

- **Le harcèlement
au travail
expliqué aux
gestionnaires**



Table des matières

Le harcèlement psychologique expliqué aux gestionnaires

Introduction	5
1. Qu'est-ce que le harcèlement psychologique ?	6
1.1 La définition du harcèlement psychologique au travail	6
1.2 Les gestes qui composent le harcèlement psychologique	8
1.3 Les mythes sur le harcèlement psychologique	9
1.4 Les causes du harcèlement psychologique	15
1.5 Les conséquences du harcèlement psychologique pour l'individu	18
1.6 Les conséquences du harcèlement psychologique pour l'organisation	19
2. Le harcèlement psychologique et la gestion	20
2.1 Les droits de l'employeur	21
2.2 La communication	23
2.3 Les styles de leadership	23
2.4 La gestion des conflits	24
3. Le harcèlement psychologique et la loi	27
3.1 La compétence provinciale	27
3.2 La compétence fédérale	29
4. La prévention avant tout	30
4.1 Le changement de l'organisation du travail et des méthodes de gestion	30
4.2 Les stratégies de prévention	31
4.2.1 Les stratégies primaires	31
4.2.1.1 La sensibilisation	32
4.2.1.2 La politique organisationnelle	32
4.2.1.3 La formation	34
4.2.2 Les stratégies secondaires : la gestion des plaintes	34
4.2.3 Les stratégies tertiaires : postvention	35
5. Comment intervenir dans les cas de harcèlement psychologique ?	37
5.1 À faire dans les cas de harcèlement psychologique	37
5.2 À ne pas faire dans les cas de harcèlement psychologique	37
Bibliographie	72

Le harcèlement sexuel expliqué aux gestionnaires

Introduction	40
1. Qu'est-ce que le harcèlement sexuel?	41
1.1. La définition du harcèlement sexuel au travail	41
1.2 Les réglementations provinciales et fédérales	41
1.3 La notion de consentement	42
1.4 Qu'est-ce que le cyberharcèlement?	49
1.5 Mythes entourant le harcèlement sexuel	53
1.6 Les conséquences du harcèlement sexuel	59
1.6.1 Pour les victimes	59
1.6.2 Pour les témoins	59
1.6.3 Pour l'organisation	60
2. Le harcèlement sexuel et la loi	61
2.1 Lois provinciales et fédérales	61
2.2 Ce qu'une victime doit faire en cas de harcèlement sexuel	62
3. La prévention du harcèlement sexuel	63
3.1 Les responsabilités du gestionnaire pour prévenir le harcèlement sexuel	63
3.2 Comment évaluer les risques de harcèlement sexuel	63
3.3 L'importance de la politique de prévention du harcèlement sexuel	64
3.4 Qu'est-ce qu'un milieu de travail toxique?	67
3.5 Que se passe-t-il si une organisation ignore les plaintes de harcèlement d'une victime?	68
Annexe 1	69
Annexe 2	70
Bibliographie	74

- **Le harcèlement
psychologique
expliqué aux
gestionnaires**

Introduction

Pourquoi expliquer le harcèlement psychologique aux gestionnaires ? Le harcèlement psychologique au travail est devenu un problème de grande importance dans les organisations contemporaines, et les gestionnaires sont au cœur de ce problème qui peut engendrer de lourdes conséquences humaines et organisationnelles : ennuis de santé physique et mentale, augmentation de l'absentéisme et du taux de roulement du personnel, perte de productivité et d'efficacité, frais juridiques, présentéisme, etc.

Si vous croyez que cela ne vous concerne pas, il est possible que vous ne voyiez pas certains signes. Nous vous conseillons fortement de lire ce guide attentivement. Pourquoi ? Parce que lorsque nous pensons que le problème n'existe pas, nous ne sommes pas dans un registre de prévention : pourquoi devrions-nous nous soucier de quelque chose qui n'existe pas ? Nous sommes dans l'évitement ou le déni. Si nous admettons que cela pourrait arriver dans notre organisation, c'est déjà un premier pas vers la prévention du problème, la reconnaissance de son existence. Personne ni aucune organisation n'est à l'abri du harcèlement psychologique. La prévention est toujours la meilleure pratique.

Ce guide s'adresse d'abord aux gestionnaires qui désirent s'informer sur la question du harcèlement psychologique au travail et sur les mesures de prévention qui s'imposent, non seulement pour se conformer à la loi, mais aussi pour développer et rendre propice un milieu de travail sain et stimulant.



Selon une étude récente de Statistique Canada, 14,4 % des femmes et 13,5 % des hommes âgés de 15 à 64 ans ont déclaré avoir subi du harcèlement psychologique¹ au cours de la dernière année. Les résultats montrent aussi que 15,2 % des personnes travaillant dans la gestion et 11,4 % des personnes travaillant dans le secteur des affaires, de la finance et de l'administration ont indiqué avoir vécu du harcèlement psychologique au travail au cours de l'année précédente.

¹ Statistique Canada (Hango et Moyser, 2018).

1. Qu'est-ce que le harcèlement psychologique ?

1.1 La définition du harcèlement psychologique au travail

Question : Qu'est-ce que le harcèlement psychologique ?

Le harcèlement psychologique au travail est un problème organisationnel qui prend une ampleur importante dans les organisations contemporaines. Cependant, ce n'est pas un phénomène nouveau. Déjà en 1976, Carroll Brodsky, un médecin américain, définissait le harcèlement comme suit :

« [...] des tentatives, répétées et persistantes, d'une personne de tourmenter une autre personne, de briser sa résistance, de la frustrer ou d'obtenir une réaction d'elle. C'est un traitement qui, avec persistance, met de la pression sur une autre personne, l'effraie, l'intimide ou l'incommode » (p. 6).

Dans la littérature scientifique, c'est la première fois que le harcèlement a été défini.

En 1984, le psychologue suédois Heinz Leymann a publié un livre sur le harcèlement psychologique en le définissant comme un processus destructif, constitué d'un enchaînement de propos et d'agissements hostiles qui, pris isolément, pourraient sembler anodins, mais dont la répétition constante a des effets pernicieux. Dans cette définition, il est important d'observer un aspect particulier du harcèlement psychologique : lorsqu'on analyse chaque agissement séparément, on risque de banaliser cette forme sournoise de violence, car les comportements peuvent nous sembler inoffensifs. C'est le caractère synergique et répétitif de ces agissements qui produit les effets destructeurs, qui finissent par casser psychologiquement la personne qui vit le harcèlement et par dégrader le climat de travail, ce qui a des conséquences néfastes pour l'organisation, comme nous allons le voir dans la section sur les conséquences organisationnelles du harcèlement psychologique.

Une autre définition qui nous aide à comprendre ce problème est celle de Marie-France Hirigoyen, qui définit le harcèlement moral au travail comme « toute conduite abusive (geste, parole, comportement, attitude...) qui porte atteinte, par sa répétition ou sa systématisation, à la dignité ou à l'intégrité psychique ou physique d'un salarié, mettant en péril son emploi, ou dégradant le climat de travail ».

Finalement, la définition la plus importante au Québec est celle de la Loi sur les normes du travail. En décembre 2002, au Québec, la Loi modifiant la Loi sur les normes du travail a introduit des dispositions concernant le harcèlement psychologique, dont le droit pour tous les salariés à un milieu de travail exempt de harcèlement.

Question : Pourquoi cette définition est-elle la plus importante ?

D'abord parce que c'est une loi importante, car elle place le Québec parmi les sociétés pionnières ayant légiféré sur cette question, mais aussi parce que cela indique un choix de société de non-tolérance envers la violence. La loi québécoise est entrée en vigueur en juin 2004 et sa définition est la suivante : le harcèlement psychologique est « une conduite vexatoire se manifestant soit par des comportements, des paroles, des actes ou des gestes répétés, qui sont hostiles ou non désirés, laquelle porte atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique du salarié et qui entraîne, pour celui-ci, un milieu de travail néfaste. Pour plus de précision, le harcèlement psychologique comprend une telle conduite lorsqu'elle se manifeste par de telles paroles, de tels actes ou de tels gestes à caractère sexuel. Une seule conduite grave peut aussi constituer du harcèlement psychologique si elle porte une telle atteinte et produit un effet nocif continu pour le salarié ».

Il faut souligner que si les différentes définitions nous aident à bien comprendre et circonscrire le problème du harcèlement psychologique, la définition de la loi a préséance et c'est celle-ci qui doit être utilisée dans les politiques organisationnelles et qui sera invoquée par les tribunaux en cas de litige. C'est pour cette raison qu'il s'agit de la définition la plus importante au Québec.

Contrairement à d'autres types de violence au travail, le harcèlement psychologique est un processus constitué de différents types d'agissements qui se développent dans le temps. Puisqu'il y a un processus, il est important de comprendre comment et quand il s'instaure, simplement pour que nous puissions le prévenir ou intervenir le plus tôt possible. C'est d'autant plus important que c'est exactement au début du processus que les mesures de prévention peuvent être les plus efficaces. Nous allons y revenir dans la section sur la prévention du harcèlement psychologique.

Question : Devons-nous dire harcèlement psychologique ou harcèlement moral ?

Au Québec, il y a une certaine confusion. Parfois, les personnes ne lisent pas tout ce qu'il faudrait lire, ne font pas une bonne revue de la littérature, surtout la littérature anglophone. La première confusion est de faire une distinction entre *bullying* et *mobbing*. En 1984, Heinz Leymann a décidé de parler de *mobbing* au travail pour le différencier du *bullying* qui était déjà étudié dans les écoles parmi les enfants et les adolescents. Sauf que parfois, les chercheurs proposent des noms pour des concepts, mais ils ne sont pas nécessairement suivis. Ainsi, dans les pays anglophones, cette différenciation entre *mobbing* au travail et *bullying* à l'école n'a pas été suivie, on parle plutôt de *bullying at work*. Leymann lui-même, dans un article, a écrit : « Oui, j'ai appelé ça *mobbing*, mais aujourd'hui, force est de constater que tout le monde utilise le mot *bullying*; c'est la même chose. » Donc, il n'y a pas de différence entre ces deux concepts dans la littérature, ce sont deux mots, en anglais, pour signifier le harcèlement psychologique.

