive, jusqu'à accumuler des conduites excessives et vexatoires (Robichaud c. Conseil du Trésor du Canada, [1987] 2 R.C.S. 84 ; Centre hospitalier régional de Trois-Rivières (Pavillon Saint-Joseph) c. Syndicat professionnel des infirmiers (ères) de Trois-Rivières, [2006] R.J.D.T. 397 (T.A.) ; Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse c. Caisse populaire Desjardins d'Amqui, D.T.E. 2004T-101 (T.D.P.Q.). Requête pour permission d'appeler

rejetée (C.A., 2004-01-23), 200-09-004700-040 ; Chouinard et Beaulieu c. Ressourcerie de Lévis, D.T.E. 2009T-637 (C.R.T.). Confirmé en révision judiciaire par D.T.E. 2010T-141 (C.S.)).

Ainsi, les romances en milieu de travail, malgré leur complexité due entre autres au statut personnel et professionnel des protagonistes, amènent différents phénomènes dans les milieux de travail, qui peuvent s'avérer tant positifs que négatifs. Dans ce dernier cas de figure, notamment à la suite d'une rupture amoureuse, l'employeur a l'obligation légale de prévenir et intervenir dans les situations de harcèlement au travail dans la mesure où sa responsabilité l'amène à être le garant d'un milieu de travail sain, exempt de toute forme de harcèlement, sexuel ou non. Toutefois, l'amour au travail, ainsi que les ruptures amoureuses, ne se limite pas qu'à des aspects légaux et juridiques : il s'agit également de femmes et d'hommes en interaction dans le milieu de travail, générant ainsi des effets sur le climat dans les groupes de travail.

1.3 LA PERCEPTION DES EFFETS DES ROMANCES SUR LE CLIMAT AU SEIN DU GROUPE DE TRAVAIL

1.3.1 Ses conséquences sur l'individu, le groupe et l'organisation

1.3.1.1 La parité homme-femme comme vecteur de romances

L'évolution de l'augmentation des romances au travail s'est opérée en corrélation avec l'évolution et la transformation du marché du travail depuis les années 1970 (Michelson, 2010). Plusieurs facteurs d'évolution du marché du travail en lien avec l'augmentation des occurrences de romances au travail qui ont fait l'objet d'études sont la participation croissante des femmes dans le marché du travail en tant que salariées, l'augmentation du temps moyen passé au travail et la proximité géographique qui conduit les employés à avoir des

interactions fréquentes (Anderson et Hunsaker, 1985 ; Gutek et al., 1990 ; Powell et Foley, 1998 ; Quinn, 1977).

L'évolution des milieux de travail qui tendent vers une parité homme et femme dans les équipes et les environnements de travail contribue à l'accroissement des relations amoureuses au travail, incluant même des interactions sociales au travail qui ne relèvent pas du domaine professionnel, jusqu'à participer à la formation de couples mariés (Rabin-Margaloith 2006).

1.3.1.2 Conséquences positives des romances au travail

Un des aspects positifs des romances en milieu de travail est la possibilité que les personnes engagées dans une relation amoureuse puissent devenir plus satisfaites et plus productives au travail, menant ainsi à une meilleure motivation intrinsèque et à davantage d'implication au travail (Pierce, 1998).

Les romances au travail peuvent constituer un véritable atout. En effet, les deux amoureux pourraient jouir d'une motivation accrue et d'un gain d'énergie qui les amèneraient à travailler des heures plus longues et plus dures, et à s'accomplir à un niveau plus élevé grâce à une synergie de couple (Cole, 2009). En d'autres termes, ces romances peuvent avoir un effet positif sur la motivation, le moral, la créativité, l'innovation, le climat de travail, le travail d'équipe, la collaboration, la communication, et la rétention d'employés (Cole, 2009).

Il est aussi avantageux de favoriser les romances au travail pour améliorer l'assiduité au travail, dans la mesure où il est plus probable que deux amoureux aient envie de se voir au travail (St-Onge et Ritory, 2018).

1.3.1.3 Conséquences négatives des romances au travail

Les romances au travail présentent des risques, comme la détérioration de relations professionnelles, la réduction d'opportunités d'évolution de carrière, un climat de travail malsain, des baisses de performance, moins d'objectivité et éventuellement des conflits (Cole, 2009). Bien qu'il existe des aspects positifs dans l'entretien d'une relation amoureuse au travail, il arrive que la réciproque se produise. En d'autres termes, les amoureux pourraient devenir moins productifs, et être moins concentrés au travail (Powell et Foley, 1998 ; Quinn, 1977).

Il existe une possibilité que des relations amoureuses en milieu de travail puissent contribuer à un déclin de la motivation des employés, ainsi que de leur productivité, jusqu'à même soulever de possibles inquiétudes quant à l'émission d'allégations de harcèlement sexuel suite à la formation ou à la fin d'une relation amoureuse (Luthar, 2000 ; Pierce et Aguinis 2001 ; Society for Human Resource Management [SHRM], 2006).

De plus, l'attention que dédie un employé à sa relation amoureuse au travail peut être partagée selon ses intérêts personnels (Shuck et al., 2016). Lorsque le contexte entourant une romance au travail, pour un employé, se fonde sur la recherche d'accroissement de pouvoir ou d'un statut plus élevé, alors son engagement au travail est diminué. Cependant, il est également possible qu'un employé qui était déjà peu engagé puisse briller au travail grâce à des activités qui améliorent son statut au travail, et les romances en font partie (Shuck et al.,

2016). Enfin, lors d'une rupture amoureuse, il est possible qu'un employé qui était engagé dans une relation au travail qui lui fournissait un meilleur statut ait un meilleur engagement au travail. En effet, au fur et à mesure que sa relation s'approche d'une rupture finale, un employé pourrait probablement tenter de détourner volontairement son attention d'un échec amoureux en faveur de son travail, ce qui lui permettrait de mieux vivre cette rupture, ou de mieux faire son deuil (Shuck et al., 2016). L'engagement de l'employé peut aussi s'améliorer dans des cas où sa romance bat de l'aile, et qu'il cherche à compenser une éventuelle rupture amoureuse qui mettrait en danger son statut (Wheatcroft, 2016).

1.3.1.4 Qui se ressemble s'assemble

La collaboration rapprochée entre des personnes constitue une opportunité pour ces derniers d'apprendre à se connaître. Plus la relation entre deux collègues devient profonde et familière, plus il devient probable qu'une histoire d'amour se forme. Cela ne concerne pas uniquement des employés : les romances peuvent impliquer des gestionnaires et des clients (Rabin-Margaloith, 2006).

Plus encore, le milieu de travail pourrait constituer un environnement idéal pour la formation de romances, ou simplement pour le développement d'un intérêt sexuel, étant donné que les principaux intéressés sont en proximité physique pendant de longues durées. Ainsi, les candidats à une idylle amoureuse ou une romance rapide peuvent prendre le temps de s'évaluer mutuellement dans une atmosphère sereine et dont la durée est plus longue qu'un simple rendez-vous (Amaral, 2006). Aussi, dans une semaine, on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'un individu passe plus de temps dans un emploi à temps plein que dans une activité sociale en dehors des heures de travail, comme au restaurant, dans un événement pour le grand public, dans une activité religieuse ou bénévole, ou même dans un club de gym (Shellenbarger 2004 ; Powell et Foley 1998).

Le milieu de travail constitue un lieu de prédilection pour des rencontres par affinités. En effet, on peut s'attendre, dans un milieu de travail donné, à rencontrer des personnes ayant un niveau d'études similaire, un parcours professionnel similaire, et des intérêts probablement similaires qui les ont conduits à travailler au même endroit (Lickey et al., 2009).

En outre, ce milieu mélange des collègues dans un environnement propice à la formation de romances. Le travail d'équipe amène des employés à vivre de nombreuses expériences en étant proches, tout en ayant parfois de nombreux points en communs. Ils vont consacrer de longues heures ensemble, que ce soit dans des séminaires et formations, des voyages d'affaires, des réunions, des activités d'entreprise, tout en vivant la satisfaction et les moments d'adrénaline lors de réussites au travail (Eyler et Baridon 1991).

Il est possible de voir les romances au travail à travers la théorie des échanges sociaux d'Anderson et Hunsaker (1985). En effet, ces auteurs affirment que les collègues au travail s'efforcent à combler mutuellement leurs besoins, et ce faisant, à créer des liens sociaux solides (Hoffman et al., 2005). L'accroissement des travaux et projets d'équipes, favorisant des liens de coopération au travail, a contribué au développement de liens sociaux et aux rencontres physiques. Ce phénomène est encore plus amplifié lorsque ces travaux et projets d'équipe, parfois rythmés par du stress, des délais serrés et des émotions fortes, se couronnent de succès, générant ainsi des sentiments forts d'admiration, et renforçant les liens entre des collègues (Chesanow, 1992 ; Losey, 1993 ; Warfield, 1987 ; Anderson et al., 1985).

1.3.2 Le climat organisationnel

1.3.2.1 Orgueil et favoritisme

Les romances en milieu de travail impliquant des personnes de niveaux hiérarchiques différents, comme un employé et une gestionnaire par exemple, peuvent susciter des perceptions d'iniquités et de favoritismes, à tort ou à raison. En effet, de telles perceptions peuvent survenir même sans preuve et fondement ou résultantes de la relation amoureuse (Powell, 2001) et elles sont inévitables (Gomes et al., 2006).

La perception d'une relation amoureuse au travail, outre la caractéristique hiérarchique ou horizontale de la relation, tient compte de différents facteurs, tels que l'état matrimonial et le genre. Ainsi, la perception d'un couple au travail sera probablement négative si, par exemple, au sein de ce couple, une personne est déjà mariée, ou si la personne la plus âgée est une femme (Brown et Allgeier, 1996 ; Jones, 1999). La perception des collègues au travail peut mettre en danger une amitié sincère, une relation platonique entre deux personnes au travail, car il arrive que d'un point de vue extérieur, des interactions amicales entre deux personnes de sexes différents soient perçues comme étant des interactions romantiques, à tort (Monsour et al., 1994 ; O'Meara, 1989 ; Swain, 1992).

Les romances entre un gestionnaire et son subordonné peuvent subir une perception encore plus entachée à cause de la probabilité qu'un des amoureux, ou les deux, exercent une influence injuste qui aboutisse éventuellement à des recours judiciaires en discrimination, pourvu que la preuve démontre qu'il y ait effectivement du favoritisme en ce qui a trait à l'octroi de bonus, d'augmentations salariales, et aussi de mandats et de tâches plus ou moins attrayantes (Segal, 2005).

1.3.2.2 L'amour et les valeurs de la société

Deux personnes, de sexe différent, au sein d'une même organisation, peuvent ressentir une crainte de s'engager dans une relation amicale et platonique. En effet, la peur d'être perçus par les autres comme étant dans une romance peut amener deux personnes de sexe opposé à renoncer à devenir amis. Ce phénomène est d'autant plus amplifié lorsqu'il y a déjà une mauvaise perception des romances dans le milieu de travail, jusqu'à des accusations de harcèlement sexuel ou de comportements inappropriés. Ce phénomène est aussi appelé dans la littérature « la cloison de verre » (Elsesser et Peplau, 2006).

Alder et Quist (2014) mettent en lumière le fait que la localisation géographique du lieu de travail peut exercer une influence sur la perception de la romance au travail par les différentes parties prenantes. En effet, Alder et Quist (2014) illustrent leur concept à travers l'exemple du sud des États-Unis, comprenant la « ceinture de la Bible » (« Bible Belt » en anglais), dans laquelle les romances au travail, et plus particulièrement les romances extra-conjugales, seraient perçues négativement et plus sévèrement que dans la côte est du pays, qui serait plus libérale.

Enfin, dans une perspective plus extrême, Mead (1949) a suggéré de séparer physiquement les potentiels partenaires sexuels dans les milieux de travail. Cela permettrait, tant aux hommes qu'aux femmes, de développer des relations de travail honnêtes et respectueuses. Ainsi, sans tension sexuelle au travail, le milieu de travail tendrait vers un idéal d'égalité entre les hommes et les femmes, le tout dans une atmosphère de travail exempt de tension. C'est dans cette perspective qu'Akande (1992) a constaté que dans des relations de mentorat au travail, il arrivait que des mentors masculins puissent chercher à éviter volontairement d'avoir à mentorer une femme, en créant une distance physique artificielle dans le but d'éviter de créer des tensions sexuelles potentielles et d'être accusés de

favoritisme, à tort ou à raison. Ce comportement contribuerait à désavantager les femmes dont l'égalité des chances d'être mentorée se verrait amoindrie par rapport aux hommes. Toutefois, comme le témoigne une recherche récente, le télétravail, et par conséquent l'absence de proximité physique, n'empêche pas la formation d'une romance entre collègues, et ne conduit pas non plus à la fin d'une relation (Mishra et Mitra, 2021).

1.3.2.3 La justice organisationnelle

Les effets des romances au travail sur leur milieu s'étendent tout au long d'une échelle de conséquences positives, neutres, légèrement négatives avec de simples distractions jusqu'à fondamentalement négatives avec de véritables préjudices à la clé. Powell et Foley (1998) ont déterminé qu'il existait deux types de romances au travail qui présentaient les perspectives les plus dommageables pour une organisation en termes d'efficacité au travail et de motivation de groupe. En effet, le premier type de romance est du type hiérarchique, dans lequel on retrouve un subordonné avec son supérieur. Le second type de romance serait celui de type utilitaire, dans lequel les deux parties vont rechercher une satisfaction mutuelle de leurs besoins respectifs : une a des envies personnelles ou sexuelles, tandis que l'autre partie a des besoins relatifs à ses tâches ou à sa carrière.

Dans un milieu de travail, une relation amoureuse de type utilitaire expose les amoureux à des risques d'exploitation (Powell et Foley, 1998). Dans le cas présent, ce phénomène d'exploitation dépend de la balance des pouvoirs dans une relation amoureuse utilitaire au travail, et les effets se caractérisent selon le degré de dépendance de chaque amoureux l'un envers l'autre. Mainiero (1986), pour modéliser les dynamiques des romances au travail, a mis en lumière trois types de dépendances entre des amoureux au travail pour obtenir des ressources en échange d'une relation. La première est la dépendance liée aux tâches, soit lorsqu'un employé dépend d'un autre pour travailler efficacement. La seconde

est la dépendance liée à la carrière, c'est-à-dire lorsqu'une personne souhaitant évoluer dans sa carrière est dépendante de l'approbation de quelqu'un d'autre. La troisième est la dépendance personnelle et sexuelle, soit la dépendance affective d'une personne à une autre, que ce soit pour obtenir de l'amour ou des faveurs sexuelles.

Ainsi, dans une relation amoureuse de type utilitaire dont le pouvoir est déséquilibré, la personne étant hiérarchiquement supérieure à l'autre peut user de ses charmes pour forcer l'autre personne, qui a un pouvoir plus faible, à exécuter certaines tâches ou à améliorer ses performances au travail, tandis que dans une situation inverse, la personne subordonnée peut également user de ses charmes pour forcer son gestionnaire à obtenir des tâches plus agréables ou de meilleures conditions de travail par exemple (Powell et Foley, 1998). En d'autres termes, les romances de type utilitaire en milieu de travail constituent un risque d'exploitation, et dont le potentiel d'exploitation est plus élevé dans une romance verticale, avec un gestionnaire et une subordonnée par exemple, que dans une relation amoureuse horizontale, avec deux personnes de même niveau hiérarchique, et donc une plus faible dépendance reliée aux tâches et à la carrière (Powell et Foley, 1998).

Enfin, il est possible que les romances au travail puissent altérer un jugement objectif lorsqu'il est question d'attribuer des promotions, des augmentations salariales, ou d'évaluer des employés et gestionnaires, bien qu'il soit difficile d'affirmer qu'il y ait une corrélation directe (Michelson, 2010).

1.3.3 Les romances et la hiérarchie

1.3.3.1 Romances déséquilibrées

Une relation amoureuse au travail qui est équilibrée dans la balance des pouvoirs peut favoriser des conséquences positives sur le milieu organisationnel. Cette balance des pouvoirs repose notamment sur la perception des évolutions positives ou négatives dans l'intérêt des tâches au travail, les augmentations salariales, les mutations et les récompenses dans le cheminement de carrière (Anderson et Hunsaker, 1985 ; Collins, 1983 ; Jamison, 1983 ; Quinn, 1977). En revanche, les relations amoureuses au travail qui apparaissent déséquilibrées peuvent entraîner des conséquences négatives, tant pour le groupe de travail que le couple d'amoureux. Cela se produit entre autres dans des relations avec des différences hiérarchiques, comme un gestionnaire et son employé par exemple (Mainiero, 1986).

Ainsi, plus une relation déséquilibrée en termes de pouvoir devient évidente et ostentatoire, alors plus forte sera la détermination des membres d'un groupe de mettre un terme à cette relation. Cela se matérialisera à travers différents degrés d'actions, tels que de la désapprobation, de l'hostilité affirmée ou des actes de sabotage (Mainiero, 1986).

1.3.3.2 Les avantages de l'amour, puis l'amour

Dans un milieu de travail impliquant des relations amoureuses hétérosexuelles, plusieurs recherches ont mis en évidence l'existence de deux facteurs qui ont une influence sur la perception des employés dans un groupe, à savoir le sexe et le statut hiérarchique entre les deux partenaires (Horan et Chory, 2009, 2011, 2013). Cela s'illustre notamment dans des situations dans lesquelles il y a une différence hiérarchique entre les deux amoureux (Horan et Chory, 2014).

Dans le scénario où un collègue entretient une relation amoureuse avec un supérieur hiérarchique, les collègues sondés seraient davantage tentés d'accorder une confiance amoindrie, de mentir et d'être moins solidaires que lorsque deux amoureux sont sur le même niveau hiérarchique (Horan et Chory, 2014). En effet, les personnes sondées considèrent qu'un ou une collègue qui entretient une relation amoureuse avec un supérieur hiérarchique serait plutôt immoral et moins attentionné que dans une relation à niveaux hiérarchiques égaux (Horan et Chory, 2014). En outre, les femmes qui seraient en couple avec un supérieur hiérarchique seraient moins portées à être de confiance (Horan et Chory, 2014).

Il arrive qu'une relation amoureuse au travail, qui tende plus vers la relation transactionnelle que dans la relation purement sincère et empreinte de sentiments profonds, puisse aboutir à des gains et des avancées dans une carrière de manière illicite et dissimulée (Harris et Ogbonna, 2006).

1.4 LA GESTION DES ROMANCES AU TRAVAIL

1.4.1 L'encadrement par les gestionnaires, les ressources humaines et l'organisation

Schwartz et Storm (2000) mettent en lumière un défi principal : il s'agit de réussir à maintenir un environnement de travail positif pour tous les employés, tout en s'assurant que l'organisation et ses partenaires externes puissent se protéger des éventuels effets négatifs des romances.

Il existe en Amérique du Nord deux visions bien distinctes et opposées concernant la gestion générale des romances en milieu de travail. En effet, plusieurs chercheurs tels qu'Anderson et Hunsaker (1985), Bordin (1994), Colby (1991), Cummings (2001), Hoffman et al. (1997), Losey (1993) et Powers (1999) ont recommandé de prendre une position affirmée en cherchant à réglementer les romances au travail, à travers des pratiques et règles internes à l'organisation, considérant que le risque de conséquences négatives graves relativement aux romances en milieu de travail n'était pas négligeable, et pouvaient être partiellement contrôlés et limités. D'un autre côté, d'autres chercheurs ont plutôt recommandé que l'organisation n'intervienne que si une romance en milieu de travail a un impact sur la productivité (Thornburg, 1993), ou bien simplement une gestion au cas par cas (Meyer, 1998 ; Perry, 1993).

Selon une recherche de 2014, le fait de dévoiler au grand jour l'existence d'une relation amoureuse au travail entraînerait des répercussions directes sur les collaborateurs d'une organisation. Cela constitue une opportunité pour les professionnels en ressources humaines et pour les gestionnaires de prendre le contrôle sur ces situations, dans la mesure où la révélation d'une romance au travail pourrait être plutôt contrôlée et organisée en partie par l'organisation (Horan et Cowan, 2014).

Clarke (2006) a souligné le danger de vouloir créer des réglementations internes à l'organisation qui sont motivées par la peur de se faire poursuivre pour du harcèlement sexuel, quitte à se rendre jusqu'à la discrimination ou l'atteinte à la vie privée. Cependant, sans politique interne claire, et sans lignes directrices fournies par l'organisation, les gestionnaires se retrouvent dans des situations difficiles à gérer, notamment en ce qui a trait aux interventions rapides et à l'anticipation des situations dangereuses (Segal, 2005). Dans un scénario où des gestionnaires agiraient et traiteraient de manière différente et irrégulière les problèmes au travail reliés à des romances, alors l'organisation s'exposerait à des

accusations de licenciements non fondés, des mutations abusives, de l'injustice, de l'iniquité, du traitement de faveur ou de la discrimination (Segal, 2005). Ainsi, il est préférable pour l'employeur d'agir de manière proactive et de définir des lignes directrices claires et des politiques internes pour les gestionnaires et les professionnels en ressources humaines, tout en s'assurant que les gestionnaires appliquent les mesures avec régularité, intégrité et respect pour les romances au travail (Davis, 2000).

Poser des questions et s'intéresser à la vie sexuelle des employés relève d'un sujet épineux. En effet, bien que l'intention puisse être légitime pour certains, cela reviendrait malgré tout à s'interroger sur la primauté de l'intérêt de l'organisation à intervenir, contre l'intérêt de l'employé à voir sa vie privée être respectée (Hoffman et al., 1997).

1.4.2 Contrats et règlements internes

1.4.2.1 L'intérêt de disposer d'une politique interne

Clarke (2006) et Lickey et al. (2009) ont déterminé qu'une bonne pratique interne pour la gestion des relations amoureuses au travail, tout en s'inspirant des lois et jurisprudences, en effectuant en plus une veille juridique, serait de faire reconnaître formellement une relation par deux employés comme étant mutuelle et consensuelle. Cela limiterait ainsi assurément la responsabilité de l'organisation en cas d'accusation de harcèlement sexuel. Mainiero (2020) recommande des politiques qui favorisent la divulgation de maltraitances et d'abus plutôt que le secret et le silence à cet égard, notamment dans le but de limiter de potentielles romances abusives orientées vers l'abus et l'exploitation sexuelle, la manipulation et les comportements de prédateur sexuel.

Lickey et al. (2009) estiment qu'il n'existe pas de modèle universel pour toutes les organisations en ce qui concerne les politiques internes de gestion des romances. Cependant, il est possible de se fonder sur ce qui se fait dans d'autres organisations, tout en s'appuyant sur du soutien légal spécialisé dans la gestion des ressources humaines pour rédiger une politique adéquate nécessaire pour protéger les intérêts de l'organisation (Wilson et al., 2003). Lors de la rédaction d'une politique interne de gestion des romances au travail, l'organisation devra prendre en considération sa taille et sa culture interne (Schaefer et al., 2001).

L'employeur peut adopter un comportement allant de l'inaction, soit ne pas se mêler des romances dans son milieu de travail tout en espérant que tout aille pour le mieux, effectuer des actions correctrices comme offrir du soutien social et de l'aide psychologique, jusqu'à imposer des mesures punitives et disciplinaires (Foley et Powell, 1999). S'il y a des hommes et des femmes, alors il y aura des relations amoureuses. L'ignorer volontairement expose l'organisation à des situations auxquelles elle ne sera pas préparée (Paul et Townsend, 1998). Rédiger, appliquer et maintenir des politiques internes nécessitent pour l'organisation de trouver et de consacrer les ressources nécessaires (Amaral, 2006).

À cet effet, il faut également que les gestionnaires, la direction et les professionnels en ressources humaines de l'organisation soient adéquatement formés et entraînés dans le cadre de la gestion des relations amoureuses en milieu de travail (Pierce et Aguinis, 2009 ; Kiser et al., 2006). Le respect de tels règlements et procédures internes dépend aussi du degré de soin et d'application des employés, et certains peu consciencieux tenteront malgré tout de contourner les règles (Doll et al., 2015).

Barratt et al. (2011), à travers leur étude, ont constaté que comparativement aux romances latérales, c'est-à-dire entre deux individus de niveau hiérarchique similaire, les romances hiérarchiques, sont perçues négativement et présentent un risque plus important de conséquences négatives sur l'organisation et ses personnes, sans distinction. De plus, il ne semble pas possible d'éliminer au complet toute forme de romance au travail (Barratt et al., 2011). De ce fait, Barratt et al. (2011) en sont arrivés à la conclusion qu'il est nécessaire de mettre en place des politiques et règlements internes afin de protéger à la fois l'organisation et ses employés contre d'éventuels problèmes, telles que des sagas juridiques, des accusations de harcèlement sexuel ou de favoritisme (Barratt et al., 2011).

Aux États-Unis, certaines entreprises telles qu'IBM et Xerox ont autorisé formellement les romances entre des employés qui ne sont pas dans une même direction (Cavico et al., 2012a). Au Royaume-Uni, on peut considérer la possibilité de muter les amoureux dans des départements différents (Biggs et al., 2012). D'autres entreprises comme Google et Facebook ont adopté des politiques internes qui imposent aux employés de ne pouvoir inviter un ou une collègue à sortir une seule fois, et si la personne invitée offrait une réponse vague telle que « Je suis occupé », alors plus aucune invitation ne pourrait lui être faite (Green, 2019 ; Leong, 2019).