Il y a aussi la question du harcèlement psychologique ou moral. En 1998, en France, Marie-France Hirigoyen a utilisé le terme « harcèlement moral ». En même temps, ici au Québec, on parlait déjà de harcèlement psychologique. Donc, ces quatre mots : *mobbing*, *bullying* (en anglais) et harcèlement psychologique ou moral font référence à la même forme de violence psychologique, c'est le même concept.

1.2 Les gestes qui composent le harcèlement psychologique

Question : Quels sont les agissements qui font partie du harcèlement psychologique ?

Heinz Leymann, à partir des analyses statistiques de ses résultats de recherche, a classé les agissements du harcèlement en cinq groupes. Plusieurs auteurs suggèrent d'autres classements, inspirés de celui de Leymann.

ATTENTION ! Il ne faut pas tomber dans le piège de penser que si l'action en question n'est pas dans cette liste, ce n'est pas du harcèlement psychologique ! Pensez-y ! Comme la créativité humaine est sans limite, il faut toujours être très attentif, car d'autres agissements inventés par des individus pourraient devenir du harcèlement psychologique sans être nécessairement répertoriés dans la liste de Leymann. Ainsi, le plus important ici, c'est le « et cetera » à la fin de chaque groupe d'agissements.

Catégorie 1 <i>Communication</i>	Empêcher une personne de s'exprimer, lui faire des menaces, l'interrompre constamment, ne plus lui parler, refuser tout contact avec elle (éviter le contact visuel, faire des gestes de rejet), etc. Dans cette catégorie, nous avons tous les agissements associés à la communication verbale et non verbale.
Catégorie 2 <i>Rapports sociaux</i>	Attribuer un poste de travail qui éloigne et isole une personne de ses collègues, l'isoler socialement, ignorer sa présence, interdire à ses collègues de lui adresser la parole, etc. Dans cette catégorie, les agissements visent à couper la personne de toute forme de rapports sociaux ou de soutien social qu'elle peut entretenir au travail.
Catégorie 3 <i>Discréditer la personne</i>	Nier la présence physique de la personne, médire d'elle ou la calomnier, lancer des rumeurs à son sujet, se moquer d'elle, la ridiculiser, prétendre qu'elle est « folle », tenter de la contraindre à un examen psychiatrique, se moquer d'une infirmité (maladie, handicap, etc.), imiter sa démarche, sa voix, pour la ridiculiser, l'injurier avec des termes obscènes ou dégradants, etc. Dans cette catégorie, les agissements visent à disqualifier la personne en tant qu'individu.
Catégorie 4 <i>Discréditer le travail</i>	Imposer à la personne un travail humiliant, évaluer le travail de la personne de manière inéquitable et dans des termes malveillants, contester les décisions de la personne, la priver de toute occupation et veiller à ce qu'elle ne puisse en trouver aucune par elle-même, la contraindre à des tâches totalement inutiles et/ou absurdes, lui donner sans cesse de nouvelles tâches, lui confier des tâches exigeant des qualifications très supérieures ou très inférieures à ses compétences, faire de l'humiliation professionnelle en public, rappeler constamment ses gaffes, monter un dossier contre elle, lui donner des échéanciers impossibles, etc. Dans cette catégorie, les agissements visent à discréditer le travail ou la qualité du travail accompli par la personne.
Catégorie 5 <i>Compromettre la santé</i>	Contraindre la personne à des travaux dangereux ou nuisibles à la santé, la menacer de violences physiques, l'agresser physiquement, mais sans gravité (sans laisser de traces), « à titre d'avertissement », occasionner volontairement des frais à la personne dans l'intention de lui nuire, occasionner des dégâts au domicile de la victime ou à son poste de travail, etc. Dans cette catégorie d'agissements, l'arsenal des méchancetés semble inépuisable, on vise à compromettre la santé de la personne. On peut aussi lui faire livrer des produits qu'elle n'a pas commandés, effacer des fichiers sur son ordinateur, et l'on dira parfois qu'il s'agissait d'une blague.

Deux caractéristiques des agissements du harcèlement psychologique peuvent nous aider à saisir cette forme de violence. Premièrement, il y a l'humiliation, qui vise à rabaisser autrui et qui produit chez la personne cible un sentiment d'impuissance et d'injustice. Pour paraphraser le philosophe Avishai Margalit, une organisation décente ne permet pas l'humiliation de ses membres.

Deuxièmement, il y a cette volonté de se débarrasser de quelqu'un, un processus d'élimination, d'exclusion du groupe ou de l'organisation. C'est l'individu traité comme un simple objet duquel nous pouvons nous débarrasser, nous affranchir.

1.3 Les mythes sur le harcèlement psychologique

MYTHE 1

Question : Est-ce possible que des personnes se disent harcelées sans vraiment l'être ?

Absolument. Cela peut arriver, mais il faut comprendre que dans la grande majorité des cas, ce n'est pas une question de mauvaise foi. La personne vit une situation où elle souffre et elle cherche un nom pour cette souffrance, qu'elle finit par appeler harcèlement psychologique. Nous devons comprendre que même s'il ne s'agit pas de harcèlement psychologique, c'est une situation grave qui mérite notre attention. N'oublions jamais que d'après la Loi sur la santé et la sécurité du travail, nous avons droit à des conditions de travail qui respectent notre santé, notre sécurité et notre intégrité physique. Parfois, même l'employeur peut se tromper et dire qu'il est aux prises avec beaucoup de problèmes de harcèlement psychologique ! En réalité, je pense ici à un cas précis où, après le diagnostic organisationnel, ils se sont rendu compte que le problème était plutôt de la violence verbale, une culture organisationnelle un peu permissive qui laissait aller les employés sur tous les plans : dire des jurons, être impoli, crier... Bref, ce n'était pas du harcèlement psychologique, mais il fallait une intervention pour changer cette culture organisationnelle qui était la source d'une détresse psychologique importante.

Il peut aussi y avoir le cas où la personne se dit harcelée, mais de façon malveillante, dans le but de faire du tort à la personne incriminée. Dans un tel cas, après une enquête rigoureuse où l'on constate cette malveillance, la personne doit être disciplinée, comme si elle faisait le harcèlement psychologique. **Ce genre de disposition peut être présente dans la politique organisationnelle.**

Nous venons de parler des faux harcelés. Il faut aussi mentionner les personnes qui vivent du harcèlement psychologique, mais qui n'ont pas encore mis un mot sur les maux qu'elles vivent. Comme mentionné précédemment, le harcèlement psychologique est un processus dynamique, comme l'érosion d'une falaise... L'érosion se produit sans que nous nous en rendions compte. C'est au moment où la falaise tombe que nous cherchons à mettre un nom sur ce que nous vivons et que nous nous rendons compte que les choses ne vont pas bien. Plusieurs personnes peuvent vivre du harcèlement psychologique, avoir déjà une santé mentale dégradée, sans l'avoir reconnu ou nommé.



MYTHE 2

Question: Le harcèlement psychologique, n'est-ce pas plutôt un conflit de personnalités?

Attention! Cela est un argument, une excuse souvent utilisée pour éviter de prévenir les conflits entre les individus ou d'y intervenir. C'est une mauvaise compréhension de la personnalité et du harcèlement psychologique. On peut effectivement avoir des personnalités complètement opposées, mais cela n'implique pas nécessairement qu'il y aura un conflit. Le partage des tâches sera fait de manière optimale. Le conflit existe lorsque nous ne sommes pas capables de respecter les différences et que nous pensons qu'il y a seulement une manière de faire les choses. Lorsque nous sommes capables de comprendre ce qu'est la personnalité, de bien nous connaître et de reconnaître, voir et comprendre nos préférences et nos limites, ainsi que les préférences et les limites de l'autre, nous évitons beaucoup de conflits.

De plus, un conflit au travail, ce n'est jamais une question individuelle, c'est un problème organisationnel, et la gestion doit intervenir pour régler ce conflit. Le but étant que les gens puissent travailler ensemble en se respectant mutuellement.

Pour en finir avec cette question des personnalités, il faut aussi considérer un argument très problématique. Souvent, les gens vont dire que le harcèlement est subi seulement par des personnes fragiles, avec un certain type de personnalité, des personnes trop sensibles. Les recherches empiriques menées jusqu'à présent n'ont pas réussi à établir une corrélation entre les traits de personnalité et les personnes visées par le harcèlement psychologique. Ce n'est pas une question individuelle. De plus, dans la littérature aujourd'hui, il est moins question de perversité des individus que de tolérance des organisations envers cette forme de violence.

Question: Les agissements mentionnés dans les cinq catégories sont à la base du harcèlement psychologique, n'est-ce pas?

Absolument! Mais il ne faut jamais oublier les « et cetera » et ne pas analyser chaque geste de manière isolée. Le harcèlement psychologique est une forme de violence dynamique. C'est un processus, ce qui est tout à fait particulier, car les autres formes de violence au travail – ou de violence tout court – sont ponctuelles; donc, il y a un acte dans le temps qui s'est produit à un moment donné, un coup de poing, un coup de pied, quelqu'un a agressé quelqu'un d'autre, mais c'est un acte, et ça arrive à un moment X dans le temps. De plus, le résultat est généralement visible, par exemple un hématome. Dans le cas du harcèlement psychologique, c'est exactement la dynamique et la synergie entre ces agissements qui vont se produire dans le temps, c'est étendu dans le temps, donc c'est dynamique. De plus, ces agissements n'arrivent pas toujours tout seuls, parce qu'à ce moment-là, on serait capable de s'adapter.



Question : Est-ce qu'on peut s'adapter au harcèlement psychologique ?

Personne ne peut s'ajuster à des situations de violence sans que sa santé mentale et physique soit hypothéquée. Par exemple, si je sais que mon collègue va crier après moi lors de nos rencontres, je peux m'adapter, je peux créer des stratégies d'ajustement, des mécanismes conscients et inconscients pour faire face à cette situation-là. Je me prépare (et cela ne veut pas dire que je ne serai pas en détresse). Je vais être capable de me préparer ou d'éviter cette rencontre. De plus, s'il crie après tout le monde, c'est une autre raison qui va m'aider dans ce processus d'adaptation. Mais le problème, c'est que ce n'est pas seulement un geste, ce n'est pas seulement un agissement, ce sont plusieurs agissements, et quand ils sont regroupés, ils forment une synergie, ils ont un effet dévastateur qui va finir par briser psychologiquement la personne.

Un autre exemple encore plus déstabilisant : je rencontre mon collègue qui se comporte de manière très gentille avec moi. Le lendemain, il m'humilie en public dans notre réunion de projet. Deux jours après, dans notre rencontre subséquente, il sera plus amical, mais après, il va m'ostraciser pendant un mois... Dans un tel cas, je ne sais plus comment agir, comment me préparer, quelle stratégie d'adaptation je peux mettre en œuvre.

La réaction la plus commune chez la personne cible sera de se questionner : qu'est-ce que j'ai fait de pas correct ? Pourquoi moi ?

Question : Qui peut faire du harcèlement psychologique ?

Tout le monde peut harceler quelqu'un à un moment donné et personne n'est à l'abri du harcèlement psychologique. D'abord, il y a le harcèlement psychologique horizontal, lorsque la personne qui fait le harcèlement et la personne cible sont du même niveau hiérarchique, souvent des collègues.

Dans le harcèlement vertical, nous avons deux possibilités : descendant lorsqu'un supérieur hiérarchique harcèle un subordonné ; ou ascendant lorsqu'un subordonné harcèle un supérieur hiérarchique. Il est à noter que dans sa forme ascendante, le harcèlement psychologique est plus rare, mais il est tout aussi possible, nous en trouvons quelques cas dans la littérature. La forme descendante est plus fréquente, car dans le harcèlement psychologique, comme dans toutes les formes de violence, il est aussi question d'un rapport de pouvoir et maintes fois d'un abus de pouvoir.

Une autre possibilité, c'est d'avoir un harcèlement psychologique mixte, qui combine du harcèlement vertical et horizontal.

Question : Comment une personne se retrouve-t-elle à faire du harcèlement ?

D'abord, il faut comprendre que parfois, on peut harceler quelqu'un sans avoir l'intention de le faire. Même en appliquant les règles, les normes, on peut finir par harceler quelqu'un. En France, en 2009, un tribunal a défini le harcèlement managérial comme suit : « [...] les méthodes de gestion mises en œuvre par un supérieur hiérarchique dès lors qu'elles se manifestent pour un salarié déterminé par des agissements répétés ayant pour objet ou pour effet d'entraîner une dégradation des conditions de travail susceptibles de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel ».

Question : Pourriez-vous être plus clair ?

Dans la littérature sur le harcèlement psychologique au travail, l'accent a beaucoup été mis sur la dyade harceleur-harcelé en individualisant davantage cette relation et le problème. Le harcèlement psychologique serait ainsi compris et analysé comme le résultat des interactions conflictuelles entre des manipulateurs, des psychopathes ou encore des pervers narcissiques et une ou plusieurs victimes sur lesquelles ils s'acharnent.

Certes, nous pouvons trouver à la source de cette forme de violence des dimensions individuelles associées à des dysfonctionnements ou à des troubles de la personnalité. Cependant, sous-estimer ou carrément déconsidérer le contexte organisationnel nous semble problématique, car non seulement cela nuit à la compréhension du problème, mais surtout cela complique la recherche de solutions et la prévention du harcèlement psychologique au travail.

L'individualisation du problème est toujours la solution facile, car l'individu est visible, tandis que l'organisation du travail et les modèles de gestion, eux, sont invisibles. Dans le cas des violences au travail et plus particulièrement du harcèlement psychologique, il ne s'agit pas simplement d'un monstre contre une pauvre victime.

MYTHE 3

Question : Est-ce vrai que les femmes sont plus harcelées que les hommes ?

Encore une fois, il ne faut pas individualiser le problème. En fait, personne n'est à l'abri du harcèlement psychologique, et la littérature scientifique n'est pas conclusive par rapport à cette question. Il y a autant de recherches qui trouvent des différences que de recherches qui n'en trouvent pas. On ne peut donc pas dire lequel des deux groupes est le plus harcelé.

De plus, certaines différences entre les hommes et les femmes doivent être prises en considération. Par exemple : les hommes sont très hésitants à porter plainte, car cela va à l'encontre de l'image d'une certaine virilité. Par exemple, pour la plupart des hommes que j'ai rencontrés, et cela est très particulier, c'est la conjointe qui m'avait appelé pour demander de l'aide et pour dire : « je n'accepte pas que mon conjoint soit traité de cette manière-là, il faut faire quelque chose ». D'après les résultats de recherches, nous savons que les femmes demandent de l'aide, mais pas les hommes. J'ai pu le constater dans différents métiers : des médecins, des ouvriers, des gestionnaires ou des laveurs d'autos. Dans un cas très précis, un métallo très costaud est d'abord venu me rencontrer pour demander de l'aide pour un de ses collègues, mais en réalité, c'était pour lui. Un jour, il est venu me voir et s'est effondré en larmes en m'avouant que c'était lui qui vivait toutes ces humiliations. Donc, c'est vraiment très difficile de reconnaître que l'on vit ce genre de violence. D'autres recherches démontrent que les femmes demandent plus d'aide psychologique que les hommes. C'est très positif parce qu'il faut en parler, il faut demander de l'aide. Il ne faut jamais souffrir en silence.

Si nous ne pouvons pas dire qui est le plus harcelé entre l'homme et la femme, nous pouvons sans crainte affirmer que les types de harcèlement diffèrent selon le genre, c'est-à-dire que les agissements que subissent les femmes ne sont pas les mêmes que ceux envers les hommes. Les agissements qui composent le harcèlement psychologique des femmes sont souvent associés à la violence verbale ou aux agissements de la catégorie 1 (communication). Les agissements qui composent le harcèlement psychologique des hommes visent plutôt à discréditer leur travail ou à démolir leur réputation professionnelle (catégorie 4).

Il y a aussi la difficulté à comprendre l'univers personnel des hommes ou des femmes, selon leur milieu de travail. Si nous sommes dans un milieu traditionnellement masculin, nous observons que les attaques sur la vie privée visent souvent les femmes. À l'inverse, dans un milieu traditionnellement féminin, les attaques sur la vie privée sont souvent envers les hommes. Nous pensons qu'il s'agit d'une intolérance à ces différences individuelles que nous nous entêtons à hiérarchiser et à stéréotyper.

Question : Est-ce que le harcèlement psychologique peut avoir un lien avec l'âge ?

C'est aussi une très bonne question, mais qui individualise, encore une fois. Selon la littérature sur le harcèlement psychologique au travail, les liens entre l'âge et le harcèlement psychologique ne sont pas concluants non plus. Nous avons analysé, ici au Québec, cinq groupes occupationnels différents, et l'âge semble jouer un rôle dans les dynamiques du harcèlement psychologique au travail. Nos résultats ne permettent pas de déterminer qu'un groupe est plus harcelé que les autres. Nous ne pouvons pas dire, par exemple, que les jeunes subissent plus de harcèlement psychologique que les gens plus âgés, ou vice versa. Cependant, il serait juste de dire que ces groupes vivent une dynamique constituée d'agissements différents selon les âges, donc le harcèlement a tendance à changer avec l'âge.

Ainsi, la dynamique du harcèlement psychologique est teintée selon le groupe d'âge auquel appartient la victime. Si l'on est plus jeune, on sera davantage harcelé avec des agissements qui visent à discréditer sur le plan individuel (catégorie 3). Si l'on est plus âgé, on sera davantage harcelé avec des agissements qui visent à discréditer le travail (catégorie 4) ou à isoler, ostraciser ou placardiser (catégorie 2), pour utiliser l'expression de Dominique Lhuillier.



MYTHE 4

Question : Les femmes font-elles plus de harcèlement psychologique que les hommes ?

J'ai déjà entendu ça aussi, mais une fois de plus, il n'y a pas de fondement scientifique. Ce sont plutôt des préjugés ou des stéréotypes. Je vous donne un exemple : dans une étude que nous avons faite dans un milieu traditionnellement féminin, c'est-à-dire où il y avait un grand nombre de femmes, nous avons constaté que 52% des cas de harcèlement étaient faits par des femmes ; 19% étaient faits par des hommes et des femmes ; et 29% étaient faits par des hommes. Lorsque nous voyons cela, tout de suite, nous essayons de valider et de renforcer nos préjugés : « Ah, vous voyez, les femmes sont plus harceleuses, elles font plus de harcèlement, elles sont plus méchantes psychologiquement. »

ATTENTION, nous sommes ici dans un univers féminin, donc la probabilité est plus grande d'avoir plus de femmes que d'hommes dans ce milieu. Les différences ne sont pas statistiquement significatives. Dans une autre étude, cette fois dans un milieu traditionnellement masculin, on a constaté que 69% des cas de harcèlement étaient faits par des hommes.

Aucune recherche n'a été faite auprès des harceleurs ou harceleuses, donc tout ce que nous pouvons avancer sur cette question est teinté de beaucoup de stéréotypes et de préjugés. Le problème ici est d'ordre méthodologique, il est très difficile d'avoir des données exactes.

Souvent, nous disons que pour que le harcèlement puisse exister, il faut trois ingrédients : un ou plusieurs harceleurs ou harceleuses, une ou plusieurs cibles de harcèlement, mais surtout un contexte organisationnel qui catalyse ou du moins tolère le harcèlement.

En tant que gestionnaires, nous pouvons agir sur ce contexte organisationnel pour prévenir et même essayer d'éliminer le harcèlement psychologique.