Il n'est raisonnablement pas envisageable de pouvoir bannir de manière générale les romances en milieu de travail, comme il est inévitable de tenir compte du fait que leur gestion est difficile, voire impossible à contrôler complètement (Lickey et al., 2009). De plus, bannir toute forme de relation amoureuse au travail ne bénéficie ni à l'organisation ni aux employés (Schaefer et al., 2001). Toutefois, il est possible selon Lickey et al. (2009) d'établir des politiques et des lignes directrices pour aider les gestionnaires à habilement réduire la responsabilité civile de l'organisation, et ce, quel que soit le stade de la romance. En d'autres termes, l'organisation a tout intérêt à agir de manière proactive pour se prémunir de situations

dans laquelle elle pourrait être légalement déclarée comme étant complice de harcèlement sexuel (Pierce et Aguinis, 1997). Ces politiques doivent être sages, justes, morales, et surtout légales (Cavico et Ghulam, 2021). Leur application doit rester constante, juste et équitable (Davidson et Forsythe, 2011) et être alignée sur les intérêts de l'organisation (Kolesnikova et Analoui, 2013). Si l'organisation dispose d'un règlement interne suffisant pour gérer les quelques cas problématiques, alors il n'est pas nécessaire de pénaliser l'ensemble des romances au travail qui vont majoritairement se dérouler sans problème (Boyd, 2010).

1.4.2.2 L'amour en secret

Tout en tenant compte du fait qu'il ne soit raisonnablement pas possible d'empêcher des gens de s'aimer au travail, Amaral (2006) considère que chercher à contrôler les romances au travail, voire à les interdire, aurait pour effet de potentiellement pousser les romances actuelles et futures dans la clandestinité et le secret. Pour l'organisation, cela contribuerait à des complications légales plus difficiles à gérer, à commencer par le fait de pouvoir prouver qu'une romance soit consensuelle, surtout lorsqu'elle était devenue clandestine à cause des agissements de l'organisation (Schaefer et al. 2001).

Il ne faut pas pour autant imposer des mesures qui seraient perçues comme étant punitives ou intimidantes, en se fondant sur les déclarations de romances consensuelles effectuées de bonne foi. Il est fort peu probable que des amoureux veuillent bien déclarer leur romance s'ils risquent d'être obligés de quitter l'organisation en cas de rupture (Pierce et Aguinis, 2003). Cela est d'autant plus dommageable pour l'organisation dans la mesure où cela pourrait lui faire perdre de précieux employés et engendrer des coûts de recrutement qui auraient pu être évités (Schaefer et al., 2001). Les contrats d'amour ne peuvent constituer la seule solution, surtout si les employés considèrent que leur vie amoureuse relève de leur vie

privée et que l'organisation ne doit pas s'en mêler. En d'autres termes l'organisation a intérêt à agir de manière proactive, et non réactive (Lickey et al., 2009).

1.4.2.3 Distinguer et règlementer différents types de romances

Les recherches de Lickey et al. (2009) ont permis de déceler une recommandation pertinente lors de la rédaction d'un règlement interne concernant une romance. En effet, ils recommandent à la gestion de distinguer à l'écrit les romances de type hiérarchique. L'organisation a en effet intérêt à agir de manière juste et équitable en appliquant des règles spécifiquement aux romances hiérarchiques et aux romances latérales (Appelbaum et al., 2007). De ce fait, il sera ainsi possible de demander aux employés et gestionnaires de signaler rapidement, si ce n'est immédiatement tout début de romance impliquant un supérieur et son subordonné, et de préférence par chacune des parties (Lickey et al., 2009). Aussi, il serait pertinent d'inclure des clauses spécifiques aux romances avec des clients et des fournisseurs, notamment pour limiter les probabilités de bris de confidentialité, ou des fuites d'informations confidentielles sur l'organisation (Lickey et al., 2009). Il faut aussi envisager d'offrir la possibilité à un employé d'effectuer un signalement de harcèlement directement au service des ressources humaines, en contournant ainsi son gestionnaire et ses supérieures afin d'éviter de potentielles représailles (Cavico et Mujtaba, 2017).

Selon Pearce (2010), les romances entre employés de différents niveaux sont problématiques, et les romances entre un gestionnaire et son subordonné sont les plus dangereuses, et donc les plus pertinentes à bannir dans une politique interne de gestion des romances. À cet effet, les gestionnaires devraient informer les employés de telles interdictions, et avoir la possibilité d'agir rapidement et équitablement grâce aux mesures prévues dans le règlement interne en cas de non-respect des règles.

1.4.2.4 La gestion des romances comme levier d'attraction

Pierce et al. (2012) considère que des politiques et procédures internes concernant la gestion des romances au travail qui soient justes et équitables pourraient être perçues positivement par des chercheurs d'emplois, et par la société au sens large. En effet, de telles pratiques donneraient comme signal que l'organisation offre un milieu de travail sain et bienveillant, ce qui améliorerait l'attractivité de l'organisation sur le marché du travail.

Toutefois, contrairement aux recommandations précédentes, les recherches de Pierce et al. (2012) ont déterminé qu'il était probablement préférable de n'avoir aucune politique et aucun accord relativement à la gestion des romances au travail, ou bien qu'il serait mieux d'avoir une politique permissive plutôt qu'une qui soit restrictive. De cette manière, cela montrerait que l'organisation accorde une importance élevée à l'équilibre travail-vie personnelle.

1.4.2.5 Le contrat amoureux

Von Bergen (2020) a suggéré quelques exemples de clauses qui pourraient être appropriées dans une politique interne de gestion des romances : confirmer que la romance est volontaire et consensuelle, attester être au courant des mesures disciplinaires en cas de harcèlement sexuel, avoir un comportement professionnel et respectueux sur les lieux de travail, ne pas s'adonner à du favoritisme ou être en situation de conflit d'intérêts, ne pas utiliser le matériel et les ressources de l'organisation dans le but d'entretenir la romance, faire preuve de respect envers l'autre si la romance se termine et s'abstenir de toute forme de représailles, et signaler toute fin de relation à l'employeur qui pourra alors ajuster son analyse en cas de harcèlement sexuel. Enfin, les deux parties doivent confirmer qu'elles agissent en pleine connaissance de leurs droits (Parent, 2009).

1.4.2.6 L'usage des technologies de l'information de l'organisation dans les romances

L'utilisation des technologies de l'information et de communication est présente lors des différentes phases d'évolution d'une romance au travail, jusqu'à son éventuelle rupture (Cowan et Horan, 2021). En effet, après une rupture amoureuse, il peut arriver qu'un des deux partenaires soit tenté d'utiliser les moyens technologiques de son employeur pour rentrer en contact avec son ex-partenaire. Si cette communication n'est pas sollicitée, alors cela peut être perçu comme étant du harcèlement en milieu de travail, surtout si ce comportement est répété. Il est alors recommandable pour les employeurs de prévenir ces éventuelles situations de harcèlement en mettant au clair cette situation dans une politique interne (Cowan et Horan, 2021).

L'utilisation des outils technologiques de communication de l'organisation par les employés devrait être encadrée par un code de conduite éthique selon Mainiero et Jones (2013). Le harcèlement sexuel ne change pas de qualification juridique, que les propos soient véhiculés en privé ou en public, avec des outils personnels ou des outils de l'organisation.

Après une rupture amoureuse, il est possible que les anciens amoureux s'engagent dans des querelles et d'autres interactions sur des médias sociaux qui pourraient avoir un impact négatif sur le climat de travail (Mainiero et Jones, 2013). Bien que le harcèlement entre deux employés à l'extérieur du cadre de travail relève de leur vie privée et n'engagerait pas la responsabilité civile de l'organisation, il est dans l'intérêt de l'organisation de favoriser le meilleur climat de travail possible avec un tel code de conduite éthique (Mainiero et Jones, 2013). Ce code de conduite permettrait de rappeler aux employés que l'usage d'appareils de communication de l'organisation à des fins de harcèlement en dehors des heures de travail peut quand même être surveillé par l'organisation, et que des actions pourraient être

entreprises à cet effet. Mainiero et Jones (2013) insistent sur le caractère crucial de la fermeté de l'organisation quant au sérieux de l'application d'une politique anti-harcèlement. Il s'agit d'être suffisamment crédible pour prévenir des situations de harcèlement. Ainsi, l'organisation, les cadres et les employés seraient davantage protégés de risques d'accusations de harcèlement au travail.

1.4.3 Mesures disciplinaires et interventions de l'employeur

1.4.3.1 Traitement des signalements

Le règlement interne devrait aussi mentionner clairement les manières d'effectuer des signalements, tout en garantissant les employés que les signalements feront tous l'objet d'une enquête approfondie, juste et impartiale, fondée sur un processus clairement défini, confidentiel, et exempt de toute forme de harcèlement et de représailles, et le cas échéant, ces situations seraient sévèrement punies (Cavico et Mujtaba, 2017). Les gestionnaires devraient aussi obligatoirement confirmer formellement qu'ils ont pris connaissance des politiques internes de gestion des romances afin de ne pas plaider l'ignorance en cas de problème (Farkas et al., 2019).

1.4.3.2 Posture médiatrice

Dans le cas où la romance serait en problème, que ce soit de manière passagère ou définitive, l'organisation peut adopter une posture médiatrice, ou de résolution alternative de conflit (Bliss et al., 2006).

L'organisation devrait favoriser la médiation et l'aide psychologique, mais rester ferme et cohérente lorsque des accusations de harcèlement sexuel s'avèrent fondées. Il s'agit

d'envoyer un signal fort à l'ensemble des employés qu'il y a des conséquences sévères, constantes et ajustées en fonction des faits (Pierce et al., 2004).

1.5 CONCLUSION

Ainsi, les romances en milieu de travail constituent un phénomène quasi similaire aux critères juridiques de la force majeure énoncés dans l'article 1470 du Code civil du Québec : un événement imprévisible, parfois soudain et irrésistible, et sans doute extérieur à l'organisation. Toujours dans ce registre lexical juridique, l'organisation, sur le fondement de la Loi sur les normes du travail, a un devoir d'agir de manière raisonnable afin d'offrir « un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique ». L'organisation est responsable juridiquement, et est garante d'un environnement de travail sain. Elle peut déléguer cette mission à ses professionnels en ressources humaines et à ses gestionnaires, et ses interventions doivent rester en accord avec la Charte québécoise des droits et libertés, ainsi que les jurisprudences majeures sur le sujet des romances au travail.

Les romances au travail ne constituent pas que des risques et des problèmes latents à gérer : il y a de nombreux aspects positifs dont l'organisation peut en cueillir les fruits sur le long terme, que ce soit par de l'attraction, de la rétention et de la motivation. Il est toutefois nécessaire de tenir compte de la perception des employés sur les romances, que ce soit d'un point de vue culturel, ou par crainte de favoritisme, si un milieu de travail sain et agréable constitue une finalité recherchée par l'organisation.

La gestion des romances au travail précède la gestion des ruptures amoureuses, dans le sens où des dispositions internes prises par une organisation proactive et prudente amèneraient les professionnels en ressources humaines et les gestionnaires à savoir identifier

et réagir à des situations uniques, de la manière la plus juste et équitable possible, dans l'intérêt de toutes et tous. Il s'agit d'un habile équilibre entre les intérêts économiques et juridiques de l'organisation, ainsi que les intérêts des employés en termes d'épanouissement, de confort et de bonheur, et de respect de leur vie privée.

CHAPITRE 2

DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

Ce second chapitre a pour but de présenter la démarche méthodologique choisie dans le cadre de ce mémoire. Ce chapitre est composé des parties suivantes : la question et les objectifs de recherche, la pertinence de l'étude, la présentation des concepts à l'étude, le raisonnement de recherche, la méthodologie de recherche, la population étudiée et l'échantillon, l'analyse des données ainsi que les considérations éthiques.

2.1 LA QUESTION ET LES OBJECTIFS DE RECHERCHE

La question générale de recherche qui guide ce mémoire est la suivante : quelles pratiques et politiques sont à favoriser par les employeurs et les gestionnaires pour gérer les ruptures amoureuses en milieu de travail québécois ? À travers cette question, on s'intéresse aux différentes possibilités qui s'offrent à l'employeur pour assurer un cadre de travail agréable, sain, optimal et accommodant pour les employés vivant une rupture amoureuse au travail, ainsi que pour leurs collègues.

L'objectif principal de la recherche est d'identifier, de décrire et d'analyser les pratiques et les stratégies que pourraient adopter les employeurs et leurs gestionnaires pour gérer les ruptures amoureuses en milieu de travail qui entraînent des conséquences négatives sur le climat de travail et les formances individuelles et collectives. À cet effet, il est pertinent de dresser les objectifs secondaires de cette recherche. En l'occurrence, il s'agit de comprendre, de décrire et d'analyser :

- la perception des travailleurs relativement aux ruptures amoureuses dont ils en sont témoins au travail ;
- la réaction des membres de l'organisation lorsqu'ils sont témoins de situations liées à des ruptures amoureuses au travail ;
- les mesures que des membres de l'organisation considèrent comme acceptables et appropriées pour gérer les ruptures amoureuses au travail ;
- l'accessibilité à des mesures d'aménagement et d'accommodement au travail pour les collaborateurs ayant vécu une rupture amoureuse.

2.2 LA PERTINENCE DE L'ETUDE

Cette étude cherche à contribuer au progrès de la recherche scientifique et sociale au Québec, en mettant notamment en lumière la singularité juridique et culturelle de la province en Amérique du Nord.

2.2.1 La pertinence sociale

Cette présente recherche contribue à mieux comprendre la perception des ruptures amoureuses en milieu de travail par les travailleurs. De plus, elle permet d'entamer une réflexion sur les pratiques de gestion des organisations, ainsi que sur ses possibilités d'amélioration, tant au niveau des processus et procédures que sur l'esprit et la philosophie de la gestion des ruptures amoureuses au travail, dans le but précis d'offrir un milieu de travail sain, agréable et exempt de violence physique ou verbale, et de harcèlement, tout en respectant le plus possible la vie privée des travailleurs et en y s'immisçant le moins possible. De ce fait, la pertinence sociale de cette étude est de nature conceptuelle (Barthélémy, 2012), dans la mesure où elle vise à permettre aux gestionnaires, aux employés et aux organisations

en général, à mieux comprendre et à mieux appréhender les situations de ruptures amoureuses au travail. Aussi, cette étude cherche à proposer aux gestionnaires des pratiques à appliquer au quotidien pour favoriser un climat de travail sain et limiter les aspects négatifs des ruptures amoureuses pour les ex-amoureux et leurs collègues.

La présente étude offre des possibilités pour les organisations et ses gestionnaires de concrétiser des initiatives en adoptant des pratiques facilitatrices pour leurs employés qui vivent une situation de rupture amoureuse au travail, de manière directe pour les ex-amoureux, et de manière indirecte pour leurs collègues. Selon Horean et al. (2021), l'accroissement des romances en milieu de travail et des communications entre les ex-amoureux tant au travail qu'à l'extérieur, impliquant parfois indirectement leurs collègues, sont des phénomènes croissants qui devraient être pris en compte pour maintenir un climat de travail sain et limiter, voire éviter des débordements. L'organisation et ses gestionnaires peuvent ainsi envisager de traiter ces situations avec justice et équité, pour favoriser un climat de travail sain, une meilleure perception des ruptures amoureuses par les pairs, une meilleure justice et culture organisationnelle, et in fine, obtenir des gains de productivité, retenir et attirer des employés, et devenir plus rentables (Karl et Sutton, 2000).

La pertinence sociale repose ainsi sur les différentes pistes de solutions qui permettront d'améliorer les politiques organisationnelles de gestion des ruptures amoureuses en milieu de travail. À cette pertinence sociale s'ajoute une pertinence scientifique, qui sera présentée dans la prochaine section.

2.2.2 La pertinence scientifique

Compte tenu du fait que les romances en milieu de travail constituent une liberté affirmée par le Code du travail français, la recherche scientifique francophone sur le sujet reste maigre comparativement à celle des États-Unis, qui ont été les pionniers de la recherche scientifique sur les romances au travail, et ce, dès 1977 (Hennequin et al., 2021). De même, il est légitime de considérer que la recherche québécoise sur ce sujet puisse être nettement moins fournie que celle des États-Unis, considérant le fait que la population québécoise actuelle, avec 8,485 millions d'habitants (Institut de la statistique du Québec, 2024), ne représente qu'environ 3,85 % de celle de nos voisins états-uniens, qui comptaient environ 220,2 millions (United States Census Bureau, 1975) d'habitants au moment de la première publication sur la gestion des romances en milieu de travail par Quinn en 1977.

Cette recherche vise entre autres à être novatrice à travers trois aspects. Tout d'abord, la perception des ruptures amoureuses au travail par les employés dans un contexte québécois est étudiée, afin de comprendre le fondement de leurs perceptions qui engendrent par la suite une évolution du climat de travail (Horan et al., 2014). Ensuite, la recherche québécoise sur le sujet des romances en milieu de travail est encore peu fournie pour le moment comparativement à nos voisins anglophones (Saint-Onge et Ritory, 2015) et états-uniens. Enfin, la question de la gestion des ruptures amoureuses en milieu de travail dans un contexte québécois n'a pas encore été traitée à ce jour.

Cette absence de recherche sur la question précise de la gestion des ruptures amoureuses en milieu de travail québécois justifie une pertinence scientifique enrichissante sur le sujet (Bourgeois, 2016). Ainsi, cette recherche permet d'être pionnière au Québec, et contribuera à la fondation scientifique québécoise sur le sujet.

Les concepts clés de ce mémoire sont les ruptures amoureuses en milieu de travail et le climat organisationnel. Le cadre d'analyse et les concepts à l'étude sont présentés dans la prochaine section.

2.3 LA PRESENTATION DES CONCEPTS A L'ETUDE

Les relations amoureuses en milieu de travail sont des relations mutuellement désirées (Clarke, 2006), qui impliquent une attirance entre deux employés d'une même organisation (Mainiero, 1986 ; Pierce et al., 1996 ; Quinn, 1977). Elles peuvent également s'étendre sur différents niveaux hiérarchiques dans l'organisation, jusqu'à même inclure des acteurs externes comme des clients ou des fournisseurs. La rupture amoureuse survient lorsque la relation s'achève, unilatéralement ou d'un commun accord. Certaines ruptures, malgré le désir commun des ex-partenaires de se quitter, peuvent aboutir à des situations conflictuelles. Dans ce mémoire, il est question des ruptures amoureuses en milieu de travail qui affectent négativement le climat de travail, et la performance individuelle et collective.

Le climat organisationnel peut se définir comme étant la perception qu'ont les employés de leur milieu de travail (Roch, 2008), ou bien comme un ensemble de représentations partagées par les membres d'une entité relativement aux politiques, pratiques et procédures que cette dernière récompense, soutient ou attend (Valléry et al., 2019), et qui peut être analysé à travers différents facteurs, tels que la perception sur l'ambiance de travail, la charge de travail, la relation avec les collègues ou la supervision, et dont l'analyse, de préférence le plus tôt possible, permet de prévenir des problèmes tels qu'un taux de roulement élevé (Leduc et Dumais, 2008).

L'étude de ces deux concepts s'engage sur un raisonnement de recherche précis, à savoir le raisonnement inductif. Il sera présenté dans la prochaine section.

2.4 LE RAISONNEMENT DE RECHERCHE

La présente recherche se fonde sur un raisonnement inductif, qui se décline par la fracturation, l'examen, la comparaison, la catégorisation et la conceptualisation des données obtenues lors de la collecte (Corbin et Strauss, 2008). À travers ce processus, il s'agit de produire des connaissances nouvelles (Trudel et al., 2006), puis d'offrir des propositions explicatives fondées sur des observations dans une visée compréhensive (Bourgeois, 2016). La question de recherche, à savoir comment gérer les ruptures amoureuses en milieu de travail dans le contexte québécois, est générale et oriente la recherche (Bourgeois, 2016). De plus, avec ce mémoire, la question de recherche est suffisamment vaste et adopte une forme exploratoire qui met en lumière une situation faiblement documentée au Québec (Bourgeois, 2016). Les observations auront pour sujet la perception d'employés au Québec sur les ruptures amoureuses en milieu de travail et leur gestion, vis-à-vis de leur perception du climat organisationnel. La présente recherche requiert une flexibilité relativement à la collecte et à l'analyse des données compte tenu du fait qu'il s'agisse de décrire et de comprendre la perception des employés sondés (Bourgeois, 2016).

Pour pouvoir suivre la logique du raisonnement de recherche, il est nécessaire d'adopter une méthodologie qui soit en accord avec les objectifs de la recherche. Le choix de la méthodologie de recherche est présenté dans la section suivante.

2.5 LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Pour pouvoir atteindre les objectifs de la recherche, il faut choisir un type et une approche de recherche. Dans cette présente recherche, la recherche qualitative descriptive est choisie.

2.5.1 La recherche qualitative

Cette recherche a pour objectif d'analyser, de décrire et de comprendre une réalité humaine peu étudiée au Québec et dans la francophonie. Considérant le fait que ce présent mémoire cherche à étudier de manière subjective le sujet, et à comprendre et à analyser le comportement humain, alors c'est dans cette optique que la démarche méthodologie qualitative sera privilégiée, puisqu'il s'agit d'une méthode de recherche idéale dans ce contexte (Dehbdi et Angage, 2019). La recherche qualitative est la démarche la plus appropriée étant donné que l'étude a pour objectif de décrire et de comprendre le sens de phénomènes ciblés (Fortin et Gagnon, 2022). À cet égard, la recherche qualitative liée au paradigme interprétatif constitue une méthode pertinente pour diriger le chercheur vers une compréhension de la perspective du participant à la recherche. Ainsi, il devient possible de mieux décrire la complexe nature humaine et leurs perceptions vis-à-vis de leurs expériences personnelles dans un contexte social particulier (Fortin et Gagnon, 2022). Il s'agit d'ailleurs de la méthode qui est directement privilégiée par le chercheur, en considérant le fait que cette méthode apparaît satisfaisante en ce qui a trait à la conception de la fondation de la connaissance sur le sujet du présent mémoire (Dumez, 2010). La liberté créative qu'offre la recherche qualitative permet par ailleurs de pouvoir faciliter la construction d'une recherche qui explore le phénomène humain de ce présent mémoire, qui est peu étudié dans la littérature québécoise (Giordano et Jolibert, 2016).

Un intérêt d'appliquer la recherche qualitative est de pouvoir saisir le portrait d'une situation sans pour autant généraliser le point de vue des participants (Boucherf, 2016). Par conséquent, dans la présente recherche, les perceptions des employés au Québec ayant vécu ou observé des situations de ruptures amoureuses au travail pourront être analysées, ainsi que les principes fondamentaux, les artefacts et les valeurs qui ont eu une influence sur leurs perceptions et leurs opinions à cet égard. De plus, la méthode qualitative offre l'avantage de pouvoir saisir les réalités et aspects d'une réalité comparativement à la recherche quantitative (Boucherf, 2016). En l'espèce, la recherche qualitative se fonde sur l'idée que la réalité sociale est belle et bien multiple, et que cette dernière se bâtit à travers diverses perceptions individuelles distinctes, qui se construisent et évoluent à travers le temps et le vécu (Fortin et Gagnon, 2022). Ainsi, cette recherche qualitative vise à valoriser la perception des employés au Québec ayant vécu ou observé une situation liée à une rupture amoureuse au travail, en prenant en considération le climat de travail. De ce fait, les témoignages analysés seront exprimés d'un point de vue subjectif relativement à leur vécu personnel, et cela permet de comprendre et de décrire les conséquences sur la dynamique du climat de travail en cours.

Il est pertinent de rappeler que la démarche qualitative n'est pas sans limite. En effet, il n'est pas possible de pouvoir dresser une généralisation des résultats de la recherche (Boucherf, 2016). Concrètement, il est habituel de constater que les résultats obtenus sont généralement émotionnels et subjectifs, et cela peut amener à considérer que cette démarche qui pourrait apparaître comme exploratoire étant donné qu'elle ne peut aboutir à des hypothèses systématisées ou systématiques (Boucherf, 2016). Elle a aussi pour limite de ne tenir compte que de la perception des participants à la recherche, ce qui laisse en marge d'autres employés similaires, mais ne participant pas à la recherche. Toujours dans la subjectivité, il est vrai que la catégorisation des données s'effectue selon le jugement personnel du chercheur, et que cela pourrait avoir une influence sur l'analyse des données (Giorgano et Jolibert, 2016).

Considérant l'avantage que procure la recherche qualitative en ce qui a trait à la capacité de décrire avec richesse et précision le sujet de la présente étude, il est pertinent d'évoluer vers une approche descriptive qui sera détaillée dans le point suivant.

2.5.2 L'approche qualitative descriptive

Dans l'optique de l'utilisation de la recherche qualitative, il apparaît pertinent d'utiliser l'approche qualitative descriptive, dans la mesure où il s'agit d'une méthode pertinente pour décrire les expériences personnelles (Fortin et Gagnon, 2022). En la matière, il s'agit de mieux comprendre les réponses des répondants face à des situations au travail reliées à des ruptures amoureuses, tout en tenant compte des conséquences sur le climat de travail. De plus, toujours dans le contexte d'une faible abondance de recherches scientifiques sur le sujet de la présente recherche, l'approche qualitative descriptive offre la possibilité d'aboutir à de nouvelles connaissances concernant des phénomènes inconnus (Trudel et al., 2006).

Toutefois, bien que l'approche qualitative descriptive puisse constituer une bonne approche pour décrire les expériences vécues et les perceptions des participants à l'étude, il existe des limites. En effet, les recherches fondées sur l'approche qualitative descriptive peuvent se limiter aux perceptions des propos des participants (Fortin et Gagnon, 2022). Il est également vrai que cette méthode se fonde également sur de la subjectivité, dans la mesure où la recherche s'alimente des perceptions des répondants pour générer des résultats.

À ce propos, l'approche qualitative descriptive peut se fonder sur des entrevues semi-dirigées (Fortin et Gagnon, 2022), et cette méthode choisie pour ce mémoire sera décrite dans le point suivant.

2.5.3 Le mode de collecte de données

Dans le cadre de cette recherche portant sur les ruptures amoureuses en milieu de travail, il est pertinent de privilégier les entrevues semi-dirigées comme mode de collecte de données. Selon Boutin (2006), Poupart (1997) et Savoie-Zajc (2016), l'entrevue semi-dirigée peut se définir comme étant une interaction entre le chercheur et le participant, dans le but de pouvoir contribuer à la recherche scientifique. C'est dans cette démarche que s'inscrit ultimement le désir de dégager un apprentissage, un savoir et une compréhension du phénomène recherché par ce mémoire (Savoie-Zajc, 2009).

L'entrevue-semi dirigée constitue une méthode pertinente dans le cadre de cette recherche puisqu'il s'agit d'un moyen efficace de cueillette de données sur les participants de la recherche à travers les questions du chercheur et d'un contexte prédéterminé par la recherche (Fortin et Gagnon, 2022), relativement à leurs perceptions, sentiments, expériences et pensées. Dans ces circonstances, ce mémoire s'intéresse aux ruptures amoureuses en milieu de travail, ses conséquences sur le milieu de travail, et finalement comment aboutir à une saine gestion de ces ruptures, le tout du point de vue d'employés au Québec, grâce notamment à une tentative de généralisation descriptive des phénomènes et des perceptions observés lors des entretiens (Bertereau et al., 2019). Il est ainsi pertinent de considérer l'entrevue semi-dirigée pour prendre en compte le vécu et les perceptions de ces employés au Québec qui composeront les répondants de l'étude. Les réactions et les témoignages des employés constituent en effet une richesse d'informations qui permettent d'aboutir à des recommandations pertinentes à l'attention des organisations et de leurs gestionnaires (Horan et Cowan, 2014).

Les entrevues semi-dirigées ont ainsi pour objectif de pouvoir offrir une occasion aux répondants de décrire, en leurs mots, leurs perceptions, leurs expériences et leur vécu

relativement aux ruptures amoureuses en milieu de travail et sa gestion, ainsi que son influence sur le climat de travail. Les entretiens constituent par conséquent une méthode pertinente pour pouvoir mettre en œuvre une recherche qualitative qui permette de comprendre le phénomène à l'étude (Baribeau et Royer, 2012). À ce sujet, en prenant en considération dans la littérature des éléments relatifs au climat de travail dans un contexte de romances au travail, un guide d'entrevue a été produit pour cette recherche. L'entrevue gravite autour des quatorze questions qui composent le guide, et abordent les thèmes suivants : la perception du climat de travail, les romances en milieu de travail, leur histoire et leurs manifestations, la perception des ruptures amoureuses en milieu de travail, ses conséquences sur le climat de travail, les gestes d'incivilité et de violence post-rupture amoureuse au travail, l'accessibilité à des mesures d'accommodement pour des ex-amoureux, et la perception de pratiques et de stratégies de gestion pour favoriser un climat de travail sain. Bien que le sujet de l'étude puisse constituer un sujet sensible, notamment sur le plan de la pudeur et de la sexualité (Clair, 2016), cette recherche représente aussi une tentative de pouvoir donner la parole à des personnes, et de leur offrir une chance d'offrir leur point de vue relativement à leur réalité et à leur vécu (Gagnon et al., 2019). S'ajoute à cela une optique de liberté, d'égalité et de respect mutuel, comme principes fondamentaux de cette recherche (Doucet, 2002).

L'annexe I de ce mémoire contient le guide d'entrevue. Ce guide se fonde essentiellement sur l'objectif principal de la recherche, puis autour de ses objectifs secondaires, le tout à travers 15 questions. Tout d'abord, les huit premières questions s'intéressent à la perception et à la réaction des travailleurs concernant les romances en milieu de travail, et les éventuelles ruptures, ainsi que leurs effets sur le climat de travail. Les questions 9 et 10 concernent l'objectif secondaire de la recherche relative à l'accessibilité à des mesures d'aménagement et d'accommodement au travail dans un contexte post-rupture amoureuse. Les questions 11, 12 et 13 cherchent à répondre à l'objectif secondaire qui cherche à décrire et comprendre les mesures que des membres de l'organisation considèrent

comme acceptables et appropriées pour gérer les ruptures amoureuses au travail, et les questions sont fondées sur des propositions du chercheur. Ces propositions sont fondées essentiellement sur les pratiques informelles étudiées dans la revue de la littérature. Les mesures relatives au conseil et à l'encadrement par le superviseur sont inspirées des recherches de Mainiero (2020), tandis que les autres mesures organisationnelles sont tirées des travaux de Karl et Sutton (2000). Enfin, les deux dernières questions, à savoir les questions 14 et 15, permettent d'offrir au participant la possibilité d'ajouter des éléments personnels, puis de clôturer l'entretien.

Certaines limites sont associées à l'utilisation des entretiens semi-dirigés. Tout d'abord, certains participants peuvent se sentir intimidés ou déstabilisés à l'idée de partager leur vécu avec le chercheur, ce qui peut les amener à se censurer volontairement par crainte d'être jugés ou mal compris (Statistique Canada, 2021). De plus, le comportement non verbal du chercheur peut introduire des biais dans les réponses des participants. Par exemple, si le chercheur paraît fermé, intrigué, perplexe ou en accord, cela peut influencer l'ouverture et la profondeur des propos du participant (Statistique Canada, 2021). Conscient de ce potentiel biais, le chercheur doit chercher à maîtriser son non-verbal et à choisir soigneusement son vocabulaire. Par ailleurs, le guide d'entretien peut être vulnérable à la désirabilité sociale, c'est-à-dire à la tendance des participants à répondre de manière socialement acceptable (Sabourin et al., 1998). Ainsi, un biais de désirabilité sociale pourrait être présent. Par exemple, un participant pourrait exagérer certains aspects positifs ou négatifs concernant l'organisation pour laquelle il travaille ou travaillait au moment de son congé parental, ou il pourrait tenter d'établir des liens avec la culture de son organisation alors que sa décision a été influencée par des facteurs extérieurs au travail.

Enfin, il peut être ardu de tirer des conclusions précises concernant les informations collectées étant donné que le nombre de participants rencontrés est faible (Baribeau et Royer,

2012). Si tel est le cas, considérant le fait que l'échantillon soit restreint, il ne serait pas prudent de tirer des généralisations des résultats sur l'ensemble des ex-amoureux au travail pour le Québec.

Maintenant que le mode de collecte de données retenu dans cette recherche, soit celui des entrevues semi-dirigées, a été présenté, la prochaine section sera consacrée à l'explication du choix de la population étudiée et de la constitution de l'échantillon.

2.6 LA POPULATION ETUDIEE ET L'ECHANTILLON

2.6.1 La population à l'étude

La population visée dans cette recherche est celle de travailleurs actifs au Québec. Les critères de sélection de l'échantillon sont les suivants : être majeur, avec aucune considération pour le niveau de scolarité, et être à l'emploi dans une organisation au Québec sans considération pour le secteur d'activité ou le statut public, parapublic ou privé. Cet échantillon est composé uniquement de volontaires désireux de participer à la recherche.

2.6.2 La constitution de l'échantillon

Les participants à l'étude ont été sélectionnés à travers un échantillonnage non probabiliste (Statistique Canada, 2021). Cette méthode d'échantillonnage est largement utilisée, facile à mettre en œuvre et ne nécessite que peu de moyens financiers (Beaud, 2009). De plus, elle est la plus économique, car elle ne nécessite pas de compensation financière pour recruter des participants (Beaud, 2009).

Cependant, cette approche présente certaines limites. En effet, elle peut entraîner des erreurs d'échantillonnage (Beaud, 2009). Concernant la qualité des données, il existe un risque de biais de participation et de sélection (Statistique Canada, 2021). Par conséquent, les données issues d'un échantillonnage non probabiliste doivent être interprétées avec une attention particulière (Statistique Canada, 2021).

La participation à cette étude repose sur le volontariat. La méthode consiste à solliciter des pairs volontaires pour composer l'échantillon (Beaud, 2009). Lors du choix des participants, le chercheur pourrait, sans le vouloir, favoriser certains individus ou refuser la participation d'autres (Dufour et Larrivière, 2012). Les volontaires partagent souvent des caractéristiques psychologiques similaires, telles que le désir de plaire, l'intérêt pour le sujet étudié, ou le besoin de résoudre des problèmes (Beaud, 2009). Cette homogénéité pourrait influencer les perspectives exprimées sur le sujet de l'étude. De plus, un biais de sélection peut provoquer un effet de « majorité silencieuse », c'est-à-dire l'absence des perspectives des non-volontaires (Statistique Canada, 2021). Il est également possible que certains milieux de travail soient surreprésentés, ce qui pourrait entraîner une redondance des données (Statistique Canada, 2021).

Le recrutement s'appuie sur le réseau de contacts du chercheur, qui transmet un courriel d'invitation aux participants après l'approbation du projet par le comité d'éthique de la recherche de l'UQAR. Cette méthode correspond à un échantillonnage volontaire par réseau, également appelé « boule de neige » (Statistique Canada, 2021). L'échantillonnage par boule de neige implique de contacter des personnes connues du chercheur, susceptibles de répondre aux critères de l'étude, ou de leur demander de recommander d'autres participants potentiels. En tout, six participants répondant aux critères ont manifesté leur intérêt pour prendre part à l'étude.

2.6.3 Le déroulement du processus de collecte de données

Les entrevues ont été menées virtuellement via une plateforme de vidéoconférence sécurisée (Zoom) en octobre 2024. Les entrevues ont été enregistrées pour permettre une transcription mot à mot, nécessaire à l'analyse des données. Les entretiens ont duré en moyenne 60 minutes. Au début de chaque rencontre, le chercheur a exposé les objectifs de la recherche aux participants. Un formulaire d'information et de consentement leur a également été présenté avant le début des entrevues. À l'issue de la prise de connaissance du contenu, les participants ont été invités à le signer. Dès lors que les entrevues semi-dirigées ont été menées, l'analyse des données recueillies a pu être entreprise. La section suivante détaillera les méthodes utilisées pour cette analyse.

2.7 L'ANALYSE DES DONNEES

Rappelons que les entrevues ont été enregistrées, puis retranscrites en verbatim. Chaque participant s'est vu attribuer un code unique pour garantir la confidentialité des informations. La transcription a été réalisée séparément pour chaque participant. L'analyse des données repose sur une analyse thématique, telle que décrite par Paillé (2012).

Les thèmes initiaux proviennent des objectifs de recherche, eux-mêmes fondés sur la littérature existante. Ces thèmes incluent les ruptures amoureuses en milieu de travail, ses conséquences sur le milieu de travail, et finalement comment aboutir à une saine gestion de ces ruptures, le tout du point de vue d'employés au Québec. D'autres thèmes ont émergé de l'analyse des données. Il s'agit de la santé mentale et du support psychologique des employés, ainsi que le harcèlement psychologique et sexuel en milieu de travail.

2.8 LES CONSIDERATIONS ETHIQUES

Les questions éthiques s'étendent bien au-delà de l'humain et touchent à tous les aspects de la recherche (Martineau, 2007). L'éthique implique l'adoption de valeurs, de principes, et de comportements que le chercheur doit incarner, en particulier lors des entrevues semi-dirigées (Martineau, 2007). Elle exige également que le chercheur maintienne une objectivité maximale par rapport aux savoirs partagés par les participants volontaires (Martineau, 2007). Cela signifie qu'il est essentiel d'adopter des pratiques et des discours qui respectent pleinement les participants (Martineau, 2007). De plus, la considération éthique constitue une composante essentielle de la démarche de recherche, dans la mesure où le chercheur intervient aussi comme un acteur social, qui s'engage au bénéfice de la société grâce à la valeur sociale générée par sa recherche (Gohier, 2004).

Tout au long de la recherche, un ensemble de principes doivent être scrupuleusement respectés par le chercheur (Crête, 2009). Par exemple, il est crucial d'éviter de poser des questions susceptibles de causer un inconfort chez les participants (Crête, 2009). Dans le cadre d'une recherche qualitative comme celle-ci, il est impératif que la relation entre le chercheur et les participants soit saine et équilibrée, afin de prévenir tout biais dans les résultats (Caratini, 2004).

Pour mener une recherche éthiquement responsable, il est fondamental d'obtenir le consentement libre et éclairé des participants. Avant leur participation, les participants ont reçu un formulaire d'information et de consentement détaillant clairement la portée et la nature de l'étude. Il est crucial que ce consentement soit donné sans la moindre pression (Savoie-Zajc, 2007). Le respect de la dignité, de la vie privée, et de la confidentialité des participants est également primordial (Van Der Maren, 1999). Le protocole de recherche, comprenant la lettre de recrutement, le formulaire de consentement et le guide d'entrevue, a

été validé par le comité d'éthique de la recherche avec les êtres humains de l'UQAR. Cette approbation indique que les risques éthiques associés à l'étude sont faibles et qu'elle est classée comme une recherche à risque minimal, conformément aux principes éthiques établis. Le Comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAR (CÉRUQAR) a délivré la certification #Projet : 2025-646.

Pour protéger la confidentialité, les résultats sont présentés de manière à garantir l'anonymat des participants (Institut national de santé publique [INSPQ], 2011). Tous les identificateurs, directs ou indirects, ont été supprimés pour empêcher toute identification future. De plus, les noms des participants ont été remplacés par des codes, et des pseudonymes ont été utilisés lors de la citation de leurs propos.

Dans cette étude, le principal risque éthique réside dans la possibilité de provoquer un malaise chez plusieurs participants en raison de quelques questions posées. Bien qu'il n'y ait aucun risque physique, le degré de confort des participants peut varier en fonction de leur aisance à répondre aux questions. Cependant, ils ont toujours la possibilité de refuser de répondre à une question ou de se retirer de l'étude à tout moment. Il incombe au chercheur d'informer les participants des bénéfices de leur participation ainsi que des éventuels risques associés (Savoie-Zajc, 2007), ce qui a été fait dans cette étude.

En conclusion, ce chapitre a détaillé la démarche méthodologique adoptée, en passant en revue la question de recherche, les objectifs, la pertinence de l'étude, le cadre d'analyse, le raisonnement, la méthodologie, la population étudiée, l'analyse des données, et les considérations éthiques. Le prochain chapitre sera consacré à la présentation des résultats de la recherche.

CHAPITRE 3

RÉSULTATS

Ce présent chapitre a pour objectif de présenter les résultats de l'étude. Il est pertinent de rappeler l'objectif de la recherche, qui est d'identifier, de décrire et d'analyser les pratiques et les stratégies que pourraient adopter les employeurs et leurs gestionnaires pour gérer les ruptures amoureuses en milieu de travail. Au total, ce sont sept entrevues semi-dirigées qui ont été effectuées, et qui permettent d'exposer les principaux résultats en lien avec les objectifs de la recherche. La présentation des résultats de la recherche repose sur les objectifs de la recherche, qui rappelons-le, sont les suivants :

- Décrire et comprendre la perception des travailleurs relativement aux ruptures amoureuses dont ils en sont témoins au travail ;
- Décrire et comprendre la réaction des membres de l'organisation lorsqu'ils sont témoins de situations liées à des ruptures amoureuses au travail ;
- Décrire et comprendre les mesures que des membres de l'organisation considèrent comme acceptables et appropriées pour gérer les ruptures amoureuses au travail ;
- Décrire et comprendre l'accessibilité à des mesures d'aménagement et d'accommodement au travail pour les collaborateurs ayant vécu une rupture amoureuse.

Parmi les différents participants interrogés, il est possible de dresser des similitudes en fonction de leur profil. En effet, sur les sept participants, un seul n'a pas déjà été en couple avec une autre personne au sein du même employeur, tandis que les six autres participants l'ont tous déjà été, que ce soit dans le passé ou aujourd'hui. De ces six participants ayant déjà

été en couple avec une personne travaillant pour le même employeur, deux ont y ont vécu une rupture, et une a effectivement rompu avec son ex-partenaire, mais ce dernier avait changé d'employeur entre le début et la fin de la relation de couple.

Les participants œuvrent dans des secteurs variés. En effet, sur les sept participants, quatre travaillent dans le secteur public, à savoir un dans un organisme gouvernemental, deux dans des ministères, et un au niveau municipal. Les trois autres participants, en revanche, travaillent dans le secteur privé. Par ailleurs, l'âge des participants s'étend entre 25 ans à 59 ans, à savoir deux qui sont âgés de 25 à 29 ans, trois de 30 à 34 ans, un de 35 à 39 ans, et enfin, le dernier participant est âgé de 50 à 59 ans. Le niveau de scolarité des participants peut être réparti en quatre classes. Parmi les sept participants, un est détenteur d'un diplôme d'études postsecondaires, deux d'un diplôme d'études collégiales, trois d'un baccalauréat, et un d'une maîtrise. Enfin, à l'exception de deux participants, dont un qui habite dans le Centre-du-Québec, et l'autre en Estrie, les participants habitent dans la région de la Capitale-Nationale. Le tableau 1 brosse le portrait des participants à l'étude.

Tableau 1. Portrait des participants

Nom du participant²	Tranche d'âge (années)	Statut de l'organisation	Niveau de scolarité	A déjà été en couple au travail (Oui/Non)	A déjà vécu une rupture au travail (Oui/Non)
Laurent	25 à 29	Privé	Baccalauréat	Oui	Oui
Jérémie	25 à 29	Public	Collégial	Oui	Non
Fanny	30 à 34	Public	Baccalauréat	Oui	Non
Mathis	30 à 34	Privé	Diplôme d'études postsecondaires	Oui	Oui
Justine	30 à 34	Public	Maîtrise	Oui	Non
Mannlicher	35 à 39	Privé	Baccalauréat	Oui	Oui
Tony	50 à 59	Public	Collégial	Non	Non

3.1 LA PERCEPTION DES TRAVAILLEURS RELATIVEMENT AUX RUPTURES AMOUREUSES DONT ILS SONT TEMOINS AU TRAVAIL

L'ensemble des participants a déjà été témoin de romances en milieu de travail, et la plupart ont déjà vu au moins une fois un couple se rompre chez un même employeur. Presque la moitié des participants ont déjà rompu avec un ou une collègue au travail.

² Les noms des participants ont été changés pour conserver l'anonymat.

3.1.1 Formation des couples

Pour un des participants, la romance était de type hiérarchique, dans la mesure où son gestionnaire était marié avec la directrice générale. Un participant décrit les couples qu'il a rencontrés comme étant discrets. Un autre participant indique que la plupart des couples de son milieu de travail se sont formés lors de déplacements et missions à l'extérieur du lieu habituel de travail, dont des congrès. Une participante perçoit plusieurs romances à son travail comme étant des amours passagères. Enfin, de manière générale, tous les participants ont pu voir des couples se former dans l'ensemble de leurs emplois.

Pour Tony : *Oui, souvent de fois c'est le travail qui était le lien. [...] En général ils étaient très discrets là, parce que justement il y avait une frontière entre la vie privée et le travail. J'étais indifférent.*

Pour Mannlicher : *Oui, j'ai connu un peu de tout. Des gens que ça fait plusieurs années que quand je les ai rencontrés, ils étaient ensemble, et travaillaient dans la même compagnie. J'ai vu des couples se faire, se créer et se briser à même l'intérieur d'une même compagnie.*

Pour Jérémie : *Effectivement, j'ai déjà pu percevoir que il y avait des gens qui étaient en relation amoureuse au travail.*

Pour Justine : *Ah oui oui, dans tous les emplois, oui oui, oui.*

Pour Laurent : *Ouais, ben en fait, tu veux dire, dans le cadre de mon travail, on a à bouger énormément, donc on est allé à plusieurs endroits, donc oui, tsé ça s'est fait dans ce contexte là je dirais là, donc en dehors des bureaux officiels, mais dans d'autres endroits, par exemple, tsé de style de convention et tout. Donc oui, y a eu des rencontres qui ont été faites directement là, puis heu, c'est ça. Ça s'est transmis par, comment dire, il a perpétué un peu l'espèce de relation après ça au travers des autres moments où ce qu'il, c'est possible de se voir dans d'autres conventions, au bureau ou autres là, donc, donc voilà.*

Pour Mathis : *Heu, j'ai déjà eu un patron que finalement sa femme était la boss de la compagnie là.*

Pour Fanny : *Oui. Ben classique, les amourettes de jeunesse, les deux qui se rencontrent au travail et tombent amoureux follement [...] Sinon il y en avait un autre couple d'employés qui étaient déjà ensemble depuis quelques temps, puis de fil en aiguille ils se sont séparés.*

Maintenant que les résultats concernant la perception des travailleurs sur la formation de couples en milieu de travail ont été présentés, il est pertinent de s'intéresser à leur perception relativement à la visibilité de ces couples.

3.1.2 Visibilité des couples

Deux des participants affirment que les romances dans son milieu de travail se manifestaient de manière subtile. En effet, il n'y avait pas de témoignage public d'affection sous la forme de rapprochements ou de gestes plus intimes, comme des, mais plutôt des efforts pour partager du temps ensemble pendant une journée habituelle au travail. Un autre participant a étant mis au courant de la relation amoureuse hiérarchique entre son gestionnaire et sa directrice générale dès l'entrevue d'embauche, par son gestionnaire même. Au courant de son lien d'emploi, ce couple ne se cache pas, jusqu'à même en faire des blagues entre eux auprès des autres employés. Un des participants n'a jamais été témoin de gestes d'affection par des couples, tandis que trois autres participants ont régulièrement vu des gestes amoureux au travail, mais de manière peu ostentatoire, avec notamment des baisers, et ce, majoritairement dans la salle des employés, en évitant que la clientèle puisse le voir.

Pour Mannlicher : *Honnêtement non, pas tant, pour les couples qui ont duré. Pour les couples qui n'ont pas duré, oui beaucoup plus. On a vu des couples qu'on voyait se former, on savait que ça allait arriver depuis des années, des gens qui passent beaucoup trop de temps ensemble, se trouvent des excuses pour se voir entre des meetings, prendre leur pause en même temps, prennent le café en même temps. Donc, ça, c'était pas ce que j'appellerai des PDA comme ils disent en anglais, du*

« Public Display Affection », mais c'était, il y avait une camaraderie un peu qui semblait dépasser le travail.

Pour Mathis : Ah ils le disent à l'embauche, c'est pas caché. Quand j'allais boire un coup après le travail avec mon boss bah on niaisait ensemble, on déconnait, fait qu'il déconnait en disant une niaiserie sur sa femme.

Pour Jérémie : Effectivement, comme toutes ces personnes, comme un couple en particulier, se sont déjà embrassés au travail, mais sinon ça reste professionnel. [...] des mots doux et des blagues.

Pour Justine : Dans la salle d'employés, oui, mais devant les clients, collègues, non. Mais on le savait là. [...] ils parlent de leur weekend ou ils touchent la main, ou tsé y a des petits rapprochements mais sans avoir des rapprochements trop intimes qui rendent les autres mal à l'aise. [...] des petits bisous.

Pour Fanny : [...] mais c'est plus pendant les temps de pause pendant le travail. Ils travaillaient pas ensemble côte-à-côte, mais ils étaient dans la même entreprise. C'est juste pendant les pauses, oui, ou après le travail, mais c'est plus pendant les pauses que ça se voyait, rien de plus ou de quoi de bien doux.

Pour Laurent : Pis ça se fait un peu en secret, tu vois. Fait que, faut pas que ça paraisse fait que non, des bisous, des câlins devant tout le monde c'est, c'est pas arrivé.

À la suite de la présentation des résultats sur la perception des travailleurs sur la visibilité des couples au travail, il est intéressant de mettre en lumière leur ressenti par rapport à ces relations amoureuses.

3.1.3 Ressenti face aux relations amoureuses

La réaction des participants lorsqu'ils sont témoins de gestes d'affection au travail est variée. En effet, un des participants préfère laisser volontairement des amoureux ensemble, afin de leur offrir de l'intimité. Un autre participant, quant à lui, témoin d'une relation de type hiérarchique, exprimait initialement un malaise, craignant du potentiel favoritisme. Finalement, au fil du temps, il a constaté une nette séparation entre la vie amoureuse et la vie professionnelle au quotidien, ce qui l'a rassuré. Un autre participant partage ce malaise dans la mesure où il tient à ce que la vie personnelle reste à l'extérieur de la vie professionnelle.

Deux participants expriment en revanche de la satisfaction à voir d'autres collègues être en couple et ne pas se cacher. Une participante a exprimé de l'indifférence, tandis qu'une autre participante ressentait parfois un malaise lorsque deux collègues en couple interrompaient des conversations avec elle pour s'embrasser, bien que de manière générale, elle trouvait un plaisir à observer les couples et leur organisation personnelle de leur vie amoureuse.