1.4 Les causes du harcèlement psychologique

Question : Comment le contexte organisationnel peut-il être associé au harcèlement psychologique ?

Plusieurs recherches soulignent que le harcèlement psychologique au travail trouve ses racines dans les défaillances organisationnelles surtout associées à l'organisation du travail et aux modèles de gestion déployés. Nous comprenons ainsi le harcèlement psychologique non pas comme un phénomène isolé, individuel, épisodique, associé à des traits de personnalité, mais comme le résultat de la convergence de plusieurs tendances qui touchent le cœur même des organisations contemporaines. Ce sont les conditions organisationnelles qui rendent possible l'intensification de l'expression de cette forme de violence. Certes, ces conditions ne conduisent pas nécessairement au harcèlement psychologique, mais elles forment son terreau.

Question : Avez-vous des exemples de ces variables organisationnelles qui peuvent former le terreau du harcèlement psychologique ?

En réalité, depuis le début de nos recherches, nous cherchons à déterminer ces variables organisationnelles. Chaque organisation, bien sûr, possède un ensemble de variables qui lui sont propres, mais en analysant les résultats de différents projets avec différents groupes professionnels au Québec, nous avons trouvé trois ingrédients organisationnels importants : le manque de justice organisationnelle, le manque de coopération et la surcharge de travail.

Question : Comment pouvez-vous expliquer ces trois ingrédients ?

Commençons par la *justice organisationnelle*. Moins il y en a, plus il y a de risques d'avoir du harcèlement psychologique.

La justice organisationnelle est fondamentale pour le sentiment de respect dans l'organisation, ainsi que pour le partage du sens de cohésion et de collaboration dans le groupe. Le sentiment d'injustice peut être occasionné par une iniquité dans la charge de travail ou par des différences entre les formes de récompenses, ou encore par des évaluations ou des promotions non transparentes ou inadéquates. Nous jugeons un milieu de travail juste lorsqu'il y a présence de trois éléments clés : la confiance, l'ouverture et le respect.

Ainsi, généralement, le problème des injustices au travail peut être enraciné dans trois types de problèmes : *le manque de respect, la discrimination et le favoritisme*.



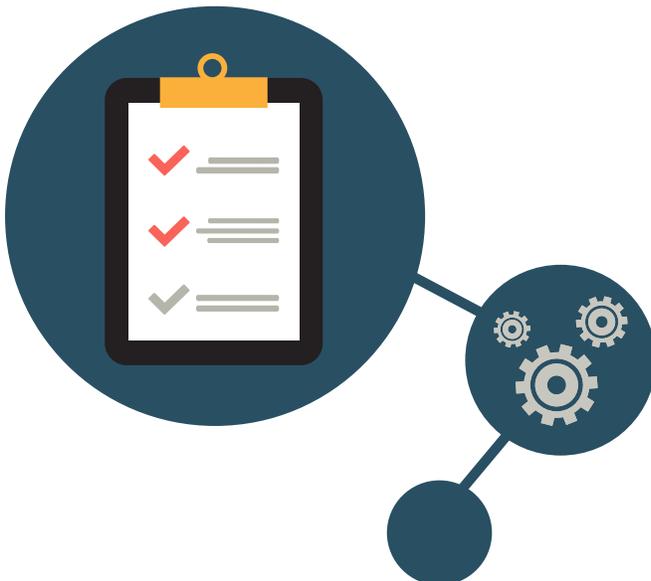
Il y a un *manque de respect* dans les interactions quand nous embarrassons et/ou méprisons l'autre, ou encore quand nos gestes, paroles et/ou comportements peuvent représenter une attaque à l'estime de soi d'un individu. Par exemple : l'individu est exclu des activités du groupe, ostracisé, fréquemment interrompu ou ignoré, ou simplement la cible d'un manque de politesse ou de blagues. Comme nous l'avons déjà signalé, ces agissements sont en effet constitutifs du harcèlement psychologique.

Les différentes formes de *discrimination* fondées sur l'un ou l'autre des motifs énumérés dans l'article 10 de la Charte des droits et libertés de la personne (la race, la couleur, le sexe, la grossesse, l'orientation sexuelle, l'état civil, l'âge, la religion, les convictions politiques, la langue, l'origine ethnique ou nationale, la condition sociale, le handicap) font partie de la loi contre le harcèlement et de la Charte des droits et libertés de la personne.

Le harcèlement psychologique est souvent associé à différentes formes de discrimination interdites par la loi. Devant l'impossibilité de discriminer ouvertement un individu à cause, par exemple, de son origine ethnique, le harcèlement psychologique sera parfois utilisé pour se débarrasser de lui. Nous avons aussi vu plusieurs cas de travailleuses qui, au départ, étaient la cible de harcèlement sexuel. Au moment où des mesures disciplinaires ont été prises contre le harceleur, ou encore après que la personne visée a refusé ses avances, le harcèlement sexuel s'est transformé en harcèlement psychologique, encore une fois dans le but de se débarrasser de la personne.

Dans le *favoritisme*, les individus sont traités sans équité, ce qui conduit à l'éclatement de la coopération dans le groupe. Cela nous amène à notre deuxième ingrédient organisationnel : la *coopération*.

La coopération n'est possible que s'il existe des relations de confiance entre collègues. Le manque de coopération est la conséquence de l'effritement des liens positifs dans le milieu de travail. Les individus se développent bien en communauté et ils fonctionnent mieux lorsque les encouragements, le réconfort, le bonheur et l'humour sont partagés avec ceux qu'ils aiment et qu'ils respectent. Parfois le travail isole les gens, soit par une séparation physique, soit par l'utilisation de la technologie, ou encore lorsque les personnes sont trop occupées ou dans une situation de conflit.



Plusieurs chercheurs associent le harcèlement psychologique au travail aux nouvelles formes d'organisation du travail caractérisées par une plus grande compétition entre les individus. Cette transformation en profondeur de l'organisation et des conditions de travail serait donc un des ingrédients de la recrudescence du harcèlement psychologique au travail. Les possibilités de coopération ou de communication deviennent de plus en plus rares, ce qui a pour effet d'augmenter la souffrance et la peur vécues dans une solitude au travail où chaque personne essaie de trouver une solution individuelle à un problème qui est, en fait, collectif.

Richard Sennett nous explique qu'avec l'éclatement de la coopération, le triangle social « autorité, respect et coopération » s'effondre et ouvre la porte à différentes formes d'incivilité dans les organisations. Ainsi, quand la coopération s'effrite, il y a plus de conflits parmi les membres, et les conflits non résolus peuvent mener au harcèlement psychologique. Nous allons expliquer cette dynamique de l'escalade du conflit ultérieurement.

Finalement, le troisième ingrédient organisationnel est la *surcharge de travail*. Cette variable nous semble importante dans le contexte de l'application, de plus en plus fréquente, d'une philosophie de gestion qui vise toujours à « faire plus avec moins ». En résulte une intensification du travail, donc une accentuation de la pression sur les individus, ce qui provoque une plus grande détresse psychologique, plus de souffrances, plus de problèmes d'usure physique et mentale. Certes, la détresse n'est pas du harcèlement psychologique, mais lorsque nous sommes stressés, nous sommes moins tolérants, donc plus susceptibles aux conflits qui peuvent mener à du harcèlement psychologique. Nous allons revenir sur cette escalade du conflit.

Les styles de leadership

Question: Est-ce que d'autres ingrédients organisationnels contribuent au harcèlement psychologique ?

Oui. Les recherches sur le harcèlement psychologique, surtout en anglais, déterminent deux autres ingrédients : un mauvais style de leadership – ou un leadership toxique, destructeur – et des changements organisationnels. Voilà un problème, car depuis les années 80, ces changements sont incessants.

Les changements organisationnels apportent un niveau élevé de détresse psychologique. Pour les gestionnaires, cela représente un défi majeur. L'implantation de nouvelles structures, de nouvelles façons de faire est une source importante de stress qui peut favoriser des glissements vers des abus de pouvoir, des conflits et des agissements de harcèlement psychologique. Tout cela sera renforcé par un sentiment d'insécurité : est-ce que je serai encore dans cette organisation ? Mon travail sera-t-il reconnu ?

Le harcèlement psychologique découle, selon ces recherches, des nombreux conflits provoqués par les aspects négatifs des changements organisationnels : le stress, les conflits de rôles, le sentiment d'insécurité, les émotions négatives (peur, anxiété, etc.), la surcharge de travail.

Ainsi, un changement organisationnel mal géré, sans le soutien social et organisationnel adéquat, peut être un ingrédient important du harcèlement psychologique au travail.

Les conséquences du harcèlement psychologique

Question: Quelles sont les conséquences du harcèlement psychologique ?

Les conséquences du harcèlement psychologique sont toujours néfastes, tout le monde y est perdant dans l'organisation. Comme une pierre jetée dans l'eau, le harcèlement psychologique au travail n'a pas seulement un effet immédiat sur la personne cible, ses conséquences s'étendent, par ondes successives, à d'autres personnes directement ou indirectement concernées : les témoins, la famille de la personne cible, ainsi que l'organisation tout entière. C'est la raison pour laquelle le coût du harcèlement psychologique est souvent sous-estimé.

1.5 Les conséquences du harcèlement psychologique pour l'individu

On peut commencer par les conséquences humaines. Comme dans toute autre forme de violence, la personne visée par le harcèlement sera affectée dans sa globalité : physiquement et psychologiquement. Les recherches nous indiquent un grand nombre de problèmes de santé mentale : détresse, épuisement professionnel, présentisme, états dépressifs allant jusqu'au suicide. Donc, les conséquences humaines sont lourdes. De plus, les effets ne touchent pas seulement la personne qui a été la cible de la violence, ils frappent aussi souvent les témoins et d'autres gens qui n'étaient même pas présents. Donc, le harcèlement psychologique contamine le lieu de travail, la famille de la victime et la communauté dans laquelle elle vit.

Question: Que voulez-vous dire par communauté ?