Pour Mannlicher : *J'ai fini par en voir quelques-uns, mais ils essayaient, de se cacher j'ai juste passé au mauvais endroit, au mauvais moment. Honnêtement je me suis simplement retiré de la situation, puis je leur ai laissé leur intimité. Personnellement, j'ai simplement considéré que ce n'était pas de mes affaires.*

Pour Mathis : *Sur le coup quand j'ai été embauché je trouvais ça bizarre un peu. Finalement par après à force de côtoyer les deux personnes bah y avait rien de malsain là-dedans. J'aimais très bien les deux. Y avait jamais de côté personnel qui embarquait sur la job.*

Pour Mathis : *Dans mes débuts oui quand j'ai vu finalement qu'ils étaient capables de dissocier les deux ça a bien été, mais sur le coup je m'attendais à ce que ça vire, que ça vire plus mal autrement dit, mais finalement ça a super bien été. Les deux étaient capables de faire la part des choses. Ce qui restait au travail restait au travail, ce qui restait à la maison reste à la maison.*

Pour Jérémie : *Ben je vois juste comme une relation humaine normale, avec ces deux personnes qui connaissent et qui ont une belle connexion ensemble.*

Pour Tony : *Ah c'est sûr que ça peut être délicat parce que ça dépend. [...] Parce que moi la vie privée, je respecte ça. Mais [...] si leur problème vient au travail, c'est autre chose là. [...] Tsé leur vie privée c'est leur vie privée mais là, si la vie privée empiète sur le professionnel, ça marche plus.*

Pour Justine : *Ils se french, sur toute la bouche, très longtemps, ou tu parles pis ils arrêtent de parler pour s'embrasser. Tsé, tu te sens gros dans la pièce. [...] Mais je trouvais ça drôle à regarder parce que c'est pas le même contexte que, tsé, j'aimais ça regarder comment qu'ils, qu'ils géraient leur relation à la job parce qu'à l'extérieur c'est clairement facile, mais à la job c'est un terrain glissant un peu là.*

Pour Laurent : *C'est super pour eux, pis tsé, ça va super bien. C'est sûr que, tsé quand qu'ils ont des petits accrochages, je dirais ça, ça paraît.*

Enfin, une participante a précisé que la présence de couples à son travail déclenchait à la fois du commérage, mais aussi un vif intérêt auprès des autres collègues, jusqu'à accorder une grande attention aux couples à des fins de divertissement personnel.

Pour Justine : Ils étaient plus curieux à savoir comment ça avait commencé, qu'est-ce qui les a amenés à, un peu tout savoir de leur relation dans un sens. Plus investi là, comme si c'était notre télé-réalité, comme le couple gagnant.

Le ressenti des répondants relativement aux relations amoureuses au travail a été présenté. Dans la partie suivante, dans un registre opposé, leur ressenti face aux ruptures amoureuses sera exposé.

3.1.4 Ressenti face aux ruptures amoureuses

À l'exception d'un participant, tous les participants à l'étude ont été témoins de ruptures amoureuses au travail. Un des participants a partagé sa douleur et sa frustration de devoir continuer de travailler avec son ex-partenaire, jusqu'à parfois quitter précipitamment son travail à cause de querelles avec sa collègue. Une participante a souligné que, bien qu'elle n'entretînt pas de relation amicale avec certains couples qui se sont séparés, elle participait au commérage entre collègues relativement à ces ruptures amoureuses, malgré le malaise, par divertissement. Ce sentiment de malaise est partagé avec un autre participant, qui constate une mauvaise ambiance au travail après une rupture, mais il est néanmoins resté indifférent. Un participant exprime de la compassion envers ses collègues qui se séparent. Enfin, un des participants n'a pas ressenti quoi que ce soit en particulier, étant donné qu'il ne travaillait pas de près ou de loin avec des collègues qui ont rompu, dans la mesure où ces derniers travaillaient dans d'autres divisions.

Pour Mathis : [...] c'est arrivé avec qui je suis sorti. [...] Moi je prends ça ben personnel, fait que finalement après deux trois journées qu'on s'est envoyés chier,

je parlais souvent de la place. Ça servait à rien de continuer un débat qui servait à rien là.

Pour Fanny : Bah c'est sûr que, je te dirais qu'il y a toujours un malaise qui va avec ça, car souvent quand c'est dans un milieu de travail pour toi, souvent c'est des collègues et ou amis de travail, et ta relation est plus proche avec eux. C'est arrivé avec des gens que je connaissais quasiment pas qui ont eu des situations de rupture au travail mais vu que ça ne m'intéressait pas, mais même si des gens que je connais, ma réaction, évidemment oui de la surprise, parce qu'à chaque fois que ça arrive, on aime les potins on aime les commérages, on est comme attiré par le potinage, mais au fond ça me fait pas grand-chose, parce que pour moi je me dis si c'est fini c'est vraiment parce qu'ils sont juste pas bien.

Pour Jérémie : Pour le peu de fois que j'ai vu ça dans d'autres emplois, des ruptures amoureuses, ben ça fait jamais de belles relations ensuite. De un, il y a une mauvaise relation entre les personnes et en plus, ça affecte souvent les autres aux alentours au travail, parce que veut veut pas ça l'amène une mauvaise ambiance sur cet événement qui vient d'arriver, ou des fois ils veulent prendre des parties pris, ou ça peut engendrer plusieurs sortes de, d'expériences différentes selon l'événement là. La première fois que j'ai vu ça, j'étais quand même indifférent. Ça ne m'apportait pas plus d'émotion que ça, cet événement là, mais j'ai aperçu qu'elle était là.

Pour Laurent : [...] imagine comme devoir te séparer de quelqu'un avec qui tu travailles ou, que tu risques croiser justement encore au travail par la suite, je me dis ça doit être chiant là, tsé ça doit être horrible. Tsé ça doit pas être le fun, donc, donc voilà fait que, je vois ça comme de la merde là, un peu.

Pour Mannlicher : Les ruptures que j'ai vues, les gens travaillaient dans la même compagnie mais pas nécessairement dans les mêmes divisions. Donc à part certaines routines qui changeaient, comme où est-ce que les gens prennent leur dîner, leur pause. J'ai pas énormément vu d'impact, parce que je n'ai pas vu de couple travailler ensemble au quotidien se séparer.

Maintenant que le ressenti des répondants de cette étude relativement aux ruptures amoureuses en milieu de travail a été mis en lumière, il est pertinent de dévoiler leur perception des conséquences des ruptures amoureuses au travail.

3.1.5 Conséquences des ruptures amoureuses au travail

L'ensemble des participants s'accordent sur le fait que les ruptures amoureuses au travail sont synonymes de malaises au travail. Un des participants ressentait de la compassion pour les ex-amoureux, et cherchait à détendre l'atmosphère. Plusieurs participants à l'étude insistent sur la froideur et la lourdeur qu'ils ressentent dans leur climat de travail, notamment à cause de conflits de différentes ampleurs. Une participante, en revanche, bien qu'elle ressente un malaise, affirme être curieuse de voir comment les ex-amoureux font pour travailler encore ensemble au quotidien. Un des participants a partagé sa souffrance psychologique de sa rupture avec une collègue, et des querelles quotidiennes qui l'ont mené à démissionner.

Pour Tony : Oui, des risques de conflits. Des risques de créer une petite guerre interne dans, dans l'entreprise qui aurait pas lieu d'être, parce que, tsé si les deux personnes sont des bons collaborateurs mais là ils se chicanent entre eux-autres, c'est leur vie privée.

Pour Mannlicher : Y avait un certain malaise qui était palpable quand il y avait, tsé, il y a toujours la personne qui se fait tromper, car la personne qui s'était fait tromper croisait les deux autres, elle se refermait. On le voyait qu'elle vivait un malaise, et honnêtement, j'avais beaucoup plus de la compassion pour lui que vraiment un malaise, et si j'étais capable de désamorcer la situation, j'essayais de le faire.

Pour Laurent : Tsé c'est rare que ça, ça finit super bien dans la mesure où ce que, tsé ça créé un espèce de froid puis une lourdeur dans l'équipe, tsé même les personnes qui ont pas rapport à cette relation-là, tsé ça vient juste comme, tout devient un petit peu plus difficile et lourd dépendamment.

Pour Mathis : Mon moral. Mon moral était très affecté. J'étais moins performant parce que j'avais ça en tête veut veut pas. Quand je croisais l'autre ben on s'envoyait chier, c'était moyen. [...] Oui parce que mon moral était gros affecté par ça là, fait que, à un moment donné c'était juste plus tenable pour moi. J'ai arrêté de travailler là, j'ai démissionné.

Pour Fanny : *Il peut y avoir des tensions, ça peut créer des tensions, du stress pour les personnes qui vivent la rupture parce qu'évidemment, ils sont un peu mis sous la loupe, parce que, ils savent que les gens parlent d'eux autres. J'imagine que dans certains cas ça peut se rendre jusqu'à, bah c'est pas de l'intimidation, mais ça fait que des détails de ta vie personnelle qui sont divulguées au travail, ce qui est pas souhaitable parce qu'à un moment donné ta vie personnelle c'est ta vie personnelle, puis ta vie professionnelle c'est ta vie professionnelle. [...] c'est sûr que ça, ça va engendrer, engendrer plus de stress puis amplifier le malaise parce que justement il y a plus d'attention qui est portée sur eux que à la normale.*

Pour Jérémie : *[...] s'il y a une hiérarchie derrière ça, ben là ça peut créer d'autres conflits aussi.*

Pour Justine : *De me demander comment ça se passe. Je veux savoir si faire la job, comment qu'ils géraient ça. Ils s'ignoraient-tu un peu ? Je veux savoir là, même si ça ne m'importe pas ça, ça ne m'atteint pas. [...] Ouais, curiosité très malsaine.*

Ainsi, les participants n'expriment pas d'aversion particulière pour les couples au travail, mais reconnaissent en général que les ruptures amoureuses au travail sont synonymes de détérioration du climat de travail.

3.2 LA REACTION DES MEMBRES DE L'ORGANISATION LORSQU'ILS SONT TEMOINS DE SITUATIONS LIEES A DES RUPTURES AMOUREUSES AU TRAVAIL

3.2.1 Les impacts des ruptures amoureuses sur le climat de travail

Tous les participants s'accordent sur le fait que les ruptures amoureuses au sein du milieu de travail génèrent des conséquences négatives sur le climat de travail, entre autres malaises, évitements, conflits et commérages. Une participante a partagé le fait qu'une scission dans son équipe de travail se formait, avec un clan pour chaque ex-amoureux. Un autre participant a indiqué que son collègue souffrait psychologiquement en silence lorsqu'il croisait son ex partenaire qui avait eu une aventure avec une autre collègue au sein de la même organisation, mais que sa souffrance était tellement visible, malgré ses efforts, que la

situation contribuait à instaurer une atmosphère maussade. Un participant a par-ailleurs affirmé qu'en cas de conflit, il pouvait y avoir du favoritisme en faveur d'un employé par rapport à l'autre, qui sera congédié pour tenter de sauvegarder un climat de travail sain.

Pour Justine : [...] *il peut y avoir une clique un peu qui se forme, « je suis d'un côté ou je suis de l'autre », ou tsé, un peu va falloir choisir son camp mais temporairement.*

Pour Mannlicher : *Oui, ça s'étendait à d'autres personnes, parce que même s'ils faisaient un effort de garder une relation courtoise au travail, le non-verbal des gens parlait très fort. Les gens perdaient un petit peu de joie de vivre [...] Surtout, l'homme dans la situation qui est celui qui s'est fait tromper [...], il se refermait, il ne parlait plus, il regardait au sol. C'était palpable son malaise dans la situation.*

Pour Laurent : *Ben c'est vraiment pas le fun là. [...] Fait que ça vient comme ramener un peu ce côté personnel là, que des fois les gens essaient de comme mettre de côté puis quand qu'ils sont au travail, ça vient rentrer un peu dans ta bulle de travail, quand tu te rends compte que d'autres gens vivent des trucs personnels à ton travail.*

Pour Tony : *Ça créé un mauvais climat de travail. [...] Fait que là, si un conflit qui rentre qui nous empêche d'atteindre le plein rendement, je pense que c'est ça qui peut causer problème.*

Pour Mathis : *Oui définitivement, définitivement.*

Pour Fanny : *Le gros c'était dans l'ambiance, [...] toujours des malaises dans l'ambiance générale quand les deux étaient sur le même quart de travail, on sentait un malaise, c'est sûr qu'ils s'évitaient le plus possible mais c'est comme dans le dans le fait qu'il y avait pas le choix de se côtoyer parce qu'il y avait la relation hiérarchique, de elle c'était son patron puis lui son employé.*

Pour Jérémie : *Effectivement, je pense ça peut effectuer des disputes au travail, mais aussi dépendamment si une personne plus qu'une autre aussi a une préférence envers les autres collègues, ben des fois ça peut aussi forcer à ce que une des deux personnes soit renvoyée pour moins créer un gros malaise.*

Une participante a également partagé une conséquence à long terme d'une rupture, dans la mesure où une collègue a fait l'objet d'une attention anormalement élevée par ses autres collègues à la suite de sa rupture, et les commérages se sont aggravés lorsqu'elle s'est mise en couple plus tard avec un homme plus âgé.

Pour Justine : *Bah c'est sûr que le niveau de commérage augmente après une fin de relation là, on peut dire ça oui. [...] elle s'était faite pognier à fréquenter une autre personne de l'entreprise. [...] Elle a starté une autre love story avec quelqu'un d'autre là. [...] Le fait est que l'autre qu'elle s'est pognée en question, elle a 27/30, et elle a pogné un monsieur de 50 ans.*

La perception des répondants relativement aux conséquences des ruptures amoureuses en milieu de travail a été exposée. À présent, il est intéressant de mettre en lumière leurs expériences et leurs perceptions concernant des gestes d'incivilité et de violence dans un contexte post-rupture en milieu de travail.

3.2.2 Gestes d'incivilité et de violence post-rupture au travail

Aucun des participants n'a été témoin de gestes de violence dans un contexte post-rupture amoureuse au travail, à l'exception d'un participant, qui a appris que son collègue subissait de la violence physique par son ex-conjointe à l'extérieur du travail. Pour son collègue, sa souffrance et son mal-être se sont répercutés sur une baisse de ses performances au travail, et une intervention policière a été nécessaire pour l'aider. En revanche, plus de la majorité des participants, ont été témoins de gestes d'incivilités dans un contexte post-rupture amoureuse au travail. L'incivilité variait en intensité, que ce soit des regards agressifs, du commérage à intensité variable, jusqu'à dévoiler la vie sexuelle de l'un ou de l'autre ex-partenaire, de la pression psychologique, et des insultes.

Pour Mathis : *Non, j'ai jamais été témoin de ça, ni ça m'est arrivé, ni l'un ni l'autre. Dans mon cas, c'est pas allé jusqu'à on s'envoie chier publiquement mais toujours assez pour dire qu'on s'accroche.*

Pour Mannlicher : [...] j'ai un cas particulier où est-ce que, je suis arrivé dans la cafétéria à un moment où c'est un autre couple ici, un couple qui a excessivement pas duré longtemps d'ailleurs, ils, clairement, ils se parlaient de leur rupture, et quand je suis arrivé, il y a une personne qui a juste quitté excessivement rapidement, de façon très brusque, en me fusillant, et fusillant son ancienne partenaire des yeux.

Pour Laurent : Ah bah oui, bien sûr, des commentaires désobligeants et tout. Oui, mais tsé, de violence physique, non. Mais sinon, oui tsé, par exemple des, des collègues qui racontent la raison de la rupture, mais en utilisant plusieurs insultes à l'encontre de l'autre personne, en expliquant la situation.

Pour Justine : Non. Mais parler des relations sexuelles, je pense que ça se fait naturellement de fille en fille au travail là.

Pour Jérémie : [...] j'ai pas vu de, entre deux personnes ou peu importe des cas comme ça, que ce soit physique ou nécessairement psychologique beaucoup envers les deux[...] lui finalement, sa femme le battait constamment à tous les jours. Donc ça a fini par avoir de grosses répercussions au travail, comme manquer en confiance en lui. Il était plus capable de fournir ce qu'il était capable de faire auparavant. Donc ça a eu un gros impact au niveau de son travail et de sa performance.

Pour Fanny : Oui pis vu que c'était deux amis, et chacun des deux se confiait un peu aux autres employés sur leur point de vue de la situation, sur leur vie amoureuse. On avait un peu les deux points de vue mais on était un peu pris à dealer de leur vidage de cœur des deux, mais c'est beaucoup de commérages de eux ils se vident le cœur nous entre nous autres on s'en reparle [...] mais évidemment c'est des gens très émotifs qui vont dire des choses parfois un peu plus intense ou plus brusquement que la réalité. [...] mais ça joue pas mal plus souvent selon moi sur de la violence psychologique, dans l'aspect de plus de la vengeance pour pouvoir dénigrer l'autre, le rabaisser, pour eux mieux paraître puis rallier des gens pour être contre l'ex en question pour

Maintenant que les témoignages d'expériences et de perception des gestes d'incivilités et de violence dans un contexte post-rupture en milieu de travail ont été présentés, il est opportun d'analyser leur réaction personnelle vis-à-vis de cette incivilité et de cette violence.

3.2.3 La réaction personnelle face à l'incivilité et à la violence

Parmi les participants à l'étude qui ont directement vécu des gestes d'incivilité et de violence dans des situations de rupture amoureuse au travail, deux ont exprimé principalement de l'indifférence. Un participant a contribué avec plaisir au commérage, tandis qu'un autre participant a ressenti de la gêne face au commérage. Par compassion pour les ex-amoureux, ce dernier tentait de jouer le rôle du médiateur et du messenger, afin de favoriser un meilleur climat de travail et conserver une communication au sein de son équipe.

Pour Justine : *Moi je suis fortement indifférente dans des situations de même*

Pour Mannlicher : *100 %. J'ai participé.*

Pour Fanny : *Moi, tant que ça m'impacte pas directement, ça reste leurs affaires. Je me dis s'ils veulent se basher en public, c'est leur problème, c'est leur image. Mais s'ils essayent de me tirer là-dedans j'ai un problème avec ça fait que là je vais réagir [...] S'ils veulent me dire des méchancetés sur l'autre je vais juste faire « ok, d'accord », vis ta vie, j'ai mon opinion de la personne puis je suis une grande fille, je suis capable de faire mon idée là.*

Pour Laurent : *[...] fallait jouer le médiateur parfois, dans le sens où est-ce que les deux personnes devaient communiquer ensemble pour accomplir certaines tâches, mais les deux voulaient plus se parler, donc ça prenait une personne tierce pour faire les communications, tu vois. [...] Ben, en termes de commérages, je trouve que c'est, je trouve que c'est ridicule à ce moment-là dans le sens que, faudrait que ça reste, bah tsé, même point de vue personnel en dehors des bureaux, je veux dire, moi je suis un peu contre ça mais, ça a surtout pas sa place au travail disons, ça manque de professionnalisme et tout. [...] Tsé, si c'est genre mettons « Oh j'ai pas envie de parler à mon ex parce que c'est un gros con » et blablabla, tsé je veux dire, je suis comme, ben voyons tsé, c'est zéro professionnel de réagir comme ça.*

À présent, la réaction personnelle des travailleurs interrogés relativement à leur réaction personnelle face aux gestes d'incivilité et de violence dans un contexte post-rupture au travail a été illustrée. Il est ainsi cohérent de décrire leur perception de la réaction de leurs collègues.

3.2.4 La réaction des collègues face à l'incivilité et à la violence

Les participants ayant été témoins d'actes d'incivilité et de violence dans un contexte post-rupture en milieu de travail ont partagé leur perception de la réaction de leurs collègues vis-à-vis de ces gestes. Un de ces participants a décrit la réaction de ses collègues comme étant légère et empreinte d'humour, préférant s'attacher à l'aspect cocasse et théâtrale des querelles entre deux ex-amoureux au travail. Pour un autre participant, relativement à un de ses collègues, les gestionnaires ont adopté un point de vue plus pragmatique, en cherchant à déterminer si sa baisse générale de performance au travail pouvait-elle être suffisamment justifiée ou non par la violence conjugale de l'ex-partenaire, afin de lui éviter un congédiement. Une participante a constaté qu'environ la moitié de ses collègues était indifférente, tandis que l'autre moitié s'adonnait à la création de clans rivaux, prenant parti pour chaque ex-amoureux, et aboutissant à davantage de commérage et de violence verbale. Enfin, un participant a indiqué que ses collègues étaient aussi ennuyés que lui de la situation, et plusieurs de ses collègues ont remonté la situation à la gestion, dans le but d'améliorer le climat de travail.

Pour Mannlicher : Il y avait d'autres témoins parce que la cafétéria donnait directement, devant la porte de la cafétéria [...] Ils ont tous deviné la situation. Ils avaient tous un petit sourire en coin, parce que effectivement c'était un peu théâtrale comme, comme réponse.

Pour Jérémie : [...] ses patrons voyaient quand même une grosse descente en performance, puis qu'ils questionnaient, qui se demandait justement s'il y a une raison en tant que tel derrière ça, s'ils devaient juste le mettre dehors parce que il y avait pas de raison valable à ce qu'il aille une mauvaise performance au travail.

Pour Fanny : Somme toute les gens sont assez indifférents, je crois [...] Pis c'est sûr que les personnes les plus proches, dans le fond les amis de ceux qui ont vécu des ruptures[...] ils choisissent un côté, fait que les amis mettons de la fille mais ils vont soutenir la fille pis le gars c'est un pas fin fin, « t'es bonne pis c'est vrai que c'est un pas fin », pis les gars du côté du gars, « ben oui c'est vrai que c'est une conne gnagnagna », [...] y a toujours une partie des gens qui réagissent comme ça pis les autres je pense qu'ils sont un peu plus loin, ils se disent juste que c'est plate selon mon expérience pour ça, pis qu'ils les laissent juste vivre leur vie.

Pour Laurent : [...] *Je pense qu'on était plusieurs que ça gênait à ce moment-là. [...] je sais qu'il y avait eu des mentions qui avait été faites comme à la gestion pour [...] trouver une solution à cette situation.*

La perception par les participants de la réaction de leurs collègues témoins de gestes d'incivilité et de violence dans un contexte post-rupture en milieu de travail a été illustrée. Dans la section suivante, l'accessibilité à des mesures d'aménagement et d'accommodement au travail pour les collaborateurs ayant vécu une rupture amoureuse sera présentée.

3.3 L'ACCESSIBILITE A DES MESURES D'AMENAGEMENT ET D'ACCOMMODEMENT AU TRAVAIL POUR LES COLLABORATEURS AYANT VECU UNE RUPTURE AMOUREUSE

3.3.1 Mesures mises en place par l'organisation et ses gestionnaires pour gérer les ruptures amoureuses au travail

Tous les participants confirment qu'il n'y a aucune mesure mise en place par l'organisation et ses gestionnaires pour gérer les ruptures amoureuses au sein de leur organisation, tant dans le secteur public que dans le secteur privé. Un participant, qui occupe un poste de gestion, affirme qu'il pourrait être possible qu'un jour son organisation établisse des mesures organisationnelles pour encadrer les ruptures amoureuses au travail, dépendamment des futures réformes québécoises pour lutter contre le harcèlement au travail.

Pour Mathis : *Non, ça je n'en ai pas eu connaissance.*

Pour Laurent : *À ma connaissance, non.*

Pour Mannlicher : *Je n'ai pas connaissance qu'il y en ait dans l'entreprise que je travaille actuellement.*

Pour Justine : *Je ne penserai pas, vraiment pas.*

Pour Jérémie : *Je vais t'avouer que j'en ai absolument aucune idée en ce moment.*

Trois participants témoignent que, bien que leurs gestionnaires soient au courant de situations de ruptures amoureuses au sein de leur milieu de travail, qui aboutissent entre autres à des conflits, à du commérage et à une détérioration du climat de travail, ces derniers préfèrent éviter le sujet.

Pour Tony : *Non. Aucune mesure. Je pense que les gestionnaires s'en câlissent.*

Pour Mathis : *Oui, les patrons étaient au courant. [...] Oui, comme si de rien n'était.*

Pour Fanny : *J'en ai jamais entendu parler, jamais vu ça de ma vie. Normalement c'est le genre de sujets que les employeurs [...] ils cachent en dessous d'un tapis pis ils veulent jamais en entendre parler, ils veulent pas voir, ils veut pas savoir. C'est un problème qui existe pas pour eux.*

Maintenant que les résultats de cette étude témoignent de l'absence de mesures organisationnelles pour gérer spécifiquement les ruptures amoureuses en milieu de travail, il est opportun de s'intéresser aux réponses des participants en ce qui concerne les mesures d'accommodements organisationnelles qui pourraient contribuer à limiter les conséquences d'une rupture amoureuse en milieu de travail.

3.3.2 Mesures d'accommodements organisationnelles qui pourraient aider à limiter les conséquences d'une rupture amoureuse au travail

Un participant affirme qu'il n'existe aucune mesure d'accommodement offerte par son travail qui pourrait aider des employés à mieux vivre une rupture amoureuse au travail.

Pour Mathis : *Non, j'ai jamais vu d'employeur prendre des mesures comme ça.*

Pour un autre participant, un programme d'aide aux employés (PAE) est fourni par l'employeur, afin de subventionner des services de soutien psychologique à ses employés.