La société va aussi être touchée, car il va falloir absorber les coûts associés aux soins médicaux (immédiats et de longue durée), les indemnités de chômage, les indemnités de remplacement du revenu (IRR) associées à la santé et la sécurité du travail, les coûts associés au traitement des plaintes de harcèlement psychologique par la CNESST ainsi que les coûts liés à une incapacité ou une invalidité qui peuvent survenir après avoir vécu du harcèlement psychologique.



1.6 Les conséquences du harcèlement psychologique pour l'organisation

Question: Et pour l'organisation ?

Les conséquences organisationnelles sont aussi graves et ça coûte très cher !

Pour commencer, pensez-y! Pendant qu'on harcèle quelqu'un, on n'est pas en train de travailler. De plus, on empêche l'autre de travailler. Donc, nous avons ici déjà un énorme gaspillage de temps!

Mais ce n'est pas juste ça! Il faut aussi calculer les coûts associés à la perte d'efficacité et de productivité, au taux de roulement du personnel, à l'absentéisme, à la dotation en personnel, à la diminution de la qualité des services, aux frais d'avocats, à l'augmentation des primes d'assurances collectives et aux versements de compensations financières provenant des décisions des tribunaux.

Question: En effet, on ne pense pas nécessairement à tous ces coûts.

Bien sûr, si on calcule, on voit tout de suite que ça coûte cher, mais ce ne sont pas juste ces coûts!

Question: Il y en a encore d'autres ?

Il reste encore un coût très important, mais plus difficile à estimer... C'est le dommage que le harcèlement psychologique peut causer à l'image de l'organisation! Quand le dossier est judiciairisé, il devient public et on peut facilement dresser une liste des organisations qui ont été reconnues coupables de harcèlement psychologique. Une fois son image ternie, l'organisation est stigmatisée. Nous avons déjà vu, ici au Québec, le résultat d'une telle stigmatisation dans les cas de harcèlement sexuel. Avec une image ternie, il peut aussi devenir difficile de recruter ou de retenir la main-d'œuvre.

Bref, les coûts humains et organisationnels sont énormes.



2. Le harcèlement psychologique et la gestion

Question: Comment peut-on accepter le harcèlement psychologique au travail ?

C'est une forme d'aveuglement organisationnel.

Question: Comment peut-on en finir avec cet aveuglement ?

Pour en finir, il faut essayer de comprendre les raisons pour lesquelles nous fermons les yeux sur le harcèlement psychologique.

D'abord, peut-être sommes-nous face à un manque de compétences en gestion : des personnes qui ont une formation professionnelle sans nécessairement avoir de compétences en gestion des ressources humaines. Ainsi nous fermons les yeux, car nous avons conscience, et parfois même pas, que nous n'avons pas le savoir-faire nécessaire pour intervenir dans cette réalité organisationnelle. Nous n'avons pas les compétences pour bien gérer le problème. Dans ce cadre, notre raisonnement sera d'individualiser le problème pour justifier notre laisser-faire. Nous craignons que nos interventions mettent en évidence notre incapacité à résoudre le problème.

Ensuite, l'aveuglement pourrait être associé à des traits individuels : les manipulateurs, les pervers narcissiques, les psychopathes ou les alexithymiques qui non seulement ne voient pas le problème, mais peuvent même en retirer une certaine jouissance.

Question: Mais vous avez dit que l'individualisation du problème ne nous aidait pas à le solutionner.

Vous avez tout à fait raison ! Plusieurs personnes utilisent cet argument associant des traits individuels à la fois au harceleur et aux personnes visées par le harcèlement psychologique. Cette voie d'explication suscite toujours un certain malaise. D'abord à cause de son caractère individualisant qui jette un blâme sur l'individu ou qui invoque un trait de personnalité. Ensuite, si l'on raisonne en termes historiques, comment pouvons-nous comprendre et justifier la recrudescence de ces types de personnalités dans les organisations et dans nos sociétés contemporaines ? Finalement, comment pouvons-nous expliquer que le processus de dotation en personnel n'a pas été en mesure de repérer ces types de personnalités et ainsi empêcher leur intégration dans les organisations ?

Une autre piste pour expliquer l'aveuglement à l'égard du harcèlement psychologique serait le déni : on refuse de reconnaître une telle réalité organisationnelle remplie de souffrance parce que cela nous fait aussi souffrir. Ainsi, on construit une culture

organisationnelle où l'on voit et l'on sait, et en même temps l'on ne voit pas et l'on ne sait pas, tel que nous le montre l'historien de Harvard Richard Tedlow dans son livre sur le déni organisationnel. Il analyse plusieurs entreprises qui, en raison du déni, ont vécu de grandes crises et parfois même ont fini par faire faillite.

Finalement, les individus (gestionnaires, leaders, collègues, clients) peuvent être tout simplement indifférents au harcèlement. L'indifférence nous amène à rester impassibles, détachés devant ce qui pourrait ou devrait nous affecter. Demeurer indifférent à l'horreur engendre de l'horreur. C'est l'explication la plus triste...

Autant les gestionnaires que les leaders devraient se sentir interpellés et réfléchir sur ce que signifie regarder une telle réalité organisationnelle, sur notre capacité d'assimiler, de s'indigner, d'intervenir, de prévenir, ainsi que d'examiner et de remettre en question les banalisations, les évitements et les rationalisations fournis comme justifications de cet aveuglement organisationnel à l'égard du harcèlement psychologique au travail.

2.1 Les droits de l'employeur

Question: Comment pouvons-nous faire la différence entre le harcèlement psychologique et les droits de l'employeur ?

Fréquemment, il y a des malentendus concernant la frontière entre le harcèlement psychologique et les droits de l'employeur. Les gestionnaires vont dire que ce n'est pas du harcèlement, qu'ils ont exercé leur prérogative patronale. Une manière simple de faire la distinction, c'est de réfléchir et d'évaluer... S'il n'y a pas de respect envers autrui, ce n'est pas de la gestion ni une prérogative patronale. En réalité, gestion ne rime pas avec humiliation, manque de respect ou encore avec l'intention de se débarrasser de quelqu'un. Ainsi, comme les droits de l'employeur ne peuvent pas contrevenir aux lois, leur exercice ne peut pas manquer de respect ou humilier autrui. Pour bien faire cette distinction, qui nous semble importante pour les gestionnaires, commençons par définir les droits de l'employeur.

Les droits de l'employeur sont les prérogatives réservées à la gestion, dans le but d'assurer le maintien, le développement et le bon fonctionnement de l'organisation. Ainsi, l'employeur a le droit de prendre une série de décisions concernant les aspects économiques, les aspects associés à la production des biens ou des services et la gestion des ressources humaines.

Généralement, dans l'univers syndiqué, les droits de l'employeur sont définis dans la convention collective, tandis que dans l'univers non syndiqué, ces droits ne sont pas nécessairement explicités. Dans les deux cas toutefois, les droits de l'employeur doivent se conformer à la loi.

Tout ce qui touche aux aspects économiques – le financement de l'organisation, les investissements, combien de profits l'on va réinvestir dans la production, les structures de prix et la nature des produits – relève de la prérogative patronale. Dans ce volet des droits de l'employeur, les possibilités de harcèlement sont plutôt minces.

En ce qui concerne la production – l'organisation de la production, les procédés de fabrication utilisés, les décisions concernant les changements organisationnels, le recours à la sous-traitance et toute la gestion de l'organisation du travail –, on peut glisser vers le harcèlement, surtout lorsque l'on parle de l'organisation du travail.

Finalement, le harcèlement psychologique se glisse plus facilement dans les droits de l'employeur associés aux pratiques de gestion des ressources humaines. Quelques exemples de ces droits: l'employeur a la responsabilité de diriger ses employés, d'attribuer les tâches à exécuter, de gérer le rendement au travail, de discipliner, de contrôler l'assiduité et l'absentéisme, de licencier, de congédier, d'embaucher, etc.

Question: Comment peut-on glisser des droits de l'employeur vers le harcèlement psychologique ?

Ce glissement peut se produire à plusieurs moments. Il faut être attentif. Il est fréquemment associé à un manque de compétences dans la gestion du changement, dans la gestion de l'organisation du travail ou encore dans la gestion des ressources humaines.

Par exemple: vous avez un employé qui arrive en retard presque tous les jours. Cela vous pose problème, car d'autres employés se plaignent et le climat de travail en souffre. Un tel comportement n'est pas acceptable. Vous avez la prérogative patronale d'établir les horaires, de les faire respecter et de discipliner les comportements déviants. Cependant, vous ne pouvez pas exercer votre autorité de n'importe quelle façon. Par exemple, vous ne pouvez pas arriver devant tous vos employés et lui dire: « Heille! Tu ne peux pas arriver en retard! On est tous tannés ici de tes retards », le tout accompagné d'un ou deux jurons. Avec ou sans les jurons, cela n'est pas un droit de l'employeur et vous n'êtes pas en train de discipliner l'employé non plus. Cela est une humiliation publique et peut être considéré comme du harcèlement psychologique.

C'est du harcèlement psychologique provoqué par un manque de compétences dans la gestion des ressources humaines. Nous ne sommes pas devant un pervers narcissique, un psychopathe ou un manipulateur, mais simplement devant un manque de compétences dans la façon de communiquer avec les employés, il s'agit d'une rétroaction mal faite. Dans ce cas, il n'est pas question de poser un jugement sur l'intention ou non de harceler, c'est tout simplement que la personne n'a pas les outils nécessaires, et concrètement, cela engendre du harcèlement psychologique. D'après mon expérience, les pratiques associées aux droits de l'employeur qui glissent le plus souvent vers le harcèlement psychologique sont associées à un manque de compétences dans la *communication*, dans l'exercice du *leadership* et dans *la gestion des conflits*.



2.2 La communication

Dans la *communication*, la manière de se parler dans les organisations, on observe une dégradation de la politesse et une montée importante des incivilités telles que les jurons, les cris ou les menaces. Nous avons maintes fois entendu les gens dire : « Moi, je dis bonjour aux gens que j'aime, je ne suis pas hypocrite ! », ou encore une personne nous a avoué qu'elle faisait semblant de parler au cellulaire pour ne pas saluer certains collègues. Or, ici, il n'est pas question d'être hypocrite ou non, mais seulement d'être poli et reconnaissant. D'ailleurs, les mots « bonjour » et « merci » sont deux marqueurs de reconnaissance importants, mais de moins en moins utilisés dans nos organisations.

La rétroaction fait partie de la communication. Dans l'exemple que nous venons de donner, ou dans une évaluation du rendement ou encore une mesure disciplinaire, il est question de la rétroaction. Voici donc une référence de lecture² et une petite « recette ». Si vous ne savez pas comment donner votre rétroaction, vous pouvez toujours utiliser la formule : « Quand... je... pourquoi... ainsi ». « Quand vous arrivez en retard (le fait, problématique), je suis très mal à l'aise (comment vous vous sentez) parce que tout le monde remet en question mon autorité et veut aussi arriver plus tard (les conséquences du fait problématique). » Vous pouvez essayer, ça marche !

Finalement, il faut aussi remarquer que la jurisprudence au Québec reconnaît, dans ses décisions, les comportements reprochés relativement à des problèmes de communication : des propos humiliants, agressifs, blasphématoires, vulgaires, injurieux, agressifs ou des menaces, de la part du supérieur hiérarchique ou des collègues. Il ne faut pas oublier non plus que ces gestes associés à la communication sont présents dans la liste des agissements du harcèlement psychologique dont nous avons déjà parlé. Avoir une bonne communication est un bon pas vers la prévention du harcèlement psychologique.

2.3 Les styles de leadership

Question : Comment faire la distinction entre un style de leadership et le harcèlement ?

C'est une autre bonne question, abordée depuis Leymann par la littérature scientifique sur le harcèlement psychologique. Nous devons nous demander : qu'est-ce que le leadership ? C'est une question d'influence, c'est l'exercice de l'autorité et du pouvoir. Le leadership est dynamique et il dépend des subordonnés, mais surtout du contexte où il sera exercé. Le définir n'est pas une tâche facile, car il existe autant de définitions que de théories. Pour simplifier les choses, nous vous proposons la définition de Barbara Kellerman, professeure à Harvard : le leadership implique le développement de bons leaders qui doivent être à la fois éthiques et efficaces.

Si les employés ont peur quand nous exerçons notre autorité, notre leadership, c'est n'est pas un bon signe, car le leadership ne devrait pas déclencher pas un sentiment de peur chez quelqu'un.

² ROSENBERG, Marshall B. *Les mots sont des fenêtres (ou bien ce sont des murs) – Initiation à la communication non violente*, Paris, La Découverte, 2002, 226 p.
CORMIER, Solange. *La communication et la gestion*, 3^e édition. Québec, Presses de l'Université du Québec, 2018, 272 p.

Nous allons influencer nos subordonnés pour qu'ils fassent certaines tâches, qu'ils atteignent certains objectifs – mais pas n'importe comment, à n'importe quel prix, car il faut avoir une responsabilité éthique, morale, sociale et environnementale. Il ne faut pas manipuler les personnes, car on risque non seulement de faire du harcèlement, mais aussi de perdre l'engagement et la confiance des subordonnés. En tant que gestionnaire, on doit guider les gens et leur donner les moyens et les ressources nécessaires pour qu'ils puissent atteindre les objectifs que l'organisation s'est fixés.

Même dans l'exercice d'un style de leadership autocratique (celui où le leader prend seul les décisions, donne ses directives aux membres du groupe, est strict, dicte les façons de faire le travail, forme les équipes, etc.), s'il y a du respect envers autrui, si la communication est non violente, si l'on respecte l'éthique, il n'y a pas de harcèlement psychologique. Cependant, il faut être attentif, car le leadership autocratique peut glisser vers différentes formes de « mauvais leadership »³ en étant trop rigide, inflexible, ou encore excessif et contrôlant, en ignorant les besoins des subordonnés.

Dans la plupart des modèles de leadership et d'études sur le sujet, on s'intéresse au « bon leadership ». Cependant, plusieurs recherches sur le harcèlement psychologique se sont penchées sur le côté plutôt destructif du leadership, ou comme l'a bien décrit Barbara Kellerman, « le mauvais leadership ».

Parmi les mauvais styles de leadership, le laisser-faire est préoccupant. Ce type de leadership laisse toute la liberté aux subordonnés. Le leader se défile, n'assume pas ses responsabilités et évite de prendre des décisions. Les membres du groupe sont laissés à eux-mêmes. Les résultats sont tous négatifs : mauvaise performance, perte de temps et d'efficacité, insatisfaction, comportements agressifs, formation de clans, augmentation des conflits.

Un exemple : vous avez un problème avec Jean Jacques et allez voir votre supérieur hiérarchique, un leader du type laisser-faire. Il vous dit : « Mais non, Jean Jacques est très gentil, parlez avec lui, vous verrez, tout va bien aller ! » Erreur ! Le supérieur hiérarchique devrait faire la médiation entre Jean Jacques et vous en essayant de gérer et de régler le conflit.

En exerçant le leadership avec respect, d'une manière éthique, on s'éloigne du harcèlement psychologique.

2.4 La gestion des conflits

Un autre aspect où les droits de l'employeur peuvent glisser vers le harcèlement psychologique est la gestion des conflits. Environ 80 % du temps d'un gestionnaire est consacré à contenir, éviter ou gérer des conflits⁴.

D'après Heinz Leymann, le harcèlement psychologique découle d'un conflit. Le conflit apparaît lorsque l'on s'aperçoit qu'une autre personne a un effet négatif sur quelque chose que l'on trouve important, ou qu'elle est sur le point de l'influencer négativement. Il y a un désaccord entre deux ou plusieurs personnes.

³ KELLERMAN, Barbara. *Bad Leadership : What It Is, How It Happens, Why It Matters*. Boston, Harvard Business School Press, 2004, 304 p.

⁴ CORMIER, Solange. *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2004, 188 p.

Il existe deux types de conflits : le conflit de fond et le conflit émotionnel. Dans le conflit de fond, le désaccord existe sur le plan des idées, sur les objectifs à poursuivre ou encore sur les moyens pour les atteindre. Dans le conflit émotionnel, le désaccord existe sur le plan des émotions, l'objet du conflit n'est plus une idée, mais l'autre personne, et des émotions négatives se manifestent : la méfiance, la colère, la rancune, la peur.

S'il n'est pas bien géré, un conflit de fond va se dégrader et devenir avec le temps un conflit émotionnel. C'est généralement ce que les gens font et le harcèlement psychologique fait alors surface.

Pour la gestion, on vise donc à éliminer le conflit, mais pas seulement les symptômes, également les causes qui l'ont déclenché. Il faut aller au fond, sinon on risque de gérer perpétuellement des conflits.

Les gens ne vont pas nécessairement aux sources du problème, c'est très épuisant pour un gestionnaire, car la situation problématique réapparaît tout le temps. D'où l'importance de poser un diagnostic organisationnel pour comprendre où se situent nos problèmes, ensuite nous serons en mesure de les traiter à la source, c'est la philosophie à la base de la prévention primaire.

Pour combattre les conflits, les violences, les problèmes de santé mentale et les différentes formes de harcèlement dans les organisations, il faut aller au fond du problème, en identifier les causes pour trouver le bon traitement. La procédure peut être plus longue, mais vous allez gagner du temps et de l'énergie, car vous ne réglerez pas toujours les mêmes problèmes. De plus, les conflits non résolus risquent de s'envenimer.

Dans les conflits, il y a toujours le danger d'une escalade. Dans cette escalade, les parties en cause risquent de nier l'humanité de l'autre en ouvrant la voie à toute forme d'agression ou de violence. Le modèle de l'escalade du conflit développé par Friedrich Glasl nous permet de bien comprendre cette dynamique et la place du harcèlement psychologique.

Ce modèle comprend trois phases et neuf échelons. Le harcèlement psychologique va faire surface entre les phases 2 et 3, à partir de l'échelon 6.

Aux premiers échelons, dans la première phase, nous pouvons observer les tensions interpersonnelles, mais le conflit est encore centré sur le « quoi ». Le seuil de la deuxième phase sera franchi au moment où les parties vont mutuellement perdre confiance dans une résolution du conflit.

Dans la deuxième phase, le cœur du problème n'est plus les idées, le « quoi », mais plutôt la relation personnelle entre les parties. Le conflit devient centré sur le « qui ». La communication entre les parties cesse et on cherche des alliés en préservant leur réputation. Nous avons un manque de respect, de la méfiance, de l'hostilité et des comportements agressifs.

Dans la troisième phase, le harcèlement psychologique est déjà bien enraciné, il y a des stratégies de dénigrement autant de l'individu que de son travail. Cela devient très belliqueux, chaque partie est prête à faire n'importe quoi pour se débarrasser de l'autre. Dans ces cas, on observe aussi fréquemment des harcèlements psychologiques mutuels. Chaque partie, se rendant compte que personne ne fait quoi que ce soit pour mettre une fin au conflit, raisonne comme suit : « S'il ou elle peut agir comme ça, moi aussi je peux le faire. » Les deux derniers échelons (8 et 9) de la troisième phase comportent un risque de mort très important, car nous avons l'élimination de l'autre. Ainsi, soit la personne sera éliminée du marché du travail par un congédiement, un congé de maladie ou une retraite pour invalidité, soit elle sera morte ! Dans plusieurs cas ici au Canada, nous avons vu ce type de geste désespéré où l'individu arrive au travail et tue ses collègues, comme lors de la tuerie d'OC Transpo, à Ottawa, en avril 1999. Ou alors il s'agira de suicides, comme dans le cas de ce chauffeur d'autobus, harcelé par ses collègues qui disaient devant des usagers des transports en commun qu'il était « l'agresseur de Brossard », qu'il « violait des femmes ». Il a fini par mettre fin à ses jours.