Pour Tony : *Il y a le programme d'aide aux employés.*

D'autres affirment qu'il existe plusieurs mesures d'accommodements proposées par leur employeur, qui pourraient aider à limiter les contacts avec un ou une ex-partenaire. Parmi ces mesures, on retrouve le changement d'équipe, le changement d'horaires de travail, ou le changement de ministère dans le cas du secteur public.

Pour Mannlicher : *[...] si c'est des gens qui travaillent dans une même division, il y a des prêts de ressources qui pourraient être faits pour accommoder.*

Pour Laurent : *[...] il y a eu des tâches qui ont changé pour [...] qu'ils interagissent le moins possible ensemble dans le cadre du travail. Pis je crois que une des deux personnes s'est comme un peu changé un peu son horaire pour être comme sur un horaire différent. [...] En terme du travail, pour nous, ça a un peu amélioré le, comment dire, le climat mais, pour ce qui est de eux directement, j'ai aucune de si ça les a aidé.*

Pour Justine : *Ouais ben, je pense pas qu'il y a de quoi mais tsé, y a l'horaire modulable, flexible, tsé, comme le gouvernement il offre, mais sinon il y a rien en tant que tel que je suis consciente, que je connais là.*

Pour Fanny : *Dans mes emplois précédents, plus ou moins. Je pense que ça l'aurait été possible mais ça a jamais été fait, probablement parce qu'il n'y a jamais eu de demande pour ça. Où est-ce que je travaille en ce moment [...] ça se fait changer de département pour plus travailler avec la personne problématique.*

Pour Jérémie : *Ben je pense que c'est possible, parce que veut veut pas, surtout que moi, comme je suis au gouvernement en ce moment, il y a plusieurs ministères en premier, donc c'est sûr qu'il peut toujours y avoir des transferts qui peut être effectué et puis même au sein d'un même ministère ben il y a quand même plusieurs départements. C'est sûr qu'il a toujours place à changer de position, je crois, mais en tant que tel, c'est sûr il doit y avoir certains accommodements, je connais pas exactement, chaque norme qu'il y a au travail.*

Les réponses des participants concernant des mesures d'accommodements organisationnels qui pourraient contribuer à limiter les conséquences d'une rupture amoureuse en milieu de travail pour des ex-amoureux ont été présentées. Maintenant, il est pertinent de mettre en lumière les accommodements qui seraient souhaités par les participants s'ils venaient à vivre une rupture amoureuse au sein de leur milieu de travail.

3.3.3 Accommodements souhaités par les participants en cas de rupture amoureuse personnelle au travail

Les réponses des participants, à l'exception d'un participant qui a formulé les mesures organisationnelles qu'il aurait apprécié lors de sa rupture au travail, se fondent sur un scénario potentiel de rupture amoureuse en milieu de travail, afin qu'ils puissent s'y projeter et d'exprimer leurs souhaits d'accommodements pour mieux vivre leur deuil amoureux.

La voie de la démission est considérée pour deux participants. En effet, une participante ne ressentait pas le besoin de pouvoir profiter d'accommodements, dans la mesure où elle considère que le fait d'avoir entamé une relation amoureuse au travail la rend responsable des potentielles conséquences en cas de rupture. Ainsi, si la douleur de la rupture venait à devenir insupportable, elle prendrait la décision de démissionner. Il en est de même pour un autre participant, qui considère que sa vie amoureuse et ses conséquences doivent être séparées de la vie professionnelle. Par conséquent, il serait prêt à démissionner et changer d'emploi de sa propre initiative en cas de rupture douloureuse au travail.

Pour Justine : Bon, je pense que je quitterai si ça me tenterait plus de le voir à chaque jour, parce que en même temps, je suis consciente que, sortir avec un collègue, ça vient avec le risque de le recroiser à chaque jour si jamais notre relation prenait fin. Fait que si jamais dans le pire des cas ça me tente plus de le

voir, je suis consciente, fait que c'est mon erreur, c'est à moi de quitter, mais sinon, non là.

Pour Tony : Honnêtement je pense que je que gérerais ça de mon côté, je pense que, je pense pas que je vais envoyer ça dans, dans la cour de l'employeur là. [...] Non, je m'attend pas à ce que l'employeur intervienne. Dans le pire des cas je vais changer d'emploi. [...] Honnêtement si je suis vraiment malheureux dans mon travail à cause que mon ex est là, honnêtement je démissionnerai pis j'irais voir ailleurs.

Un participant souhaiterait pouvoir profiter à la fois d'un changement d'équipe, en plus d'une modification des horaires, le tout pour son bien-être et son cheminement personnel dans son deuil amoureux. Le programme d'aide aux employés offert par l'employeur pour subvention des services de soutien psychologique intéresse un des participants, en cas de détresse psychologique.

Pour Mannlicher : Ouf. Honnêtement, la flexibilité de, de voir, est-ce que je suis prêt émotionnellement à faire le travail avec l'autre personne, ou non. Je pense qu'il y a un certain délai qui doit être accordé aux gens avant d'avoir la capacité d'être productif, à travailler en équipe. Je ne parle pas nécessairement d'années, mais j'aimerais au moins pour un certain temps me faire offrir la possibilité, « ben écoute, on va te réaffecter, ou on va t'enlever cette tâche-là pour que tu n'aies pas à gérer ça », et j'aimerais que ça soit un horaire qui est plutôt sur mes préférences, plutôt que sur les préférences de l'entreprise.

Pour Jérémie : Ben, si je ressens un besoin psychologique d'avoir besoin d'aller chercher de l'aide, j'imagine que oui, j'irai le chercher [...] et surtout si elle est disponible à ma portée, ben pourquoi je refuserai l'action d'aller la chercher.

Un autre participant souhaiterait pouvoir s'éloigner physiquement de son ex-partenaire, en illustrant ses propos par le choix d'un bureau plus éloigné, notamment pour limiter les risques de devenir émotif au travail. Il en est de même pour le participant qui se fonde sur son expérience réelle de rupture amoureuse au travail. Il aurait aimé pouvoir être éloigné physiquement de sa collègue avec qui il a rompu, ce qui aurait pu l'aider à mieux vivre la

rupture, à limiter les querelles, et ultimement à ne pas avoir démissionné, sous les yeux de ses gestionnaires.

Pour Laurent : Mais mettons dans la mesure où ce que, ça se termine moyen ou, comme un peu mal, ben je dirais que c'est sûr que, de ne pas voir comme que je mentionnais plutôt, de ne pas voir comme directement tout le temps son visage en travaillant directement à côté d'elle, ben je demanderai être localisé dans, dans les bureaux, juste pour être dans un endroit un petit peu plus loin permettrait d'être dans ma bulle ou autre, pis pour me concentrer, d'un, sur le travail puis ensuite sur, comment dire, remonter la pente de, de la peine d'amour ou d'une rupture, tsé d'un choc émotionnel. Donc minimalement y aurait ça. [...] parce que sinon on peut tomber dans l'émotif assez rapidement dans ce genre de situation. Surtout quand on est proches et tout, ben ça, ça ouvre plus de portes.

Pour Mathis : Ben ça aurait été agréable là. C'est sûr que si on avait pu faire en sorte de moins se croiser, c'était dans un restaurant à cette époque-là, on aurait pu travailler et être séparés, tu sais il y aurait pu y avoir un accommodement. Non, ils n'ont rien fait. Ils ont juste fait comme si la situation n'existait pas finalement.

Enfin, une participante propose plusieurs mesures d'accommodements dont elle souhaiterait pouvoir bénéficier, de manière graduelle, en fonction du contexte et de l'évolution du climat de travail. Si un changement d'équipe ne résout pas des querelles d'ex-amoureux, alors l'intervention du gestionnaire à travers une rencontre d'encadrement serait nécessaire. Les ressources humaines de l'organisation pourraient également intervenir en invitant un ex-partenaire à suivre des formations de gestion de la colère.

Pour Fanny : [...] si je vois que la personne n'est pas civilisée, c'est sûr que j'apprécierais qu'un employeur comprenne, et qui, soit nous change de département, de corps de travail [...] quand ça va pas des deux bords, pis qu'il y a un côté que son ego est juste meurtri pis qu'il a un besoin de pas être civilisé, bah là c'est peut-être nécessaire d'avoir des, des interventions de l'employeur. Pis c'est ça qu'il resterait avec le changement de corps de travail, pis pas pour un licenciement, ça sert à rien là, mais ou ça peut être une proposition de rencontre

d'encadrement de, s'il existe des formations RH ou des formations de gestion de colère ou whatever, genre on paye une séance de thérapie pis va te gérer là. Je vote pour ça.

Ainsi, outre la démission, qui constitue la recherche ultime de délivrance par le travailleur qui souffre, il est possible de dégager plusieurs mesures d'accommodement organisationnelles selon les participants : l'éloignement physique, le changement d'équipe, l'intervention du gestionnaire, l'intervention par les ressources humaines, et l'utilisation du programme d'aide aux employés de l'organisation, lorsqu'il est offert. À présent, dans cette continuité, la section suivante va présenter les mesures que les membres de l'organisation considèrent comme acceptables et appropriées pour gérer les ruptures amoureuses et ses conséquences en milieu de travail.

3.4 LES MESURES QUE DES MEMBRES DE L'ORGANISATION CONSIDERENT COMME ACCEPTABLES ET APPROPRIÉES POUR GÉRER LES RUPTURES AMOUREUSES AU TRAVAIL

3.4.1 Conseil et encadrement par le supérieur immédiat

Dans le cadre des entretiens, l'étudiant-chercheur a proposé aux participants diverses mesures organisationnelles possibles pour gérer les ruptures en milieu de travail. Les participants ont été invités à réagir à chacune d'entre elles. La première mesure organisationnelle proposée consiste à ce que le supérieur immédiat des ex-amoureux rencontre ces derniers, afin de prendre le pouls et d'entamer une discussion ouverte qui favoriserait un climat de travail sain.

La plupart des participants à l'étude considèrent qu'il s'agit d'une mesure de gestion appropriée et pertinente. L'un des participants estime toutefois que l'intervention du

gestionnaire empièterait trop sur la vie privée. Parmi les participants qui ont exprimé leur accord, un pense qu'il faudrait d'abord qu'il y ait une ouverture, une demande par les ex-amoureux pour une rencontre, et que le gestionnaire ne prenne pas cette initiative, car cela empièterait sur la vie privée des ex-partenaires. Les cinq autres participants qui ont été d'accord estiment que le gestionnaire devrait intervenir dès qu'il y aurait une situation conflictuelle, quitte à parfois imposer une rencontre aux ex-amoureux.

Pour Tony : Bah je serais réticent à ça moi. Tsé, oui, c'est mon super immédiat mais, comme je te dis, moi je pense, je suis peut-être un vieux jeu, mais tsé, y a une coupure là, entre le personnel pis le travail. Moi, si mon supérieur me dit : « Oh ! On va jaser ensemble », non je suis pas d'accord.

Pour Mannlicher : [...] je pense qu'un gestionnaire n'a pas à se mêler de la vie privée des gens. Je pense que c'est quelque chose qui doit soit avoir un élément au travail qui fait que la conversation est amenée, ou que la personne qui vit la rupture en parle à son gestionnaire. En dehors de ça, selon moi, s'il y a aucun impact sur la place du travail, ce n'est pas la place du gestionnaire de s'immiscer dans la vie privée des gens. Il faut qu'il y ait une ouverture qui mène à cette conversation-là. [...], faut prendre le pouls de la personne, de notre ressource, voir comment ça va.

Pour Mathis : Je pense que c'est une bonne idée justement. Eux ils pourraient faire la part des choses. Ça serait quelqu'un de neutre dans la situation justement là. [...] Tu sais, si les deux sont capables de bien s'entendre, les deux ex, si ça impact pas leur travail, je pense pas que ça vaut la peine que le boss s'en mêle. Mais oui si ça en vient dans cette situation où que ça s'envenime un peu trop, je pense que le boss devrait intervenir.

Pour Laurent : Je pense ça peut être une bonne idée pour commencer justement, à tâter le terrain.

Pour Fanny : Je pense que c'est bien pis que, pour moi un bon gestionnaire va faire ça naturellement selon moi, parce que le but d'un chef d'équipe, d'un gestionnaire, ou en tout cas, c'est de s'assurer qu'il y a une bonne entente dans son équipe, que l'équipe travaille bien ensemble.

Pour Jérémie : [...] c'est que le gestionnaire doit, au minimum rencontrer chaque personne.

Pour Justine : Me semble qu'il faudrait qu'elle soit obligatoire. T'as pas le choix de venir rencontrer les deux, à moins que ça se passe hyper bien.

Pour Jérémie : *Ben ça prend au minimum une rencontre avec les deux personnes avant de prendre une décision. Tu peux pas prendre une décision pour les deux personnes sans les consulter. [...] Ça va créer un conflit supplémentaire inutile pour l'entreprise.*

Le conseil et l'encadrement par le supérieur immédiat constitue une mesure qui est bien reçue par la quasi-totalité des participants, pourvu qu'elle n'ait lieu qu'en cas de conflit ou de dégradation du climat de travail, afin de respecter la vie privée des travailleurs. Dans la section suivante, les résultats de la même mesure, mais cette fois-ci par le service des ressources humaines de l'organisation, seront présentées.

3.4.2 Conseil et encadrement par les ressources humaines

La seconde mesure organisationnelle proposée par le chercheur est hautement similaire à la première, mais dans ce cas, ce sont les ressources humaines de l'organisation qui interviennent, et non le supérieur immédiat, bien qu'il soit possible qu'il puisse être invité.

Dans l'ensemble, cette mesure organisationnelle est accueillie conditionnellement par tous les participants. Le participant qui ne souhaitait pas rencontrer son gestionnaire, dans sa réponse concernant la première mesure organisationnelle, affirme être davantage à l'aise à l'idée de rencontrer les ressources humaines à la place. Mais cette rencontre ne serait que de son initiative. Pour les autres participants, l'intervention des ressources humaines de l'organisation est la bienvenue. Toutefois, cette rencontre ne devrait avoir lieu qu'après une intervention infructueuse du supérieur immédiat. Il sera alors possible pour les ressources humaines d'agir, selon les participants, comme une tierce personne, un médiateur ou un conseiller qui peut offrir du soutien au supérieur immédiat dans ses interventions, et du soutien aux employés si l'organisation offre, par exemple, un programme d'aide aux employés.

Pour Tony : [...] *les ressources humaines, tsé, je serai plus à l'aise avec les ressources humaines qu'avec mon supérieur immédiat. Ça c'est sûr.*

Pour Mathis : *Ça peut être une solution aussi si le boss n'est pas capable de gérer la situation par lui-même. [...] On passerait par le boss en premier avant d'en venir aux ressources humaines, parce que d'habitude les ressources humaines ce serait une coche de gravité de plus.*

Pour Mannlicher : *Je considère que c'est une deuxième étape. La première étape, selon moi, c'est de regarder avec le gestionnaire qui normalement devrait plus connaître sa ressource, dans un monde idéal évidemment, quand qu'on parle de relation qui s'est développée. Les ressources humaines, selon moi, devraient être un deuxième recours s'il y a escalade. Et là quand je parle d'escalade, je ne parle pas nécessairement de gestes désobligeants au travail, mais je parle d'escalade dans la condition de la personne, si elle commence justement à moins se sentir bien, bah peut-être que on peut, on peut la mettre en contact avec les ressources humaines pour regarder qu'est-ce que les assurances couvrent pour du support, parce qu'il y a une partie que les gestionnaires ne sont pas toujours habilités à faire.*

Un participant considère que les ressources humaines, au sein des grandes organisations, ne peuvent pas connaître aussi bien personnellement les employés que leur gestionnaire, ce qui pourrait rendre l'intervention moins efficace qu'avec ce dernier.

Pour Laurent : [...] *justement ton manager te connaît beaucoup mieux, puis il va connaître beaucoup mieux par exemple l'autre personne avec qui on vient d'avoir la rupture, que si par exemple si vous êtes dans la même équipe, tsé les ressources humaines sont là pour garder un cadre de travail et des lois en rapport avec le travail. [...] Tsé, t'es un numéro hein, fait que, tsé, mon manager est beaucoup mieux placé pour, tsé, me connaître*

Pour Justine : *Même chose, sauf que cette fois c'est les RH. [...] mais idéalement c'est du monde, quelqu'un qui les côtoie, qui fait la rencontre.*

Pour Fanny : *Ben ça c'est comme l'étape au-dessus. C'est l'étape de « ça fonctionne pas, y a pas de terrain d'entente », pis on est sur le bord des mesures disciplinaires parce que ils veulent pas comprendre mettons, fait que je pense que c'est une bonne combinaison. [...] Selon moi, les RH c'est plus quand tu es rendu au point de, tu vas avoir des conséquences disciplinaires mettons à ton emploi là, des risques de suspension [...] Le médiateur pour moi c'est plus le chef d'équipe ou le supérieur immédiat.*

Pour Jérémie : [...] un RH, un des avantages que tu peux avoir, ben, au moins c'est quelqu'un qui essaie de gérer un conflit qui ne connaît pas les deux pis qu'il aura pas un jugement nécessairement personnel envers cet avis-là. [...] Ça permet une impartialité derrière ça.

Le conseil et l'encadrement par les ressources humaines est en somme une mesure organisationnelle pertinente selon les participants, que ce soit pour épauler le gestionnaire, ou pour aiguiller les travailleurs, pourvu que cette mesure soit en deuxième recours, après l'intervention du gestionnaire. Les réponses des participants concernant la troisième mesure organisationnelle, soit l'éloignement physique, seront étudiées dans la section suivante.

3.4.3 Éloignement physique sur le lieu de travail

La troisième mesure organisationnelle proposée par le chercheur est l'éloignement physique sur le lieu de travail. Il s'agit principalement de faciliter une distance physique pour les ex-amoureux qui soit suffisante pour ne plus avoir entre autres à se croiser ou se voir trop fréquemment.

Tous les participants s'accordent à considérer cette mesure comme acceptable. Un des participants estime qu'elle pourrait même être obligatoire, dans la mesure où la proximité des ex-amoureux pourrait constituer une distraction, tant pour eux que pour les autres collègues qui risqueraient de s'adonner à du commérage. En revanche, certains participants insistent sur le fait que cette mesure doit être mise en place sur la base de la volonté exprimée d'au minimum un ex-partenaire, qui aurait ainsi la liberté de s'éloigner.

Pour Tony : *Oui, je suis d'accord.*

Pour Mathis : *Ben oui là si c'est quelque chose de faisable là. Oui, ce serait une bonne solution si les deux sont pas capables de se blairer pantoute ça sert absolument à rien que tu les forces à être dans la même pièce là. [...] si c'est deux ex qui sont capables de s'entendre, ça sert à rien de jouer non plus à la garderie.*

Oui faudrait que ce soit une discussion de prime abord, voir comment les deux tiers réagissent.

Pour Mannlicher : J'aurais tendance à dire qu'elle est potentiellement obligatoire celle-là, [...] parce que la rupture peut devenir un centre de distraction et un sujet récurrent qui peuvent ramener les gens qui vivent la rupture dans une situation pas nécessairement agréable. Parce-que les gens sont là, un à côté de l'autre. Les gens extérieurs vont se poser des questions, « Bah comment ça se fait qu'ils sont assis encore ensemble, s'ils sont pas séparés ? ». Donc, on ouvre selon moi la porte à, à de l'incompréhension et peut-être des gens qui vont vouloir s'immiscer dans une situation qui ne les regarde pas. Bon, j'aurais tendance à favoriser de les séparer, de séparer les gens physiquement, mais encore une fois, s'ils souhaitent rester ensemble et que ça va bien, je pense que l'employeur a son mot à dire là-dessus.

Pour Justine : Ça peut être proposé mais c'est pas obligatoire là, si on a un des deux qui ressent le besoin, et aussi, si on voit que ça crée déjà des tensions, qu'il y en a un qui est pas capable de se concentrer parce qu'il voit l'autre ben... [...] oui dans un sens parce que sinon ceux qui vont perdre de la rentabilité, du temps, de l'argent sur une personne qui est pas capable de travailler.

Pour Jérémie : [...] si tu es dans une usine que quelqu'un est dans un coin A pis que à 500 m et plus l'autre est dans un coin B, ben on s'entend qu'ils ne vont pas se voir de la journée, y a pas de problème, mais peu importe la distance, ça dépend c'est quoi les deux leur travail. S'ils ont besoin de faire des relations, et de discuter ensemble pour un projet X, que les deux travaillent ensemble, ben, peu importe la distance, qu'ils soient en télétravail ou pas, ils ont besoin de communiquer, donc ça aussi ça va créer un problème. Ce dépend toujours de la nature du travail, et non de la distance.

Des participants expriment une réserve, en estimant que cette mesure organisationnelle ne se suffirait pas à elle seule, et nécessiterait d'être combinée à au moins une autre mesure. En effet, dans des cas de conflits, selon eux, la distance ne résoudrait pas les problèmes de commérage, d'incivilité et de collaborations infructueuses, si les deux ex-amoureux continuait par exemple à œuvre au sein de la même équipe, ou partageaient des tâches.

Pour Fanny : Oui, mais j'ai plus l'impression que c'est un pansement temporaire sur le problème. C'est que le problème n'est jamais réglé. [...] Mais juste l'éloignement temporaire, tu fais juste éloigner l'irritant mettons, mais tu règles pas le problème. C'est sûr que ça donne de l'espace pour le régler, mais éventuellement t'as pas le choix de reconfronter la personne pour, pour éviter d'autres frictions, parce qu'après ça même s'il y a de l'éloignement physique, tu peux quand même

faire de la violence psychologique à quelqu'un puis essayer de dénigrer pour des raisons XYZ. [...] Je pense que ça, l'éloignement physique doit être combiné à autre chose pour que ce soit efficace, dans des cas extrêmes mettons.

Pour Laurent : Ben, ça peut aider temporairement, mais c'est juste que, tsé à long terme c'est pas viable de juste comme ignorer ou essayer de, d'éviter une personne dans un bureau là, quelle que soit sa grandeur donc, à court terme ok, mais à moyen long terme, je pense que, il y a un travail qui doit être fait, de par ces deux personnes là pour trouver une espèce de consensus, ou de passer à autre chose.

Ainsi, l'éloignement physique constituerait une mesure organisationnelle pertinente et acceptable selon les participants, mais risquerait de ne pas être entièrement suffisante. Dans la section suivante, l'avis des participants sur les changements d'équipe sera mis en lumière.

3.4.4 Changement d'équipe

La quatrième mesure organisationnelle proposée par le chercheur consiste à changer d'équipe un ex-amoureux, voire les deux, dans le but qu'ils n'aient plus à collaborer ensemble. Les participants accueillent favorablement cette mesure organisationnelle. Toutefois, certains participants estiment que cette mesure, qualifiée par un des participants comme étant extrême, ne devrait être offerte qu'en cas avéré de conflit entre les deux ex-partenaires, ou selon le consentement d'au moins un ex-partenaire. Un participant quant à lui avertit que cette mesure doit être bien réfléchie et mise en place, pour que la transition dans une nouvelle équipe s'effectue correctement, et qu'il y a un risque de mettre les projecteurs sur cette personne, qui deviendrait alors le centre de l'attention, ce qui pourrait créer involontairement du commérage. Enfin, d'autres considèrent que cette mesure ne peut être suffisante seule, dans la mesure où, même après avoir changé d'équipe, une relation conflictuelle entre les deux ex-amoureux peut continuer de subsister et de se concrétiser au quotidien.

Pour Tony : Ben je pense que oui, ça pourrait arriver. Mais dans une situation, tsé, vraiment de conflit extrême là. Tsé, parce qu'on est des adultes, pis à un moment donné, oui on se sépare mais on est capable de dialoguer ensemble. Là s'il y aurait

vraiment une rupture vraiment conflictuelle, ben là je pense que oui, il faudrait séparer, une personne dans l'équipe, une personne dans l'autre équipe là. C'est une mesure extrême.

Pour Justine : Si jamais ça intéresse un des deux. Fortement recommandé si jamais on voit qu'on en a de besoin.

Pour Mannlicher : : Elle est difficile à décrire celle-là, parce que, c'est ce qui est beaucoup priorisé dans beaucoup d'entreprises, mais, c'est un peu selon moi le même challenge que cette solution-là amène que de, comment je pourrais dire, de séparer physiquement ou non les gens sur le plancher de travail. C'est-à-dire que, on crée une histoire où est-ce qu'il n'y en a peut-être pas, et des fois on peut amplifier la séparation car peut-être qu'elle en n'a pas besoin parce que tout se sait dans une entreprise. [...] Alors je pense que c'est un, encore une fois j'en reviens à, faut regarder est-ce que les parties prenantes veulent, souhaitent, et même si c'est un seul des deux qui souhaiterait un transfert, alors on prend, selon moi on procède au transfert. [...] Le rôle de l'entreprise ici, c'est d'essayer de pas justifier, mais de bien amener la personne dans la nouvelle équipe avec des tâches précises pour qu'elle puisse se focaliser là-dessus, et que l'équipe qui la reçoit puisse l'aider dans ses tâches, et se défocus du fait que c'est une rupture qui l'a amené ici.

Pour Laurent : Ben c'est un peu comme changer de place hein, dans une certaine manière, tu vas comme changer de tâches et tout là, mais c'est sûr que ça, ça doit aider pour le climat de, des départements, mais encore une fois j'ai l'impression qu'à long terme, tsé souvent les départements ils ont à interagir entre, entre tous et chacun d'une certaine manière là, que ce soit le département des ressources humaines, des finances, du marketing, des ventes. Tu finis tout le temps à interagir avec, avec toutes les départements là. Tsé, à court terme encore une fois ok, mais à moyen long terme, tsé, je me dis, il faut faire face à la situation.

Pour Mathis : Oui oui, si les deux s'entendent pas bien, ils sont pas obligés de se parler au quotidien justement, parfait, si c'est les deux se ferment pas la boîte et veulent pas changer de place, ça peut être une solution aussi envisageable que juste un prenne son trou entre guillemets là. Tu changes chacun leur équipe, ils font chacun leur projet et ils n'ont plus à se côtoyer. Ça oblige pas l'un ni l'autre à se trouver un emploi demain matin.

Pour Fanny : Dans des cas plus doux, ça peut fonctionner puis éteindre les feux. Mais dans des cas extrêmes faut que ce soit combiné à autre chose.

Pour Jérémie : Ben, effectivement, si ça peut les aider là-dedans pourquoi pas.

Le changement d'équipe constitue une mesure organisationnelle acceptable et efficace pour les participants. Les résultats de la recherche sur les modifications des horaires de travail seront présentés dans la section suivante.

3.4.5 Modification des horaires de travail

La cinquième mesure organisationnelle proposée par le chercheur est la modification des horaires de travail. Le but est de pouvoir permettre aux ex-amoureux de ne plus se voir grâce à une totale absence de présence simultanée au travail.

Les participants estiment que cette mesure organisationnelle est acceptable. Toutefois, un participant accepterait la possibilité que cette mesure devienne obligatoire en derniers recours, si cela peut permettre de désamorcer une relation conflictuelle au travail entre les deux ex-partenaires, et que cela mine gravement au climat de travail. Les participants qui ont exprimé leur accord insistent que cette mesure ne soit pas obligatoire, et qu'elle devrait être disponible selon le consentement de chacun des ex-amoureux.

Pour Justine : Faut juste pas que ça l'impacte sur leurs vies personnelles par la suite. On peut vraiment pas l'imposer, mais s'ils sont à l'aise, s'ils sont intéressés, oui.

Pour Mathis : Oui je pense que ça pourrait être une très bonne solution aussi. Proposer, et dans la mesure où ça deviendrait obligatoire c'est vraiment que les deux font leur tête de mule et que finalement tu te rends compte que ça se passe mal sur le milieu de travail.

Pour Mannlicher : C'est pas nécessaire. Ecoute, [...] ça va éviter les gens de se croiser. Mais c'est faux de dire que ça n'aura aucun impact et ça va régler tous les problèmes, parce que c'est très facile de déduire que quand on procède de cette façon, de cette façon-là pour séparer les gens que c'est à cause de la rupture. [...] c'est un cas par cas de, les personnes impliquées dans la rupture, et, même si un partie n'est pas d'accord avec un transfert de shift, un des deux parties a besoin de cet espace-là, une entreprise devrait essayer de l'accommoder.

Pour Fanny : C'est bien oui parce que moi je trouve que ça rentre toute dans l'éloignement physique. T'as pas à côtoyer la personne, que tu sois dans le même département ou non. C'est un peu le même principe, selon moi.

Pour Jérémie : *Si les deux sont d'accord, oui, mais si les deux sont pas d'accord de travailler de nuit pis que les deux veulent travailler de jour, à ce moment-là ça marche pas.*

Pour Laurent : *[...] si c'est la volonté, c'est la volonté de eux, ben tsé, si mettons c'est juste et acceptable, si c'est imposé, je dirais que non. Mais tsé, si c'est voulu par une des deux parties pour [...] la meilleure gestion de tout ça par la suite, ben je veux dire, oui si c'est volontaire d'un bord. Je vois pas de problème.*

Un participant considère que cette mesure organisationnelle est inacceptable, car elle reviendrait à perturber gravement le rythme de vie du travailleur.

Pour Tony : *Non je suis pas d'accord. [...] Je pense que c'est vraiment la vie d'une personne son horaire de travail. C'est tellement privé que, non j'accepterais pas ça.*

La modification des horaires de travail constitue une mesure organisationnelle conditionnellement acceptable pour six des sept participants. Dans la section suivante, les réponses sur les mutations obligatoires seront examinées.

3.4.6 Mutation obligatoire

La sixième mesure organisationnelle proposée par le chercheur est la mutation obligatoire. Il s'agit d'imposer le changement complet du lieu de travail à au moins un ex-amoureux, dans le but de séparer physiquement les ex-partenaires.

La plupart des participants estiment que cette mesure est pertinente. Toutefois, certains considèrent que cette mesure organisationnelle obligatoire serait légitime si elle était imposée unilatéralement, quel que soit l'avis des ex-amoureux, tandis que deux autres participants insistent que cette mesure nécessite l'intérêt et le consentement des ex-amoureux. Un des participants rappelle que les travailleurs sont probablement protégés légalement contre les mutations obligatoires dans ce contexte de rupture amoureuse en milieu de travail.

Pour Tony : *[...] c'est un choix privé je veux dire. L'employeur peut le proposer, mais pas l'exiger. [...] Si l'employé le demande, c'est le choix l'employé. Fait que*

si l'employeur ça lui convient, moi j'ai pas d'objection à ça là. Tsé si c'est l'employé qui fait la demande envers l'employeur, si l'employeur a dit « Ben oui si tu veux travailler mettons à Lévis au lieu de travailler à Québec », parce que je veux m'éloigner de une personne pour X raisons.

Pour Justine : *Ouais. Ok c'est correct oui ça.*

Pour Mathis : *Je comprends l'ordre d'idées. Mais oui c'est quelque chose d'acceptable. Surtout si ça s'envenime tellement trop et que les deux tiennent absolument à travailler à la même place, je pense que ça peut être quelque chose d'envisageable.*

Pour Fanny : *Ben moi je verrai ça, c'est comme l'option après les RH, si les RH ça fonctionne pas, là on dit « Ciao bye, tu changes de ville, t'es pas gérable, vas-t-en ».*

Pour Jérémie : *[...]il y a quand même des normes souvent qui protègent les employés à se faire déplacer ou démissionner ou peu importe. S'il y a un poste que tu n'acceptes pas, ben, effectivement, normalement tu ne peux pas te faire déplacer comme ça aussi aisément.*

Un autre participant pense que se rendre à prendre cette mesure-là ne serait peut-être pas pertinent, dans la mesure où la situation serait tellement grave que l'on pourrait se demander si le lien de confiance ne serait plus là.

Pour Mannlicher : *Si on est vraiment dans des mesures extrêmes, [...] je le considérerais peut-être. Mais, si j'étais à ce point-là, je considérerais aussi d'autres options plus permanentes. Malheureusement, on reste dans un cadre professionnel et si on est à un point de muter des gens de façon permanente de bureau d'attache, et bien, est-ce que la personne cadre vraiment avec les valeurs de l'entreprise ? [...] Mais selon moi, la mutation, on est à quelques pas de se poser la question si cette personne-là cadre encore avec les valeurs de l'entreprise.*

Un participant affirme son désaccord, trouvant que la mesure est bien trop extrême et sévère, et que d'autres mesures seraient plus appropriées.

Pour Laurent : *Non. Honnêtement non, je pense que, tsé c'est, ça pénalise une des deux parties. [...] ça sonne comme une mesure disciplinaire très intense, que tu donnerais même pas à quelqu'un [...] qui vient pas de se séparer, qui par exemple aurait juste besoin d'un redressement quelconque comme mesure disciplinaire. Donc non, je trouve pas ça juste.*

Ainsi, les mutations obligatoires comme mesure organisationnelle pour encadrer des ex-amoureux et préserver un climat de travail sain au travail, mais qui pour quatre participants serait une mesure nécessitant le consentement du travailleur, ou qui serait une mesure de la dernière chance. Dans cet ordre d'idées, la section suivante traite les réponses des participants concernant le congédiement en cas de conflit.

3.4.7 Congédiement en cas de conflit

La septième et dernière mesure organisationnelle proposée par le chercheur est le congédiement en cas de conflit. Il s'agit de mettre un terme au lien d'emploi avec au moins un des deux ex-amoureux, uniquement en cas de conflit avéré en milieu de travail. Un participant exprime son désaccord relativement à cette mesure organisationnelle, en considérant que ce ne serait pas à l'employeur de prendre une mesure aussi extrême en cas de conflit, et que ce serait à lui de décider de démissionner si la situation devient insupportable pour lui.

Pour Tony : Ben je pense que si on arrive là, c'est vraiment extrême là, je veux dire, congédier une personne, parce que, mettons pour une relation, on parle de relation amoureuse là ? Non non, je suis pas d'accord là. [...] Il y a tout le temps une façon de trouver un arrangement là. [...] Ben un moment donné, je veux dire, si c'est la guerre, je veux dire, moi tsé, je m'attends pas que mon employeur gère ma vie amoureuse. Je vais la gérer moi-même. Tsé, si vraiment ça vient à l'extrême, bah je vais démissionner et puis je vais aller ailleurs là. Je m'attends pas que l'employeur gère ma vie amoureuse là. Dans un cas extrême, je vais prendre la décision moi-même.

Les autres expriment leur accord avec le congédiement, pourvu que cela soit uniquement dans un contexte particulièrement conflictuel au travail, qui mine gravement le climat de travail, et que cela soit en dernier et ultime recours, après des sanctions graduelles proportionnées et raisonnables.

Pour Fanny : Oui, ça dépend comment tu le vois. Moi je dirais oui parce que, les, les ruptures amoureuses au travail c'est pas juste une entité quelconque là, ça reste

que c'est un changement de comportement, puis quand ton comportement il devient désagréable pour tout le monde, puis que tu es incapable de changer ton comportement, que t'as pas de volonté de changer ton comportement, ben comme n'importe quel autre type de comportement, comme quelqu'un de violent verbalement avec des gens, qu'il y ait eu une rupture amoureuse ou non, ben c'est pas tolérable dans un milieu de travail. Donc oui ça peut aller à un congédiement, mais je pense plus que c'est dans des cas extrêmes, quand tu as eu plusieurs avis et plusieurs tentatives de régler le problème, tu ne veux pas régler problème, bah va-t'en parce que tu es rendu un point négatif pour l'entreprise. T'es rendu une source de stress pis de, je sais même pas si ça peut aller jusque dans de l'abus de confiance. Peut-être pas jusque-là, mais ça reste que ça a un impact sur tout l'ambiance de travail puis ça joue sur l'équipe.

Pour Justine : Ben là, quand t'as fait ta gradation des sanctions puis rien ne marche là, tsé, t'es congédié là. [...] tu les mets au pied du mur, tu dis « si vous réglez pas vos problèmes d'ici une semaine, vous êtes les deux congédiés, ou c'est congédiement là ».

Pour Mathis : Faudrait vraiment que ça vire à l'extrême, faudrait vraiment que ça rentre dans le harcèlement et tout le processus par exemple. Je pense pas juste pour une séparation que tu dois les mettre dehors autrement dit. Faudrait vraiment que ça aille plus loin que ça, pour moi.

Pour Mannlicher : Escalade physique, escalade qui va complètement contre les valeurs de l'entreprise, c'est le seul cas que la terminaison pourrait être utilisée. Mais même là, selon moi, il y a plusieurs étapes avant de se rendre là, et potentiellement, plus qu'un incident. C'est-à-dire que, on congédie pas selon moi des gens parce qu'ils s'engueulent dans la cafétéria. On leur donne peut-être une journée de congé. On les assoit avec leur gestionnaire, potentiellement avec les ressources humaines. On leur offre la panoplie de services que l'entreprise a dans ses assurances pour s'assurer qu'ils sont bien encadrés. On ne va pas à la terminaison immédiatement. La terminaison, selon moi, c'est vraiment quand qu'un geste, c'est quand un geste ferait que n'importe qui se ferait congédier, est posé.

Pour Jérémie : [...] si au milieu du travail il y a une personne qui engendre encore plus que l'autre des malaises, des conflits au milieu du travail, ben c'est sûr que veut veut pas, en plus ça arrive au travail, ça crée des motifs, pour licencier cette personne-là. Mais même en dehors du travail, s'il y a des preuves qui ont été trouvés, pis qu'il y a une personne qui menace une autre ou peu importe, que ce soit niveau enquête policière ou non, mais s'il y a des preuves qui ont été trouvées par l'employeur, ben il peut quand même licencier cet employé-là.

Pour Laurent : *Bah c'est sûr que si c'est en prévention, pis qu'il s'est pas passé grand-chose ou d'éléments flagrants qui, comment dire, justifieraient un congédiement, non. Je trouve pas ça acceptable. Mais si c'est par exemple, comme mentionné plutôt, si les deux sont pas capables de se tenir de manière responsable, qu'ils sont beaucoup dans le non-respect et tout [...], qu'il y a une, deux, trois avertissements, [...] oui ça ferait du sens le congédiement parce qu'on veut pas ce genre de clientèle là. Mais si c'est juste à titre préventif, « ah ces deux-là se sont séparés, ben sacrons les à la porte », ça, ça fait pas de sens.*

Ainsi, cette dernière mesure organisationnelle, à savoir le congédiement en cas de conflit, est la mesure la moins acceptée par les participants, dans le sens où elle ne doit être qu'un recours ultime après avoir suivi une gradation appropriée des avis et sanctions, et seulement en cas de graves conflits au travail causé par au moins un des deux ex-amoureux, qui nuirait sérieusement le climat de travail.

Pour résumer ce chapitre 3, il est possible de déduire, selon les participants à cette recherche, qu'il n'y a pas d'aversion particulière ou de préjugés relativement aux romances au travail, de manière générale. Les couples sont généralement discrets, et leur présence ne gêne pas. Les ruptures amoureuses en milieu de travail sont perçues généralement comme étant des sources de détérioration du climat de travail, qui se concrétisent souvent par du mal-être, un malaise, du commérage et des conflits, qui aboutissent parfois à des démissions. Aucune organisation n'encadre les ruptures amoureuses en milieu de travail selon les participants. Quelques mesures d'accommodements existantes au sein de l'organisation de quelques participants peuvent aider les ex-amoureux à mieux surmonter leur deuil amoureux. La quasi-totalité des participants aimeraient pouvoir profiter de davantage de mesures organisationnelles qui pourraient encadrer les ruptures amoureuses en milieu de travail, certains dénonçant même l'ignorance volontaire de leurs gestionnaires. L'ensemble des mesures organisationnelles proposées par le chercheur, allant du conseil et de l'encadrement par le gestionnaire, les ressources humaines, l'éloignement physique, le changement d'équipe, les modifications des horaires de travail, la mutation obligatoire, jusqu'au congédiement, ont été accueillis parfois très favorablement, et parfois sous certaines réserves

et conditions. Aucune mesure organisationnelle n'a fait l'objet d'un refus catégorique de la part de plus d'un participant.

Maintenant que les résultats ont été exposés, il est opportun de discuter des résultats de la recherche dans le chapitre suivant.

CHAPITRE 4

DISCUSSION

Ce quatrième et dernier chapitre de ce mémoire offre une discussion générale des résultats de la recherche. En premier lieu, les résultats des entretiens semi-dirigés sont interprétés, en combinaison avec la littérature scientifique sur le sujet. Enfin, le chapitre sera conclu par des explications relativement à la contribution de la recherche sur les plans théoriques et pratiques.

4.1 LA PERCEPTION DES TRAVAILLEURS RELATIVEMENT AUX ROMANCES ET AUX RUPTURES AMOUREUSES DONT ILS EN SONT TEMOINS AU TRAVAIL

Tel que décrit par Rabin-Margaloith (2006), l'évolution des milieux de travail et la progression de la parité homme et femme dans les environnements de travail contribuent à la formation de couples au travail. Tous les participants de l'étude ont déjà vu des couples se former au sein de leur emploi, et, in fine, ne ressentaient aucune gêne, aucune aversion envers les couples. Il est possible d'en déduire que la notion de couple au travail, du point de vue de la perception des collègues, ne pose pas de problème.

Selon Quinn (1977) et Powell et Foley (1998), les romances au travail peuvent amener les amoureux à devenir moins concentrés et moins productifs au travail. Toutefois, d'après les récits de Laurent et de Mannlicher, qui, il est pertinent de rappeler, est gestionnaire, aucune baisse de productivité n'a été constatée. Au contraire, leurs propos concordent avec ceux de St-Onge et Ritory (2018), qui rappellent l'importance de favoriser les romances au travail afin d'en récolter les fruits, dont notamment l'assiduité encouragée par le désir des amoureux de se voir. Dans le cas de Laurent, ses collègues en couple

semblaient être ravis de collaborer, et de participer ensemble à des congrès et à des conventions pour représenter leur employeur. Pour Mannlicher, le fait que les couples au travail conservaient une attitude professionnelle, et laissent transparaître le fait qu'ils étaient en couple à des moments libres de la journée de travail, tels que pendant les pauses et creux entre les réunions, témoigne du fait que les amoureux au travail ne posent pas de défis particuliers en matière de productivité.

Pour Lickey et al. (2009), la formation des couples au travail s'explique en partie par des affinités qui sont liées aux postes dans l'organisation, comme la similarité du niveau d'études, du parcours professionnel et des intérêts. Ce constat est corroboré par le témoignage de Laurent. En effet, ses collègues qui se sont mis en couple pendant l'emploi partageaient la passion des voyages, et, en d'autres termes, des déplacements professionnels, tant au Québec qu'à l'étranger.

Powell (2001) affirme que les romances en milieu de travail de type hiérarchique, soit impliquant des personnes de niveaux hiérarchiques différents, pouvaient susciter des perceptions d'iniquités et de favoritisme, même en preuve et sans fondement. Gomes et al. (2006) renforcent cette idée en considérant qu'elles étaient inévitables. Pour Mathis, étant le seul participant à avoir pu travailler avec son gestionnaire qui était en couple avec la directrice générale, cette relation amoureuse lui semblait étrange dès le début. Ce sentiment s'est estompé au fil du temps, à force de les côtoyer et de constater que ses craintes étaient infondées, dans la mesure où les deux amoureux travaillent en toute impartialité, en conservant leur vie amoureuse dans leur vie privée. Ainsi, la perception potentiellement négative de prime abord des romances de type hiérarchique peut se résoudre par la preuve de l'impartialité des amoureux.

De manière générale, les témoignages des participants de l'étude se rejoignent dans la mesure où leur perception des ruptures amoureuses en milieu de travail, qu'ils en aient déjà vu ou non, se résument à des problèmes, des malaises, des querelles et du commérage. En somme, les participants appréhendent immédiatement une détérioration du climat de travail rien qu'à l'évocation de ruptures amoureuses entre des collègues. On peut en déduire que l'on ne peut nier l'existence et l'inévitabilité des romances au travail, allant de la formation du couple, jusqu'à son éventuelle rupture, qui est synonyme de dégradation du climat de travail, selon les participants. Il est alors pertinent pour les organisations et leurs gestionnaires d'accepter cette réalité, et d'agir proactivement, notamment dans la mesure où c'est dans leur intérêt.

Dans la section suivante, la perception par les participants des réactions des membres de l'organisation lorsqu'ils sont témoins de situations liées à des ruptures amoureuses au travail, combinée à la littérature scientifique sur le sujet, sera discutée.

4.2 LA REACTION DES MEMBRES DE L'ORGANISATION LORSQU'ILS SONT TEMOINS DE SITUATIONS LIEES A DES RUPTURES AMOUREUSES AU TRAVAIL

Selon Cortina et Berdahl (2008) et O'Leary-Kelly et al. (2009), le harcèlement sexuel relié à un environnement de travail hostile fait référence entre autres à des comportements sexualisés qui interfèrerait de manière déraisonnable la performance au travail d'un individu, ou favoriserait un environnement de travail offensant, intimidant ou hostile. Les témoignages de Justine et de Fanny signalent que, dans un contexte post-rupture amoureuse, le climat de travail était alourdi de commérages, dont des propos sexualisés. Cela pouvait concerner notamment la vie sexuelle d'un ou des deux ex-amoureux, les pratiques sexuelles pratiquées et le degré de satisfaction des partenaires relativement au niveau d'expérience et d'expertise relativement à chaque pratique sexuelle. Ces commérages sexualisés arrivaient soit dans le but de dénigrer et ridiculiser en public un ex-partenaire, soit d'entretenir du commérage par

pur divertissement, tant par un ex-partenaire que par des collègues. Ces comportements n'ont pas été pris en charge par l'organisation ou les gestionnaires de Justine et de Fanny, bien qu'ils étaient au courant. Dans cette situation, leurs employeurs pourraient voir leur responsabilité civile engagée, car, il est opportun de le rappeler dans le cas présent, selon l'article 81.19 de la Loi sur les normes du travail : « Tout salarié a droit à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique. ».

Tel que décrit par Brown et Allgeier (1996) et par Jones (1999), la perception des travailleurs des relations amoureuses au travail peut se fonder sur des facteurs culturels, dont l'âge et l'orientation sexuelle. Dans le témoignage de Justine, la travailleuse qui a rompu avec son collègue, pour finalement se mettre en couple par la suite avec un homme d'environ vingt ans son aîné, a suscité de vives réactions auprès de plusieurs collègues, qui se sont adonnés à une campagne de commérage tellement intense que la travailleuse a finalement décidé de démissionner pour abrégé cette souffrance psychologique au travail. Pour Mannlicher, le fait qu'un travailleur, homme, ait rompu avec son ex-partenaire, femme, à cause d'un acte d'adultère, et que son ex-partenaire se mette ensuite en couple avec une autre femme au travail, n'a pas suscité de réactions particulières de la part des coéquipiers, le tout dans un environnement de travail composé majoritairement de jeunes. Ainsi, la réaction des membres de l'organisation sur les ruptures amoureuses et leur suite peut être influencée par des facteurs culturels inhérents aux collaborateurs.

Ainsi, les résultats de la recherche illustrent une facette de la littérature scientifique relativement au harcèlement en milieu de travail. En effet, selon O'Leary-Kelly et al. (2008), le milieu de travail offrirait de nombreuses opportunités pour un employé de s'en prendre à son ex-partenaire, à cause de la proximité physique qu'il offre. Dans le cas présent, cette proximité physique a permis à des ex-amoureux, et surtout à des collègues, de créer des situations conflictuelles s'apparentant à du harcèlement psychologique et sexuel, de s'en

prendre à un ou les deux ex-amoureux, et de créer des clans. Dans le cas de Laurent, le climat de travail alourdi n'a pas abouti à des conflits. À la place, les membres de l'organisation ont préféré signaler la situation à la gestion. On peut en déduire qu'il est alors recommandable pour les organisations et leurs gestionnaires d'agir avec diligence pour gérer les ruptures amoureuses en milieu de travail, notamment pour éviter que des situations s'enveniment, tant d'un point de vue légal que pour préserver un climat de travail sain.

Dans la prochaine section, le sujet de l'accessibilité à des mesures d'aménagement et d'accommodement au travail pour les collaborateurs ayant vécu une rupture amoureuse sera abordé, en combinaison avec les résultats des entrevues, et la littérature scientifique sur le sujet.

4.3 L'ACCESSIBILITE A DES MESURES D'AMENAGEMENT ET D'ACCOMMODEMENT AU TRAVAIL POUR LES COLLABORATEURS AYANT VECU UNE RUPTURE AMOUREUSE

Les résultats de la recherche dressent un constat qui peut faire réagir : aucune mesure d'aménagement et d'accommodement au travail spécifiquement pour encadrer les ruptures amoureuses n'existe dans leur milieu de travail, selon les participants, que ce soit dans le secteur public ou le secteur privé.

Trois participants, à savoir Fanny, Tony et Mathis, ont affirmé que leurs gestionnaires ignorent volontairement les situations de ruptures amoureuses, y compris s'il y a un conflit ou une dégradation du climat de travail. Dans le cas de Mathis, ce dernier subissait de la violence psychologique au travail, à la vue de toutes et tous, et de son gestionnaire. Il a préféré ne pas se plaindre, et démissionner lorsque la situation devenait insupportable pour lui. Il est pertinent de préciser que, le Tribunal canadien des droits de la personne, dans *Bushey c. Sharma*, D.T.E. 2004T-325 (T.C.D.P.), rappelle que la victime de harcèlement au travail n'a

pas l'obligation de se plaindre pour faire valoir ses droits. Ainsi, l'organisation ne peut se soustraire de son obligation légale d'assurer un milieu de travail exempt de harcèlement, et, de plus, cela ne saurait constituer une circonstance atténuante.

De manière générale, les participants souhaitent pouvoir profiter de mesures organisationnelles d'accommodement au travail, pour pouvoir mieux vivre une rupture amoureuse au travail, et conserver un climat de travail sain et agréable, tant pour eux-mêmes que pour les autres collègues. Parmi les mesures d'aménagement et d'accommodements qui ont été évoquées par les participants, on retrouve les programmes d'aide aux employés (PAE), les changements d'équipe, les horaires flexibles, et les changements de ministère dans le cas du secteur public.

L'accessibilité à des mesures d'accommodement est variable d'après les participants. Dans le cas de Mathis, il ignorait s'il en existait ou non, d'autant plus que son gestionnaire ne lui en aurait pas proposé. Pour les autres participants, plusieurs mesures d'accommodement sont disponibles, et pourraient aider à mieux vivre une rupture en milieu de travail. Toutefois, leurs disponibilités et leurs applications restent nébuleuses, dans la mesure où elles ne seraient applicables qu'à la demande, et après un examen au cas par cas, à l'exception des programmes d'aide aux employés, s'ils sont offerts par l'organisation.