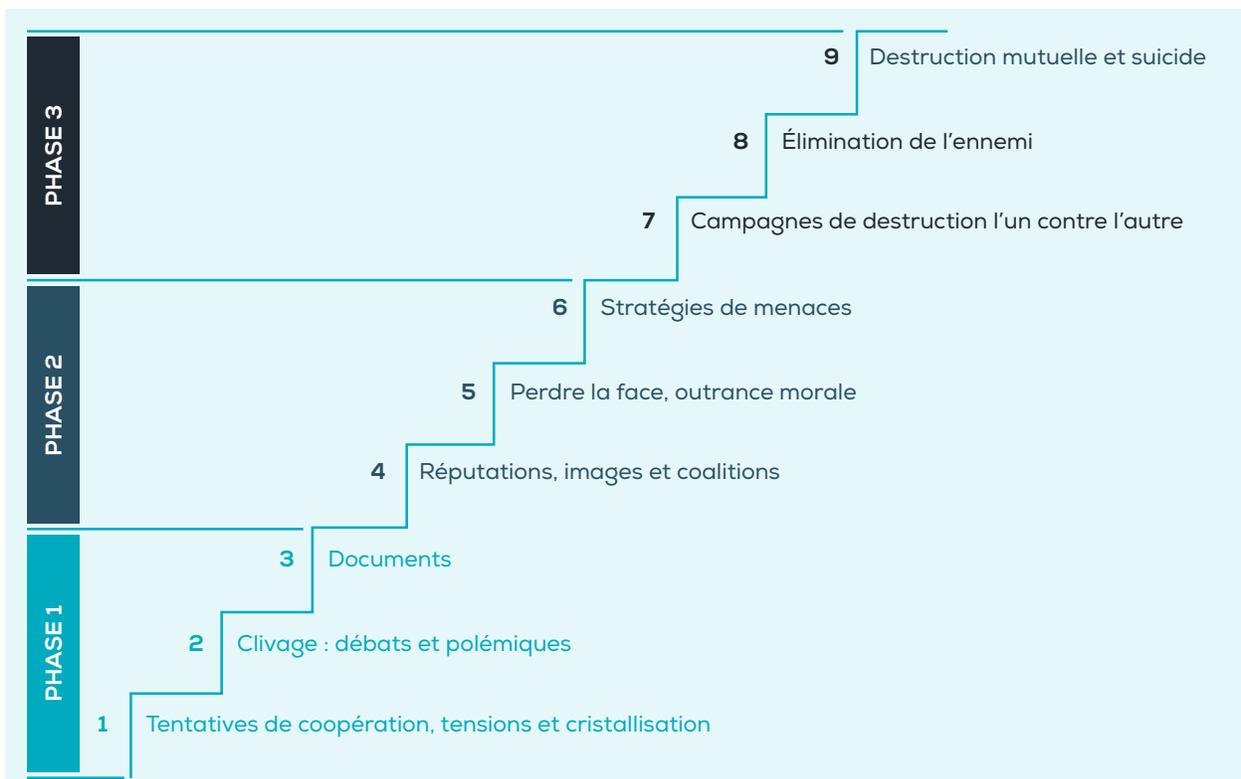


Figure 1 : Le modèle d'escalade du conflit de Glasl

3. Le harcèlement psychologique et la loi

3.1 La compétence provinciale

Question: N’y a-t-il pas une loi contre le harcèlement psychologique au Québec pour prévenir ce type de violence ?

Effectivement, depuis 2004 au Québec, la Loi sur les normes du travail (LNT) prévoit que tous les salariés ont droit à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique. L’employeur a la responsabilité de prendre les moyens raisonnables pour prévenir le harcèlement psychologique et d’intervenir lorsqu’une telle conduite est portée à sa connaissance, pour la faire cesser.

Cette loi est extrêmement importante. En tant que société, le Québec a joué un rôle de pionnier en Amérique du Nord pour signaler que ce type de violence n’était pas accepté. Au-delà des sanctions, la loi oblige les employeurs à prévenir le harcèlement psychologique.

La définition de la loi est la suivante : « par l’application de la présente loi, nous entendons par harcèlement psychologique une conduite vexatoire se manifestant soit par des comportements, des paroles, des actes ou des gestes répétés, qui sont hostiles ou non désirés, lesquels portent atteinte à la dignité ou à l’intégrité psychologique ou physique du salarié, et qui entraîne pour celui-ci un milieu de travail néfaste. Une seule conduite grave peut aussi constituer du harcèlement psychologique si elle porte une telle atteinte et produit un effet nocif pour les salariés. »

En 2019, la loi a été modifiée pour inclure dans la définition du « harcèlement psychologique » le harcèlement sexuel ainsi que le harcèlement discriminatoire (fondé sur l’un ou l’autre des motifs énumérés dans l’article 10 de la Charte des droits et libertés de la personne : la race, la couleur, le sexe, la grossesse, l’orientation sexuelle, l’état civil, l’âge sauf dans la mesure prévue par la loi, la religion, les convictions politiques, la langue, l’origine ethnique ou nationale, la condition sociale, le handicap ou l’utilisation d’un moyen pour pallier ce handicap).

Deux changements importants ont été aussi introduits dans la loi.

Premier changement: le délai pour déposer une plainte auprès de la Commission des normes, de l’équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST) est de deux ans après la dernière manifestation de harcèlement.

Deuxième changement: l’employeur doit adopter une politique de prévention du harcèlement psychologique et du harcèlement sexuel et mettre en place un mécanisme de traitement des plaintes au sein de son organisation.

Question: Comment pouvons-nous porter plainte pour harcèlement psychologique ?

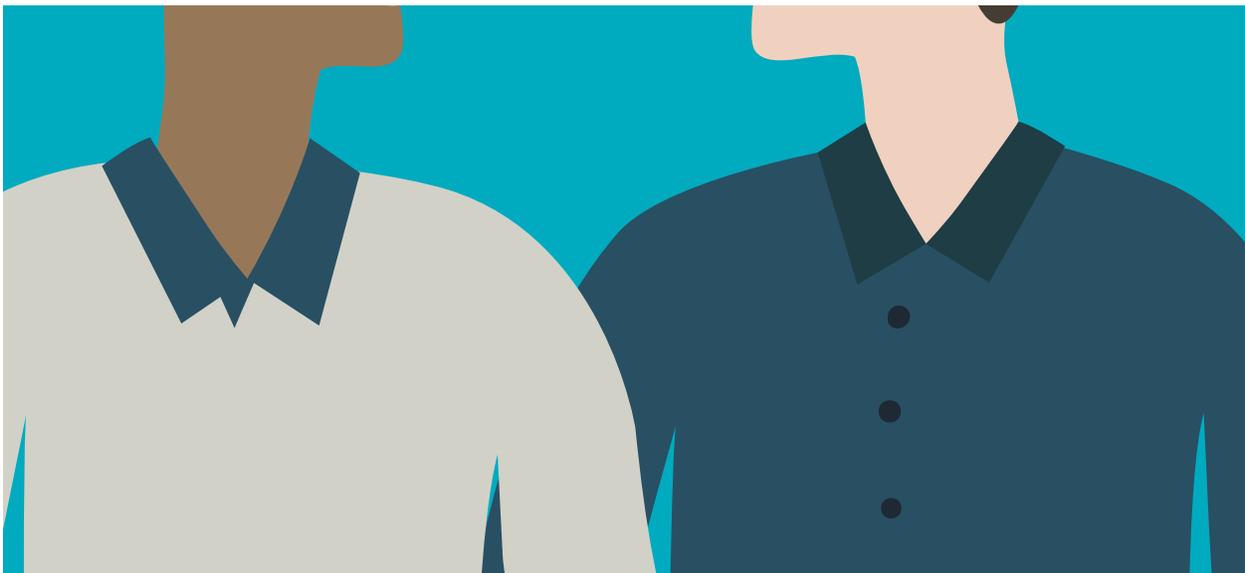
Une personne qui n'est pas syndiquée et qui croit avoir été la cible de harcèlement psychologique au travail peut adresser, par écrit, une plainte à la CNESST. Elle a deux ans après la dernière manifestation de harcèlement pour le faire.

Dans le cas d'une personne syndiquée, dans le même délai de deux ans après la dernière manifestation de harcèlement, il faut déposer un grief.

Question: Quel type de décision peut être prise par le Tribunal administratif du travail ?

Dans la loi, il y a des exemples de décisions dans les cas où le Tribunal juge que la personne a été la cible de harcèlement psychologique au travail et que l'employeur n'a pas respecté ses obligations prévues dans la loi. Parmi ces décisions justes et raisonnables, nous avons: 1) ordonner à l'employeur de réintégrer le salarié; 2) ordonner à l'employeur de payer au salarié une indemnité jusqu'à un maximum équivalant au salaire perdu; 3) ordonner à l'employeur de prendre les moyens raisonnables pour faire cesser le harcèlement; 4) ordonner à l'employeur de verser au salarié des dommages et intérêts punitifs et moraux; 5) ordonner à l'employeur de verser au salarié une indemnité pour perte d'emploi; 6) ordonner à l'employeur de financer le soutien psychologique requis par le salarié, pour une période raisonnable qu'il détermine; 7) ordonner la modification du dossier disciplinaire du salarié victime de harcèlement psychologique.

Il ne faut jamais oublier que lorsque nous arrivons à ce stade, les décisions sont publiques et l'image de l'organisation peut en souffrir.



3.2 La compétence fédérale

Question: Lorsque nous travaillons pour une organisation sous réglementation fédérale, sommes-nous protégés par les dispositions contre le harcèlement psychologique de la Loi sur les normes du travail ?

Non. Mais cela ne veut pas dire que vous n'êtes pas protégés. Le Code canadien du travail possède aussi des dispositions par rapport au harcèlement et à la violence au travail. En 2018, le Code canadien du travail (le Code) ainsi que la Loi sur les relations de travail au Parlement (LRTP) ont été amendés pour prévenir le harcèlement et la violence, y compris le harcèlement sexuel et la violence sexuelle. Les changements proposés se fondent sur trois aspects : a) prévenir les incidents de harcèlement et de violence ; b) intervenir avec efficacité lorsqu'ils se produisent ; c) aider les victimes, les survivants et les employeurs au cours du processus.