Pierce et Aguinis (2009) et Kiser et al. (2006) recommandent aux organisations de s'assurer que les gestionnaires, les professionnels en ressources humaines, et la direction, soient suffisamment bien formés et entraînés pour gérer les relations amoureuses en milieu de travail. De plus, selon Farkas et al. (2019), il serait pertinent que les gestionnaires attestent formellement qu'ils ont pris connaissance des politiques internes relatives à la gestion des romances au travail pour ne pas plaider l'ignorance s'il devait y avoir un problème un jour.

Ainsi, en tenant compte des témoignages des participants, il serait pertinent que les organisations s'assurent que, si elles en offrent, les mesures organisationnelles d'accommodement et d'aménagement pour les ex-amoureux soient connues de toutes et tous, allant des employés, en passant par les ressources humaines, jusqu'aux gestionnaires et la direction.

4.4 LES MESURES QUE DES MEMBRES DE L'ORGANISATION CONSIDERENT COMME ACCEPTABLES ET APPROPRIÉES POUR GERER LES RUPTURES AMOUREUSES AU TRAVAIL

À des fins de lisibilité et de compréhension, il est pertinent de résumer les témoignages des participants de la recherche, pour mieux appréhender la discussion concernant les mesures que les membres de l'organisation considéreraient comme acceptables et appropriées pour gérer les ruptures amoureuses au travail. Le tableau 2 résume les mesures organisationnelles, et pour chacune d'elles, le degré d'approbation de chacun des participants.

Tableau 2. Résumé des perceptions des participants relativement aux mesures organisationnelles pour encadrer les ruptures amoureuses en milieu de travail

Mesure organisationnelle	Laurent	Jérémie	Fanny	Mathis	Justine	Mannlicher	Tony
Conseil et encadrement par le supérieur immédiat	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Vari.	Non
Conseil et encadrement par les ressources humaines	Vari.	Oui	Oui	Oui	Oui	Vari.	Vari.
Éloignement physique sur le lieu de travail	Vari.	Oui	Vari.	Oui	Oui	Oui	Oui

Changement d'équipe	Vari.	Oui	Vari.	Oui	Oui	Oui	Oui
Modification des horaires de travail	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Vari.	Non
Mutation obligatoire	Non	Vari.	Oui	Vari.	Oui	Vari.	Vari.
Congédiement en cas de conflit	Vari.	Vari.	Vari.	Vari.	Vari.	Vari.	Non

Note. « Oui » signifie une approbation par le participant. « Vari. » signifie une approbation variable, conditionnelle. « Non » signifie une désapprobation inconditionnelle.

L'absence de politiques internes claires et de lignes directrices amène les gestionnaires à se retrouver dans des situations difficiles et sans repères, selon Segal (2005). Ces situations pourraient limiter les gestionnaires dans leur capacité de prévenir et d'agir. Davis (2000) suggère aux organisations et à leurs gestionnaires d'établir des politiques internes transparentes, prônant la régularité, l'intégrité et le respect pour les travailleurs vivant une rupture amoureuse au travail, et ainsi limiter les risques pour les gestionnaires et les organisations d'être accusées de négligence ou de favoritisme, par exemple.

L'organisation a donc tout intérêt à préparer des mesures organisationnelles pour gérer les ruptures amoureuses en milieu de travail. Pierce et Aguinis (1997) et Lickey et al. (2009) précisent qu'agir de manière proactive permettrait à l'organisation de limiter les risques d'être accusée d'être complice de harcèlement sexuel au travail. Toutefois, il est préférable pour les organisations de faire preuve de prudence lors de la rédaction de réglementations internes qui pourraient être considérées comme étant abusives. En effet, Clarke (2006) a démontré le risque de privilégier des politiques trop restrictives et envahissantes, parfois discriminatoires ou empiétant sur le domaine de la vie privée des employés, car la motivation première serait la crainte de se faire poursuivre pour du harcèlement sexuel. De plus, il est possible que la mise en place de politiques trop restrictives, selon Schaefer et al. (2001) et

Boyd (2010), revienne à pénaliser des romances qui ne posent aucun problème, voire pénaliser injustement l'ensemble des employés. Aussi, ce serait un signal que l'organisation ne privilégie pas suffisamment un équilibre travail-vie personnelle, selon Pierce et al. (2012). Ainsi, il est recommandable pour les organisations de mettre en place des procédures internes pour la gestion des ruptures amoureuses en milieu de travail, comprenant notamment des mesures organisationnelles d'accommodement et d'aménagement.

À la lumière des résultats, les participants indiquent que chacune des mesures organisationnelles proposées par le chercheur était acceptable et pertinente, à l'exception de la mutation obligatoire et du congédiement.

Le conseil et l'encadrement par l'organisation en général, que ce soit par le supérieur immédiat ou les ressources humaines, constitue une opportunité pour l'organisation d'adopter une posture médiatrice, de résolution de conflit, tel que recommandé par Bliss et al. (2006). Il serait intéressant également de suivre une recommandation de Cavico et Mujtaba (2017), qui serait d'offrir la possibilité aux employés de l'organisation de pouvoir signaler toutes situations d'harcèlement directement aux ressources humaines de l'organisation, sans avoir à passer par un gestionnaire ou un supérieur immédiat, dans le but d'éviter de potentielles représailles, et limiter l'ignorance volontaire. Ainsi, le conseil et l'encadrement par le gestionnaire d'abord, puis par les ressources humaines de l'organisation, restent les mesures les plus appréciées par la quasi-totalité des participants.

L'éloignement physique sur le lieu de travail, le changement d'équipe et la modification des horaires de travail, le tout après si possible du conseil et de l'encadrement par le supérieur immédiat et les ressources humaines au préalable, constituent des mesures communément acceptées et appréciées par la quasi-totalité des participants. Ces derniers estiment que ces mesures sont simples à mettre en place, appropriées et efficaces, tout en étant généralement peu intrusives dans la vie des travailleurs, pourvu que cela soit avec leur consentement et leur intérêt.

Enfin, la mutation obligatoire, puis le congédiement, constituent pour l'ensemble des participants une mesure extrême, à n'utiliser qu'en ultime et dernier recours, après avoir épuisé au préalable la totalité des mesures d'accommodement et d'aménagement, et après avoir suivi la gradation des sanctions en cas de manquements de la part d'un ou des deux ex-partenaires, le tout dans un but de conserver un climat de travail sain.

À présent, l'ensemble des questions auxquelles ce mémoire voulait répondre ont été discutées. Il est ainsi pertinent de s'intéresser, dans la section suivante, aux contributions théoriques et pratiques de cette recherche.

4.5 CONTRIBUTIONS

Cette étude contribue à l'enrichissement de la littérature scientifique québécoise et nord-américaine. De plus, les résultats peuvent aider les organisations et les gestionnaires à mettre en place des pratiques et mesures organisationnelles pour favoriser un climat de travail sain et une saine gestion des ruptures amoureuses au travail, respectueuses de la vie privée des collaboratrices et collaborateurs.

4.5.1 Contributions théoriques

À la connaissance du chercheur, et à la lumière de ses recherches au moment de rédiger ce présent mémoire, la littérature scientifique traitant des romances au travail provient très majoritairement des États-Unis, avec Quinn (1977) et Mainiero (1986) comme pionniers. Elle est quasi-absente en France, dans la mesure où les relations amoureuses sont protégées par la loi, et les organisations n'ont pratiquement aucun pouvoir dans ce domaine.

Au Canada et au Québec, la littérature scientifique semble maigre, le chercheur n'ayant recensé que trois références scientifiques provenant de Ritory (2014), St-Onge et Ritory (2018) et Rabeau (2020), et ayant remarqué que la presse actuelle traitant des romances au travail se fonde sur un Sondage en ligne Léger sur 885 canadiens en 2019 pour le compte d'ADP Canada, dans lequel 65 % des répondants au Québec affirment qu'il n'y a aucune politique organisationnelle encadrant les romances dans leur emploi (ADP Canada, 2019). De plus, au moment de rédiger ce présent mémoire, le chercheur n'est pas parvenu à trouver de littérature scientifique en français traitant spécifiquement de la gestion des ruptures amoureuses.

Il est possible que cette frugalité scientifique au Québec puisse trouver ses fondations dans le recours aux tribunaux et aux jurisprudences, ainsi que dans le Code des professions, pour trancher dans les litiges reliés à des romances au travail en général ((Dooley v C.N. Weber Ltd. [1994] O.J. No. 172. ; Harrisson et Québec [ministère de la Sécurité publique], D.T.E. 2008T-811 ; Lizotte c. Association des chirurgiens-dentistes du Québec, D.T.E. 99T-198 (C.S.) ; Banque de commerce canadienne impériale c. Boisvert, [1986] 2 C.F. 431. ; Sorel-Tracy [Ville de] c. Syndicat des pompiers du Québec, section locale Sorel, D.T.E. 2002T-233 ; Psychologues (Ordre professionnel des) c. Lemieux, 2016 ; Article 59.1 du Code des professions).

De ce fait, cette étude, combinée en plus de sa population étudiée, constitue un apport théorique rare dans le domaine de la gestion des ruptures amoureuses au travail, au Québec, et au Canada. Elle apporte des connaissances scientifiques supplémentaires, supportées par le recours à une population étudiée variée, composée d'hommes et de femmes aux qualifications variées, du secteur public et du secteur privé, âgés de 25 à 59 ans.

Maintenant que la contribution théorique de cette recherche a été mise en valeur, il est opportun d'étudier les contributions pratiques de cette étude dans la section suivante.

4.5.2 Contributions pratiques

Les résultats de cette étude peuvent être pertinents et utiles pour les organisations et leurs gestionnaires, ainsi que pour les professionnels en ressources humaines, afin de pouvoir déterminer des politiques internes et mettre en place des mesures organisationnelles pour pouvoir encadrer les situations liées à des ruptures amoureuses en milieu de travail. Cette recherche souligne également l'importance pour les organisations et les gestionnaires d'agir. En effet, tel que décrit par Paul et Townsend (1998), tant qu'il y aura des hommes et des femmes au travail, il y aura des relations amoureuses, et les ignorer volontairement exposera l'organisation à des risques auxquels elle n'est pas préparée.

Grâce à la contribution des participants lors des entrevues semi-dirigées, plusieurs mesures organisationnelles ont été étudiées et commentées, que ce soit dans des scénarios réels ou dans des projections personnelles. Ces mesures cherchent à favoriser un climat de travail sain, tout en étant les plus respectueuses possibles de la vie privée des travailleurs. Ces réponses constituent une valeur pertinente et intéressante pour les organisations, les professionnels en ressources humaines et les gestionnaires. Les répondants étant tous des Québécoises et Québécois, leurs réponses se fondent ainsi partiellement sur leur culture québécoise, ce qui rend leurs réponses encore plus pertinentes pour l'élaboration de politiques internes au sein d'organisations québécoises (Schaefer et al., 2001).

Une autre valeur ajoutée de cette recherche est d'aider les organisations à s'outiller davantage pour s'assurer de respecter l'obligation légale d'offrir aux travailleurs « un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique », tel qu'imposé par la Loi sur les normes du travail, et ainsi démontrer leur bonne foi, leur diligence et leur proactivité en cas d'éventuels litiges.

Pour les travailleurs, cette recherche pourrait leur permettre, in fine, de vivre plus paisiblement leur deuil amoureux, ou celui de leur collègue, si des mesures organisationnelles suggérées dans cette étude sont mises en place.

CONCLUSION GÉNÉRALE

La recension des écrits portant sur les romances au travail, leur cadre législatif, leur perception sur le groupe de travail et leur gestion, ont permis de mettre en lumière l'abondance de recherches sur les romances au travail aux États-Unis, et la rareté de recherches sur le domaine au Canada et au Québec. Plus particulièrement, la recension des écrits a permis de constater l'absence presque totale au Québec de travaux sur la gestion des ruptures amoureuses en milieu de travail, et ses conséquences sur le climat organisationnel.

La multiplication de romances au travail est une réalité qui croît au fil du temps, du fait notamment de la parité croissante entre les hommes et les femmes dans les milieux de travail. Les ruptures amoureuses en sont une conséquence, ayant des conséquences négatives importantes sur le climat de travail, et constituent encore un domaine peu exploré.

De plus, la plupart des mesures organisationnelles proposées par les recherches aux États-Unis ne s'appliquent qu'aux États-Unis, ou dans des pays ayant des lois similaires. Les mesures organisationnelles proposées dans ce mémoire, ainsi que les résultats de la recherche montrent l'importance pour les organisations au Québec et leurs gestionnaires d'agir pour favoriser un climat de travail sain.

Cette étude présente des limites. En effet, l'obtention de résultats fiables nécessite généralement d'avoir recours à plus qu'une seule méthode de collecte de données, afin de pouvoir diversifier les sources d'informations (Savoie-Zajc, 2007). Or, dans le cadre de cette recherche, une seule méthode de collecte de données a été retenue, dans le but principal de pouvoir faciliter le recrutement de participants.

De plus, la méthode utilisée pour recruter les participants, fondée sur la sollicitation du réseau de contacts du chercheur, constitue une autre limite de l'étude. En effet, la population à l'étude est large, mais l'échantillon retenu est restreint. Aucune des personnes sondées n'œuvre comme professionnel en ressources humaines, médiateur accrédité, employeur ou comme expert sur le sujet. Les entrevues ne se fondent que sur leur vécu et leur perception, de près ou de loin.

Cette étude s'est appuyée sur des entrevues semi-dirigées, permettant ainsi d'obtenir des réponses détaillées et une compréhension nuancée des perceptions des travailleurs concernant les romances au travail, les ruptures et leur encadrement. Toutefois, l'utilisation d'un questionnaire quantitatif aurait offert la possibilité de consulter un plus grand nombre de participants et d'obtenir un éventail plus large de réponses dans divers secteurs d'activités, facilitant ainsi une meilleure généralisation des conclusions.

Cette étude ouvre de multiples perspectives de réflexion pour des recherches futures sur l'impact des romances en milieu de travail et ses effets sur le climat de travail. Par exemple, elle soulève des questions sur les absences et démissions, ainsi que les conflits en milieu de travail, reliés à des romances au travail. Il serait également pertinent d'explorer la perception qu'ont les gestionnaires et de professionnels en ressources humaines sur les romances au travail et leur gestion.

Cette étude a contribué à mieux comprendre l'influence des ruptures amoureuses en milieu de travail sur le climat de travail et les travailleurs, ainsi dans la manière de les gérer. En espérant que les recommandations et apprentissages issus de ce mémoire permettront aux organisations et aux gestionnaires de pouvoir agir pour l'intérêt commun, de favoriser des climats de travail sains, et d'épauler leurs employés dans leur deuil amoureux.

ANNEXE I – GUIDE D'ENTREVUE

Objectif de recherche :

Identifier, décrire et analyser les pratiques et les stratégies que pourraient adopter les employeurs et leurs gestionnaires pour gérer les ruptures amoureuses en milieu de travail.

Objectifs secondaires :

- i. Décrire et comprendre la perception des travailleurs relativement aux ruptures amoureuses dont ils en sont témoins au travail ;
- ii. Décrire et comprendre la réaction des membres de l'organisation lorsqu'ils sont témoins de situations liées à des ruptures amoureuses au travail ;
- iii. Décrire et comprendre les mesures que des membres de l'organisation considèrent comme acceptables et appropriées pour gérer les ruptures amoureuses au travail ;
- iv. Décrire et comprendre l'accessibilité à des mesures d'aménagement et d'accommodement au travail pour les collaborateurs ayant vécu une rupture amoureuse.

Questions :

- 1) Pouvez-vous décrire brièvement votre rôle au sein de votre organisation ?
- 2) Décrivez-moi brièvement votre perception de votre climat de travail actuel.
- 3) Êtes-vous, ou avez-vous déjà été en couple avec une personne qui travaille pour la même organisation que vous ?
 - a. Si oui, la rencontre a-t-elle eu lieu au travail ?
- 4) Avez-vous déjà été témoin de romances au travail ? Cela peut concerner des collègues, gestionnaires, clients et fournisseurs.
 - a. Décrivez-moi leur contexte, leur histoire.
 - b. Cela se concrétise comment ?

- c. Comment réagissez-vous lorsque vous en êtes témoin ?
- 5) Comment définissez-vous une situation de rupture amoureuse entre collaborateurs et collaboratrices en milieu de travail ?
 - a. En avez-vous déjà été témoin ? Quelle a été votre réaction ?
 - 6) Quelles conséquences d'une rupture amoureuse pourraient se concrétiser au quotidien au travail selon vous ?
 - 7) Est-ce que selon vous les ruptures amoureuses au travail ont un impact sur le climat de travail ? Pourquoi ?
 - 8) Avez-vous été témoins de gestes d'incivilité ou de violence post-rupture au travail ?
 - a. De quelle nature ces gestes étaient-ils ?
 - b. Comment avez-vous réagi ?
 - c. Dans ce contexte, comment vos collègues réagissent-ils ?
 - 9) Quelles sont les mesures mises en place par votre organisation ou par votre supérieur immédiat pour gérer les ruptures amoureuses au travail et leurs conséquences ?
 - 10) Décrivez-moi les mesures d'accommodements qui existent dans votre organisation pour limiter les conséquences d'une rupture amoureuse au travail.
 - 11) Que feriez-vous ou que désireriez-vous si vous deviez travailler avec un ou une ex-partenaire ?
 - 12) Selon vous, quelles seraient des pratiques ou des stratégies qui pourraient être mises en place par l'organisation et par ses gestionnaires pour accommoder des ex-amoureux ?
 - a. Quelles pratiques et stratégies l'organisation et ses gestionnaires pourraient-ils déployer pour conserver un climat de travail sain ?
 - 13) Comment percevez-vous chacune de ces mesures organisationnelles suivantes pour encadrer les ex-amoureux dans un contexte post-rupture en milieu de travail ? Et pourquoi ?
 - a. Conseil et encadrement par le supérieur immédiat
 - b. Conseil et encadrement par les ressources humaines
 - c. Éloignement physique sur le lieu de travail
 - d. Changement d'équipe
 - e. Modification des horaires de travail

f. Mutation obligatoire

g. Congédiement

14) Avez-vous des éléments à ajouter dont nous n'aurions pas discuté ?

15) Remerciements et fin de l'entretien.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Abrams v. RTO Asset Management, 2020 NBCA 57.

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. Dans L. Berkowitz (dir.), Advances in Experimental Social Psychology (p. 276-299). Academic Press.

ADP Canada. (2019). Romance in the Workplace. https://www.adp.ca/-/media/adpca/redesign2019/pdf/klc_adp_q4_workplaceroance_infographic_en_final.ashx?la=en&hash=17EF6FB57DCC63E49E1FADF8DA0CEF0E76F6AF3B

Akande, A. (1992). One more time: The mentor connection. Equal Opportunities International, 11(4), 6-8.

Alder, G. S. et Quist, D. M. (2014). Rethinking love at the office: Antecedents and consequences of coworker evaluations of workplace romances. Human Resource Management, 53(3), 329.

Amaral, H. P. (2006). Workplace romance and fraternization policies. Schmidt Labor Research Center, Seminar Research Series. University of Rhode Island.

Anderson, C. et Hunsaker, P. (1985). Why there's romancing at the office and why it's everyone's problem. Personnel, 62(Février), 57-63.

Appelbaum, S., Marinescu, A., Klenin, J. et Bytautas, J. (2007). Fatal attractions: The (mis)management of workplace romance. International Journal of Business Research, 7, 31-43.

*Article 1470 du Code civil du Québec.
<https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/version/lc/ccq-1991?code=se:1470>*

*Article 2088 du Code civil du Québec.
<https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/version/lc/CCQ-1991?code=se:2088>*

*Article 9 du Code civil français.
https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000006419288*

*Article L122-45 du Code du Travail français.
https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI00000646195/1982-08-06*

Article 59.1 du Code des professions.
https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/C-26#se:59_1

Bangia c. Nadler Danino S.E.N.C., [2006] R.J.D.T. 1200 (C.R.T.). Décision confirmée en révision (C.R.T., 2007-02-08), SOQUIJ AZ-50416055.

Banque de commerce canadienne impériale c. Boisvert, [1986] 2 C.F. 431.

Baribeau, C. et Royer, C. (2012). *L'entretien individuel en recherche qualitative : Usages et modes de présentation dans la Revue des sciences de l'éducation*. *Revue des sciences de l'éducation*, 38(1), 23–45.

Barratt, C. L. et Nordstrom, C. R. (2011). *Cupid's cubicle: Co-workers' reactions to workplace romance characteristics*. *Journal of Organizational Psychology*, 11(2), 9-23.

Beard v. Suite Collections Canada Inc., 2006 CanLII 63560 (ON SC).
<https://canlii.ca/t/2226q>

Berscheid, E., Dion, K., Waister, E. et Walster, G. W. (1971). *Physical attractiveness and dating choice: A test of the matching hypothesis*. *Journal of Experimental Social Psychology*, 7(2), 173-189.

Bertereau, C., Marbot, E. et Chaudat, P. (2019). *Positionnement épistémologique et orientation de la recherche : Un focus sur l'étude des stéréotypes*. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme et Entreprise*, 34(8), 51-66.

Biggs, D., Matthewman, L. et Fultz, C. (2012). *Romantic relationships in organisational settings*. *Gender in Management*, 27(4), 271-285.

Bordin, M. (1994). *Containing Cupid's arrow*. *Small Business Reports*, 19, 53-57.

Boucherf, K. (2016). *Méthode quantitative VS méthode qualitative : Contribution à un débat*. *Les Cahiers du CREAD*, 116, 9-29.

Boutin, G. (2006). *L'entretien de recherche qualitatif (2^e édition)*. Presses de l'Université du Québec.

Boyd, C. (2010). *The debate over the prohibition of romance in the workplace*. *Journal of Business Ethics*, 97(2), 325-338.

Brown, T. et Allgeier, E. (1996). *The impact of participant characteristics, perceived motives, and job behaviors on co-workers' evaluations of workplace romances*. *Journal of Applied Social Psychology*, 26(7), 577-595.

- Bushey c. Sharma, D.T.E. 2004T-325 (T.C.D.P.).*
- Caratini, S. (2004). Les non-dits de l'anthropologie. PUF.*
- Cavico, F. J. et Bahaudin Ghulam, M. (2021). Workplace romance and sexual favoritism in the #MeToo workplace: Legal and practical considerations for management. Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, 40(6), 667-689.*
- Cavico, F. J., et Mujtaba, B. G. (2017). Diversity, disparate impact, and discrimination pursuant to Title VII of US civil rights laws: A primer for management. Equality, Diversity and Inclusion: International Journal, 36(7), 670-691.*
- Cavico, F. J., Muffler, S. C. et Mujtaba, B. J. (2012a). Sexual orientation and gender identity in the American workplace: Legal and ethical considerations. International Journal of Humanities and Social Sciences, 2(1), 1-20.*
- Centre hospitalier régional de Trois-Rivières (Pavillon Saint-Joseph) c. Syndicat professionnel des infirmiers (ères) de Trois-Rivières, [2006] R.J.D.T. 397 (T.A.).*
- Chan-Serafin, S., Teo, L., Minbashian, A., Cheng, D. et Wang, L. (2017). The perils of dating your boss: The role of hierarchical workplace romance and sex on evaluators' career advancement decisions for lower status romance participants. Journal of Social and Personal Relationships, 34(3), 309-333.*
- Charte canadienne des droits et libertés, loi constitutionnelle de 1982. <https://laws-lois.justice.gc.ca/fra/const/page-12.html>*
- Charte des droits et libertés de la personne. <https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/C-12>*
- Chesanow, N. (1992). Do office romances ruin careers? Working Woman, 22, 84-87.*
- Chouinard et Beaulieu c. Ressourcerie de Lévis, D.T.E. 2009T-637 (C.R.T.). Confirmé en révision judiciaire par D.T.E. 2010T-141 (C.S.).*
- Clair, I. (2016). La sexualité dans la relation d'enquête : Décryptage d'un tabou méthodologique. Revue Française de Sociologie, 57(1), 45-70.*
- Clarke, L. (2006). Sexual relationships and sexual conduct in the workplace. Legal Studies, 26(3), 347-368.*
- Code canadien du travail (L.R.C. (1985), ch. L-2*
- Colby, L. (1991). Regulating love. Personnel, 68, 23.*

- Cole, N. (2009). *Workplace romance: A justice analysis*. *Journal of Business and Psychology*, 24(4), 363-372.
- Collins, E. (1983). *Managers and lovers*. *Harvard Business Review*, 61(5), 142-153.
- Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse c. Caisse populaire Desjardins d'Amqui, D.T.E. 2004T-101 (T.D.P.Q.). Requête pour permission d'appeler rejetée (C.A., 2004-01-23), 200-09-004700-040.
- Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse c. Procureur général du Québec, [1998] R.J.Q. 3397 (T.D.P.Q.).
- Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse c. Provigo Distribution inc., division Maxi, D.T.E. 2002T-1041 (T.D.P.Q.). Requête pour permission d'appeler rejetée, (C.A., 2002-12-19), 500-09-012793-022, [2003] R.J.Q. 22.
- Commission scolaire du Val-des-Cerfs c. Ferland, 2020 QCCS 979 (CanLII). <https://canlii.ca/t/j5z13>
- Corbin, J. M. et Strauss, A. L. (2015). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory (4th ed.)*. SAGE.
- Cortina, L. M. et Berdahl, J. L. (2008). *Sexual harassment in organizations: A decade of research in review*. Dans J. Barling et C. L. Cooper (dir.), *Sage handbook of organizational behavior: Micro approaches (Vol. 1, p. 469-497)*. Sage Publications.
- Cour d'appel de Dijon, Chambre sociale. (2023, March 2). 21/00297.
- Cour d'appel de Douai, Sociale e salle 4. (2021, June 25). n° 19/00958.
- Cour d'appel de Rennes - 7ème Chambre Prud'homale. (2022, June 23). n° 19/04683.
- Cour d'appel d'Orléans. (2022, September 27). RG n° 20/00864.
- Cour de Cassation, Chambre sociale, du 30 mars 1982, 79-42.107, Inédit
- Cour du travail de Bruxelles. (2012). 2012/AB/242.
- Cowan, R. L., et Horan, S. M. (2021). *Understanding information and communication technology use in workplace romance escalation and de-escalation*. *International Journal of Business Communication*, 58(1), 55-78. <https://doi.org/10.1177/2329488417731860>
- Cox c. Entreprise Robert Thibert inc., D.T.E. 2011T-506 (C.R.T.).

- Crête, J. (2009). *L'éthique en recherche sociale*. Dans B. Gauthier (dir.), *Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données* (p. 285-305). Presses de l'Université du Québec.
- Cummings, B. (2001). *An affair to remember*. *Sales and Marketing Management*, 153, 50-57.
- Daniel Pelletier c. Sécuritas Canada ltée, [2004] QCCRT 0554.
- David R. Eyler et Andrea P. Baridon. (1991). *More than friends, less than lovers: Managing sexual attraction in the workplace*. J.P. Tarcher.
- Davidson, D. D., et Forsythe, L. M. (2011). *The Entrepreneur's Legal Companion*. Prentice Hall.
- Davis, A. (2000). *Jilted by your employees—Should you have a love contract?* *Employment Law Update*, e-Volume 2, Issue 5.
- Dehbi, S. et Angade, K. (2019). *Du positionnement épistémologique à la méthodologie de recherche : quelle démarche pour la recherche en science de gestion ?* *Revue Economie, Gestion et Société*, N°20, août 2019.
- Dhawan c. Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, D.T.E. 2000T-633 (C.A.).
- Dictionnaire de l'Académie française, 9^e édition. <https://www.dictionnaire-academie.fr/article/A9A1540>
- Doll, J. et Rosopa, P. J. (2015). *Workplace romances: Examining attitudes, experience, conscientiousness, and policies*. *Journal of Managerial Psychology*, 30(4), 439-453.
- Dooley v C.N. Weber Ltd. [1994] O.J. No. 172.
- Doucet, H. (2002). *La recherche qualitative*. Dans Doucet, H. (dir.), *L'éthique de la recherche* (p. 1). Presses de l'Université de Montréal.
- Dumez, H. (2010). *Éléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion. Ou que répondre à la question : « quelle est votre posture épistémologique ? »* *Le Libellio d'AEGIS*, 6(4), 3-16.
- Elsesser, K. et Peplau, L. A. (2006). *The glass partition: Obstacles to cross-sex friendships at work*. *Human Relations*, 59(8), 1077-1100.

- Engel, G., Olson, K. et Patrick, C. (2002). *The personality of love: Fundamental motives and traits related to components of love. Personality and Individual Differences, 32(5), 839-853.*
- Farkas, R., Johnson, B., McMurray, R., Schor, N. et Smith, A. (2019). *State regulation of sexual harassment. Georgetown Journal of Gender and the Law, 20, 421-66.*
- Foley, S. et Powell, G. (1999). *Not all is fair in love and work: Coworkers' preference for and response to managerial interventions regarding workplace romances. Journal of Organizational Behavior, 20, 1043-1056.*
- Fortin, M.-F. et Gagnon, J. (2022). *Fondements et étapes du processus de recherche : Méthodes quantitatives et qualitatives (4^e éd.). Chenelière Éducation.*
- Gagnon, M., Beaudry, C. et Deschenaux, F. (2019). « Prendre soin » des participants lors d'entretiens réalisés en contexte de recherches sensibles. *Recherches qualitatives, 38(2), 71-92.*
- Giordano, Y. et Jolibert, A. (2016). *Pourquoi je préfère la recherche quantitative/Pourquoi je préfère la recherche qualitative. Revue internationale P.M.E., 29(2), 7-17.*
- Glavas, A. (2016). *Corporate social responsibility and employee engagement: Enabling employees to employ more of their whole selves at work. Frontiers in Psychology, 7, 796.*
- Gohier, C. (2004). *De la démarcation entre critères d'ordre scientifique et d'ordre éthique en recherche interprétative. Recherches qualitatives, 24, 3-17.*
- Gomes, G. M., Owens, J. M. et Morgan, J. F. (2006). *The paramour's advantage: Sexual favoritism and permissibly unfair discrimination. Employee Responsibilities and Rights Journal, 18(2), 73-88.*
- Green, M. Z. (2019). *A new #MeToo result: Rejecting notions of romantic consent with executives. Employment Rights and Employment Policy Journal, 23, 115-64.*
- Greenwald, J. (2000). *Office romances may court trouble. Business Insurance, 34(7), 3-5.*
- Grube, J. W., Kleinhesselink, R. R. et Kearney, K. A. (1982). *Male self-acceptance and attraction toward women. Personality and Social Psychology Bulletin, 8(1), 107-112.*
- Guttek, B., Cohen, A. et Konrad, A. (1990). *Predicting social-sexual behavior at work: A contact hypothesis. Academy of Management Journal, 33(3), 560-577.*

- Harris, L. et Ogbonna, E. (2006). *Approaches to career success: An exploration of surreptitious career-success strategies*. *Human Resource Management*, 45(1), 43-65.
- Harrisson et Québec (Ministère de la Sécurité publique), D.T.E. 2008T-811.
- Hatfield, E. (1988). *Passionate and companionate love*. Dans R. J. Sternberg et M. L. Barnes (dir.), *The psychology of love* (p. 191–217). Yale University Press.
- Hennequin, E., Condomines, B., Jan-Kerguistel, A., Pijoan, N. et Saint-Germes, È. (2021). *GRH et questions sensibles en entreprise: Approches sociales, sociétales et managériales*. Vuibert.
- Hoffman, L., Clinebell, S. et Kilpatrick, J. (1997). *Office romances: The new battleground over employee's rights to privacy and the employer's right to intervene*. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 10(4), 263-275.
- Hoffman, L., Krahnke, K. et Clinebell, S. (2005). *Small businesses, office romances, and sexual harassment*. *Journal of Business and Entrepreneurship*, 17(1), 1-13.
- Horan, S. M. et Chory, R. M. (2009). *When work and love mix: Perceptions of peers in workplace romances*. *Western Journal of Communication*, 73, 349–369.
- Horan, S. M. et Chory, R. M. (2011). *Understanding work-life blending: Credibility implications for those who date at work*. *Communication Studies*, 62, 563–580.
- Horan, S. M. et Chory, R. M. (2013). *Relational implications of gay and lesbian workplace romances: Implications for trust, deception, and credibility*. *Journal of Business Communication*, 50, 170–189.
- Horan, S. et Cowan, R. (2014). *Love at the office? Understanding workplace romance disclosures and reactions from the coworker perspective*. *Western Journal of Communication*, 78, 238-253.
- Houle c. 9022-3363 Québec Inc. (Le Pub St-Donat Enr.) 2007 QCCRT 0348.
- Il était une fois*. (1975). *J'ai encore rêvé d'elle [Chanson]*. Extrait de l'album « Ils vécurent heureux ». Pathé-Marconi EMI.
- Institut de la statistique du Québec. (2024). *Estimations de la population au 1^{er} janvier et au 1^{er} juillet et indicateurs d'accroissement, Québec, 1971-2024*.
- Jamison, K. (Août 1983). *Managing sexual attraction in the workplace*. *Personnel Administrator*, 28(8), 45-50.

- Jiang, Z., Wang, Y., Hu, X., et Wang, Z. (2019). *Open workplace climate and LGB employees' psychological experiences: The roles of self-concealment and self-acceptance*. *Journal of Employment Counseling*, 56(1), 2–19. <https://doi.org/10.1002/joec.12099>
- Joe Dassin. (1976). *Et si tu n'existais pas [Chanson]*. Extrait de l'album « Le Costume blanc ». CBS Disques.
- John Travolta, Olivia Newton-John. (1978). *Summer Nights [Chanson]*. Extrait de l'album « Bande originale de Grease ». RSO Records.
- Jones, G. (1999). *Hierarchical workplace romance: An experimental examination of team member perceptions*. *Journal of Organizational Behavior*, 20(7), 1057-1072.
- Kang, W., Guzman, K. L., et Malvaso, A. (2023). *Big Five personality traits in the workplace: Investigating personality differences between employees, supervisors, managers, and entrepreneurs*. *Frontiers in Psychology*, 14, 976022.
- Karl, K. A., et Sutton, C. L. (2000). *An examination of the perceived fairness of workplace romance policies*. *Journal of Business and Psychology*, 14(3), 429.
- King, E. B., Reilly, C. et Hebl, M. (2008). *The best of times, the worst of times. Exploring dual perspectives of "coming out" in the workplace*. *Group and Organization Management*, 33(5), 566–601.
- Kolesnikova, J. et Analoui, F. (2013). *Managing human resource romance at work: Towards a "considerate" approach*. *The Journal of Management Development*, 32(1), 36-56.
- Kristen, E., Banuelos, B. et Urban, D. (2015). *Workplace violence and harassment of low-wage workers*. *Berkeley Journal of Employment and Labor Law*, 36(1), 169–204.
- L1132-1 du Code du travail. https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000045391841/2022-09-01
- Laforest, J., Bouchard, L.-M., et Maurice, P. (2012). *Guide d'organisation d'entretiens semi-dirigés avec des informateurs clés : Trousse diagnostique de sécurité à l'intention des collectivités locales*. Institut national de santé publique Québec avec la collaboration de Ministère de la Sécurité publique. <http://collections.banq.qc.ca/ark:/52327/2102689>
- Lebugle Mojdehi, A. (2018). *Stéréotypes de genre et sexisme : Principaux registres d'insultes dans les espaces publics*. *Cahiers du Genre*, 65, 169-191.

- Leduc, B. et Dumais, J.-F. (2008). *Climat organisationnel : Le ciel est-il bleu dans votre entreprise? Carrefour RH*.
- Leong, N. (2019). "Them too". *Washington University Law Review*, 96, 941-1006.
- Lickey, N., Berry, G. et Whelan-Berry, K. (2009). *Responding to workplace romance: A proactive and pragmatic approach. The Journal of Business Inquiry*, 8(1), 100-119.
- Linch c. Ministère du Solliciteur général du Canada, [1987] C.A.L.P. 590.
- Lizotte c. Association des chirurgiens dentistes du Québec, D.T.E. 99T-198 (C.S.).
- Loi sur les normes du travail. <https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/n-1.1>
- Loi sur la protection des renseignements personnels dans le secteur privé, RLRQ c P-39.1
- Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels, RLRQ c A-2.1
- Losey, M. (1993). *Manage the 'personal' in interpersonal relations. Managing Office Technology*, 38, 25-29.
- Luthar, H. (2000). *Modeling subordinate perceptions of sexual harassment: The role of superior-subordinate social-sexual interaction. Human Resource Management Review*, 10(2), 211-244.
- Mainiero, L. (2020). *Workplace romance versus sexual harassment: A call to action regarding sexual hubris and exploitation in the #MeToo era. Gender in Management*, 35(4), 329-347.
- Mainiero, L. A. (1986). *A review and analysis of power dynamics in organizational romances. Academy of Management Review*, 11(4), 750-762.
- Mainiero, L. A. et Jones, K. J. (2013). *Sexual harassment versus workplace romance: Social media spillover and textual harassment in the workplace. The Academy of Management Perspectives*, 27(3), 187-203.
- Mainiero, L. A. et Jones, K. J. (2013). *Workplace romance 2.0: Developing a communication ethics model to address potential sexual harassment from inappropriate social media contacts between coworkers. Journal of Business Ethics*, 114(2), 367-379.
- Mano, R. et Gabriel, Y. (2006). *Workplace romances in cold and hot organizational climates: The experience of Israel and Taiwan. Human Relations*, 59(1), 7-35.

- Martineau, S. (2007). *L'éthique en recherche qualitative : quelques pistes de réflexion*. Presses de l'Université du Québec à Trois-Rivières.
- May, D. R., Gilson, R. L. et Harter, L. M. (2004). *The psychological conditions of meaningfulness, safety, and availability and the engagement of the human spirit at work*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11–37.
- Mead, M. (1949). *Male and female: A study of the sexes in a changing world*. William Morrow.
- Michel Fugain. (1972). *Une belle histoire [Chanson]*. CBS Records.
- Michelson, G. (2010). *Workplace romances and HRM: A private matter or organizational concern?* *International Journal of Employment Studies*, 18, 117-149.
- Mishra, S. et Mitra, A. (2021). *Effect of work from home on workplace romance: A socio-economic perspective*. *Parikalpana: KIIT Journal of Management*, 17(1), 228-246.
- M.N. et Compagnie A, *Tribunal administratif du travail (Division de la santé et de la sécurité du travail)*, 1er septembre 2016, 2016 QCTAT 5227. <https://t.soquij.ca/g6FYi>
- Monsour, M., Harris, B., Kurzweil, N. et Beard, C. (1994). *Challenges confronting cross-sex friendships: 'Much ado about nothing?'* *Sex Roles*, 31, 55-77.
- Murstein, B. I. (1970). *Stimulus-value-role: A theory of marital choice*. *Journal of Marriage and the Family*, 32, 465-481.
- National Labor Relations Act*
- Neneh, B. N. (2020). *An empirical study of personality traits, job market appraisal, and self-perceived employability in an uncertain environment*. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 10(1), 255-274.
- O'Leary-Kelly, A. M., Lean, E., Reeves, C. et Randel, J. (2008). *Coming into the light: Intimate partner violence and its effects at work*. *Academy of Management Perspectives*, 22(2), 57–72.
- O'Leary-Kelly, A. M., Bowes-Sperry, L., Bates, C. A. et Lean, E. R. (2009). *Sexual harassment at work: A decade (plus) of progress*. *Journal of Management*, 35(3), 503-536.
- O'Meara, J. (1989). *Cross-sex friendship: Four basic challenges of an ignored relationship*. *Sex Roles*, 21, 525-43.

- Organisation internationale du travail. (2022). Main-d'œuvre par sexe et âge — Estimations modélisées du BIT, Nov. 2021 (milliers) | Annuel.*
- Orica Canada inc. c. Syndicat des travailleurs et travailleuses d'Orica (CSN), D.T.E. 2003T-1031 (T.A.)*
- Ouillon c. 130055 Canada Inc., D.T.E. 2009T-207 (C.R.T.). Révision (CM-2009-1177)*
- Paillé, P., et Mucchielli, A. (2012). L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales. Armand Colin.*
- Parent, J. L. (2009, January 30–February 12). Taking out a contract on workplace romance. New Hampshire Business Review, p. 27.*
- Paul Bergmans, (1926). De l'Histoire de la Musique. Bulletins de l'Académie Royale de Belgique.*
- Paul, R. J. et Townsend, J. B. (1998). Managing the workplace romance: Protecting employee and employer rights. Review of Business, 19(2), 25-30.*
- Payne v. Bank of Montreal, 2013 FCA 33 (CanLII). <https://canlii.ca/t/fw1vr>*
- Pearce, J. (2010). What execs don't get about office romance. MIT Sloan Management Review, 51(3), 39-40.*
- Pierce, C. (1998). Factors associated with participating in a romantic relationship in a work environment. Journal of Applied Social Psychology, 28(18), 1712-1730.*
- Pierce, C. A. et Aguinis, H. (1997). The incubator: Bridging the gap between romantic relationships and sexual harassment in organizations. Journal of Organizational Behavior, 18(3), 197.*
- Pierce, C. A., Broberg, B. J., McClure, J. R. et Aguinis, H. (2004). Responding to sexual harassment complaints: Effects of a dissolved workplace romance on decision-making standards. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 95(1), 66-82.*
- Pierce, C. A., D. Byrne et H. Aguinis. (1996). Attraction in organizations: A model of workplace romance. Journal of Organizational Behavior, 17(1), 5-32.*
- Pierce, C. A. et H. Aguinis. (2003). Romantic relationships in organizations: A test of a model of formation and impact factors. Management Research, 1(2), 161-169.*

- Pierce, C. A., et H. Aguinis. (2009). *Moving beyond a legal-centric approach to managing workplace romances: Organizationally sensible recommendations for HR leaders*. *Human Resource Management*, 48(3), 447-464.
- Pierce, C. A., Aguinis, H. et S. K. R. Adams. (2000). *Effects of dissolved workplace romances and rater characteristics on responses to sexual harassment accusations*. *Academy of Management Journal*, 43(5), 869–880.
- Pierce, C. A., Karl, K. A. et Brey, E. T. (2012). *Role of workplace romance policies and procedures on job pursuit intentions*. *Journal of Managerial Psychology*, 27(3), 237-263.
- Pierce, C. et Aguinis, H. (2001). *A framework for investigating the link between workplace romance and sexual harassment*. *Group and Organization Management*, 26(2), 206-229.
- Pino D'Angiò. (1980). *Ma quale idea [Chanson]*. Extrait de l'album ...balla!. Ri-Fi.
- Poupart, J. (1997). *L'entretien de type qualitatif: Considérations épistémologiques, théoriques et méthodologiques*. Dans J. Poupart, J.-P. Deslauriers, L.-H. Groulx, A. Laperrrière, R. Mayer, et A. P. Pires (dir.), *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques* (p. 341-364). Gaëtan Morin éditeur.
- Powell, G. et Foley, S. (1998). *Something to talk about: Romantic relationships in organizational settings*. *Journal of Management*, 24(3), 421-448.
- Powers, D. M. (1999). *Consensual workplace relationships: The stereotypes, policies, and challenges*. *Compensation et Benefits Management*, 15, 20-32.
- Psychologues (Ordre professionnel des) c. Lemieux, 18 novembre 2016, 33-13-00433. <https://t.soquij.ca/k9ENb>
- Quinn, R. E. (1977). *Coping with Cupid: The formation, impact, and management of romantic relationships in organizations*. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 30-45.
- Quinn, R. E. et Judge, N. A. (1978). *The office romance: No bliss for the boss*. *Management Review*, 67(7), 43.
- Rabin-Margalioth, S. (2006). *Love at work*. *Duke Journal of Gender Law and Policy*, 13, 237-253.
- Rabeau, M.-C. N. (2020). *Les romances organisationnelles : La construction de l'identité de soi à travers le parcours de vie amoureux*. Thèse de doctorat. HEC Montréal.

- Ragins, B. R., Singh, R. et Cornwell, J. M. (2007). *Making the invisible visible: Fear and disclosure of sexual orientation at work*. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1103–1118.
- Reichard v. Kuntz, 2011 ONSC 7460.
- Riach, K. et Wilson, F. (2007). *Don't screw the crew: Exploring the rules of engagement in organizational romance*. *British Journal of Management*, 18(1), 79-92.
- Ritory, M. (2014). *Les romances au travail : Une problématique de gestion*. Mémoire de maîtrise. HEC Montréal.
- Robichaud c. Conseil du Trésor du Canada, [1987] 2 R.C.S. 84.
- Robichaud c. Conseil du Trésor du Canada, [1987] 2 R.C.S. 84.
- Roc c. Poulbec inc., [2007] R.J.D.T. 1533 (C.R.T.), <https://t.soquij.ca/Xs86Q>
- Roch, M. (2008). *Impact du climat organisationnel sur le façonnement des pratiques relationnelles de soin et la satisfaction professionnelle d'infirmières soignantes en milieu hospitalier*. Thèse de doctorat. Faculté des sciences infirmières, Université de Montréal.
- Rubin, D. B. (1974). *Estimating causal effects of treatments in randomized and nonrandomized studies*. *Journal of Educational Psychology*, 66(5), 688–701.
- Rubin, Z. (1973). *Liking and loving: An invitation to social psychology*. Holt, Rinehart and Winston.
- Sackett, P. R. et Walmsley, P. T. (2014). *Which personality attributes are most important in the workplace?* *Perspectives on Psychological Science*, 9(5), 538-551.
- S.H. c. Compagnie A, 2007 QCCRT 348 (CanLII), D.T.E. 2007T-722.
- Bliss, K. S., Coley, T., Ford, M. et Moore, E. (2006). *Coffee, tea, or me? Romance and sexual harassment in the workplace*. *Southern Business Review*, 31(2), 35-49.
- Savoie-Zajc, L. (2016). *L'entrevue semi-dirigée*. Dans B. Gauthier et I. Bourgeois (dir.), *Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données* (6^e édition). Presses de l'Université du Québec.
- Schaefer, C. M., Tudor, T. R. et Thomas, R. (2001). *Managing workplace romances*. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 66(3), 4-10.

- Schmitt, D. et Shackelford, T. (2008). Big Five traits related to short-term mating: From personality to promiscuity across 46 nations. Evolutionary Psychology, 6(2), 246-282.*
- Schneider, B. (1987). The people make the place. Personnel Psychology, 40(3), 437-453.*
- Schwartz, R. M. et Storm, L. M. (2000). Romance at the workplace: The issues, the law, and some suggestions. Journal of Individual Employment Rights, 9(2), 139-151.*
- Schwarz v. The College of Physicians and Surgeons of Ontario, 2021 ONSC 3313 (CanLII), <https://canlii.ca/t/jfrsz>*
- Segal, J. A. (2005). Dangerous liaisons. HR Magazine, 50(12), 104.*
- Services correctionnels du Canada c. L. (B.), [1993] B.R.P. 369.*
- Shaw, M. E. (1971). Group dynamics: The psychology of small group behavior. McGraw-Hill.*
- Shellenbarger, S. (2004, February 19). Getting fired for dating a co-worker: Office romance comes under attack. Wall Street Journal, d1.*
- Shuck, B., Owen, J., Manthos, M., Quirk, K., et Rhoades, G. (2016). Co-workers with benefits: The influence of commitment uncertainty and status on employee engagement in romantic workplace relationships. The Journal of Management Development, 35(3), 382-393.*
- Simpson v. Consumers' Association of Canada, 1999 CanLII 14880 ONSC*
- Skelling c. Syndicat de la fonction publique du Québec (Unité fonctionnaires) et Gouvernement du Québec (Ministère du Revenu), D.T.E. 2004T-290 (C.R.T.)*
- Society for Human Resource Management (SHRM). (2006). Workplace Romance: Poll Findings. SHRM Research: Alexandria, Virginia.*
- Sorel-Tracy (Ville de) c. Syndicat des pompiers du Québec, section locale Sorel, D.T.E. 2002T-233*
- Statistique Canada. (2021). Échantillonnage non probabiliste. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/edu/power-pouvoir/ch13/nonprob/5214898-fra.htm>*

- Statistique Canada. (2022). *Table 14-10-0043-01 Average usual and actual hours worked in a reference week by type of work (full- and part-time), annual.* <https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/en/tv.action?pid=1410004301>.
<https://doi.org/10.25318/1410004301-eng>
- Sternberg, R. J. (1986). *A triangular theory of love.* *Psychological Review*, 93(2), 119–135.
- Sternberg, R. J. (1988). *Triangulating love.* Dans R. J. Sternberg et M. L. Barnes (dir.), *The psychology of love* (p. 119–138). Yale University Press.
- Swain, S. (1992). *Men's friendships with women.* Dans P. Nardi (dir.), *Men's relationships* (p. 153–171). Sage.
- St-Onge, S. et Ritory, M. (2018). *Pratiques de gestion des romances au travail : Analyse des résultats d'une étude menée au Canada.* *Management et Sciences Sociales*, 18(1), 38-62
- Syndicat des agents de la paix en services correctionnels du Québec et Québec (ministère de la Sécurité publique) D.T.E. 2006T-62
- Title VII of the Civil Rights Act of 1964*
- Trudel, L., Simard, C. et Vonarx, N. (2006). *La recherche qualitative est-elle nécessairement exploratoire.* *Recherches qualitatives*, 5, 38-55.
- Tozzi, U. (1977). *Ti amo [Chanson].* Extrait de l'album *È Nell'aria...Ti Amo*. CBS.
- United States Census Bureau. (1975). *Projections of the Population of the United States: 1977 to 2050.*
- Valléry, G., Bobillier-Chaumon, M., Brangier, É. et Dubois, M. (2019). *Psychologie du Travail et des Organisations: 110 notions clés.* Dunod.
- Van der Maren, J.-M. (1999). *La recherche appliquée en pédagogie. Des modèles pour l'enseignement.* De Boeck.
- Von Bergen, C. W. (2020). *Love contracts in the workplace.* *Journal of Organizational Psychology*, 20(4), 141-149.
- Warfield, A. (1987). *Co-worker romances: Impact on the work group and on career-oriented women.* *Personnel*, 64, 22-35.
- Wheatcroft, J. (2016). *Love is all around us in the workplace.* *Human Resource Management International Digest*, 24(6), 21-23.

Williams, C. L., Giuffre, P. A., et Dellinger, K. (1999). Sexuality in the workplace: Organizational control, sexual harassment, and the pursuit of pleasure. Annual Review of Sociology, 25, 73-93.

Wilson, R. J., Filosa, C. et Fennel, A. (2003). Romantic relationships at work: Does privacy trump the dating police? Defense Counsel Journal, 70(1), 78-88.