Dans le Code, l'employeur doit aussi veiller à la protection de ses employés en matière de santé et de sécurité du travail. Toute la question concernant le harcèlement et la violence au travail relève de la partie II du Code et il est important de souligner qu'elle oblige l'employeur à prendre « les mesures réglementaires pour prévenir et réprimer le harcèlement et la violence dans le lieu de travail, pour donner suite aux incidents de harcèlement et de violence dans le lieu de travail et pour offrir du soutien aux employés touchés par le harcèlement et la violence dans le lieu de travail ».

Il est aussi question de l'obligation des employeurs de prévenir la violence au travail, définie comme « tout agissement, comportement, menace ou geste d'une personne à l'égard d'un employé à son lieu de travail et qui pourrait vraisemblablement lui causer un dommage, un préjudice ou une maladie ». Dans la loi fédérale, l'employeur doit aussi se doter d'une politique organisationnelle de prévention de la violence. De plus, il faut « veiller à ce que les employés, notamment ceux qui exercent des fonctions de direction ou de gestion, reçoivent de la formation en matière de prévention du harcèlement et de la violence dans le lieu de travail et soient informés de leurs droits et obligations » concernant le harcèlement et la violence.

Ainsi, tant sous l'autorité fédérale (Code du travail) que provinciale (Loi sur les normes du travail), le harcèlement psychologique est encadré et la prévention occupe une place importante. Dans ces deux lois, il est obligatoire de se doter d'une *politique de prévention du harcèlement psychologique*. Effectivement, viser la prévention est une pratique gagnante contre le harcèlement psychologique et toutes les autres formes de violence.



4. La prévention avant tout

Lorsque les cas de harcèlement arrivent devant les tribunaux, les organisations doivent y voir un échec de leurs pratiques de prévention du problème, un signe de l'inefficacité de leurs programmes de prévention et d'intervention dans les cas de violence au travail. Si l'on veut que les entreprises soient plus performantes, il faut mettre fin au gaspillage humain en passant d'une logique de réparation à une vraie logique de prévention. Il ne faut surtout pas attendre qu'il y ait du harcèlement psychologique en milieu de travail pour agir.

D'abord un problème organisationnel, le harcèlement s'est transformé en un dossier juridique où chaque mot de la loi a été déconstruit et débattu, en oubliant qu'au-delà des mots, il y a des êtres humains qui souffrent et qui peuvent aller jusqu'à commettre l'irréparable en raison de cette forme de violence.

Ensuite, les stratégies procédurales utilisées dans le traitement des dossiers nuisent à la fois aux cibles du harcèlement et à l'organisation dont elles font partie. La logique est de pousser les personnes visées par le harcèlement psychologique à se désister (d'ailleurs, selon les données de la Commission des normes du travail, environ 25% vont le faire). Rappelons que les personnes qui vivent du harcèlement psychologique sont fragilisées, épuisées et souhaitent régler le dossier au plus vite pour pouvoir tourner la page, sortir de la précarité ou de l'exclusion et ne plus être en situation d'attente. En étirant le temps, l'organisation est perdante, car le conflit perdure, ce qui aura des effets pénibles non seulement sur les personnes impliquées, mais aussi sur les collègues et les témoins.

4.1 Le changement de l'organisation du travail et des méthodes de gestion

Question: En tant que gestionnaires, comment pouvons-nous éliminer le harcèlement psychologique ?

Nous ne pouvons pas éliminer complètement le harcèlement psychologique de nos organisations, mais nous pouvons certainement le faire reculer et faire beaucoup mieux en termes de prévention.

D'abord, il faut toujours se rappeler que la loi nous dit que nous avons droit à un milieu de travail exempt de harcèlement et que « l'employeur doit prendre des moyens raisonnables pour prévenir le harcèlement, et quand une telle conduite est portée à sa connaissance, pour le faire cesser ».

Ensuite, il faut comprendre aussi qu'il n'existe pas de solution miracle pour contrer le harcèlement psychologique au travail. Il faut donc être conscient que la prévention est possible et importante, non seulement pour minimiser et essayer de contrer le harcèlement psychologique, mais aussi pour maximiser l'efficacité organisationnelle. Il ne faut jamais oublier que l'organisation perd énormément d'argent lorsque le harcèlement est présent.

Dans les efforts de prévention du harcèlement psychologique au travail, la littérature scientifique nous présente un certain nombre de principes dont l'efficacité est unanimement reconnue : l'organisation du travail et le contexte organisationnel sont souvent associés à la source du harcèlement psychologique et aux solutions à ce problème.

Finalement, comme le harcèlement psychologique est un problème complexe, nous avons besoin de l'attaquer sur différents plans. Nous avons déterminé trois types de stratégies de prévention : les stratégies primaires (avant), les stratégies secondaires (pendant) et les stratégies tertiaires (après).

4.2 Les stratégies de prévention

Les stratégies de prévention primaires visent à éliminer le harcèlement psychologique à la source. Il faut trouver les causes du problème et intervenir avant qu'il fasse surface. Dans les stratégies secondaires, il faut être prêt à agir, au cas où l'on n'aurait pas réussi à l'éliminer avec nos stratégies de prévention primaires. Il faut effectivement être réaliste, nous n'arrivons jamais à prévenir 100 % des problèmes organisationnels. Finalement, les stratégies tertiaires vont nous aider à aider la personne qui a été la cible de harcèlement psychologique et à la réintégrer dans l'organisation.

4.2.1 Les stratégies primaires

D'abord, ce sont *les stratégies primaires* qui visent la réduction du risque de harcèlement psychologique. Sinon, on agit sur les symptômes, sans éliminer la source du problème. Il faut intervenir d'abord et avant tout à la racine du harcèlement psychologique.

Question : Quelles sont ces sources du harcèlement psychologique ?

Il faut changer ou repenser l'organisation du travail, améliorer l'aménagement, les méthodes de travail et les pratiques de gestion, surtout celles concernant les ressources humaines. Il est intéressant de noter que parmi les dimensions organisationnelles que nous avons établies, le manque de coopération, les injustices organisationnelles et la surcharge de travail sont trois variables importantes, comme nous l'avons expliqué antérieurement. Il n'y a pas de solution miracle ! Chaque organisation devrait faire d'abord un diagnostic pour reconnaître les variables organisationnelles qui peuvent être à la source du harcèlement psychologique, parmi d'autres problèmes (par exemple, la détresse, l'épuisement professionnel – ou *burnout*).

Il faut agir pour développer une plus grande cohésion dans le groupe ! N'oubliez pas que pour qu'on puisse atteindre une intégration totale avec une plus grande performance, il faut établir de bonnes relations et s'entraider, il faut avoir une cohésion dans l'équipe. Il faut aussi chercher à éliminer les injustices au travail. Finalement, il faut repenser la charge de travail, qui doit permettre un équilibre entre vie professionnelle et vie organisationnelle. Il faut repenser les horaires, le temps de travail, pouvoir prendre des pauses convenablement, limiter les heures supplémentaires, mais surtout établir avec votre groupe, dans votre réalité professionnelle, ensemble, la quantité de travail, les objectifs et le temps accordé pour chaque tâche, avec respect et éthique.

4.2.1.1 La sensibilisation

Question: Y a-t-il autre chose à faire pour les stratégies de prévention primaires ?

Le harcèlement psychologique est un problème organisationnel complexe et il faut l'attaquer sous différents angles, avec différentes méthodes. Compte tenu des effets destructeurs tant sur le plan individuel qu'organisationnel, il est primordial d'informer et de conscientiser les personnes concernées. Cela veut dire tous les membres de l'organisation, car tous sont directement ou indirectement touchés par le harcèlement psychologique. Cette conscientisation peut prendre la forme de campagnes de sensibilisation, de séances de formation pour éviter la banalisation du problème ainsi que pour outiller les individus et les gestionnaires relativement aux procédures à entamer pour prévenir le harcèlement ou, le cas échéant, pour (ré)agir et intervenir face au harcèlement psychologique au travail.

Question: Y a-t-il un risque d'être submergé par des plaintes de harcèlement psychologique si nous en parlons davantage ?

C'est une crainte infondée. Cela ne se produit pas. Au contraire, le mot d'ordre ici, c'est d'informer les individus. N'oubliez pas que l'on peut harceler quelqu'un sans le savoir, sans avoir l'intention de le faire. Dans ces cas, l'information aura un effet dissuasif. Si je harcèle sans en avoir l'intention, dès que je connaîtrai les conséquences du harcèlement, je vais arrêter ce genre d'agissement. L'information joue effectivement un rôle important dans la prévention. De plus, si j'ai l'intention de harceler et que je vois que les personnes sont bien informées, j'aurai peur de me faire prendre et de subir les conséquences disciplinaires établies dans la politique organisationnelle.

4.2.1.2 La politique organisationnelle

Question: La loi nous oblige à avoir une politique organisationnelle, n'est-ce pas ?

Absolument! Dans les stratégies primaires de prévention du harcèlement psychologique, il y a aussi l'élaboration, l'implantation et le suivi de politiques organisationnelles contre le harcèlement psychologique. Cette voie est très importante, surtout après la mise à jour de la Loi sur les normes du travail, qui impose depuis janvier 2019 d'avoir une politique organisationnelle concernant le harcèlement psychologique et sexuel.

Question: Comment peut-on formuler une politique organisationnelle et être conforme à la loi ?

Nous devons faire attention à certains aspects pour catalyser les effets préventifs d'une politique organisationnelle. Avant de souligner ces aspects, nous avons aussi formulé un exemple de politique pour contrer le harcèlement psychologique.

Le premier aspect dont il faut tenir compte, c'est que la politique organisationnelle est une condition nécessaire, mais pas suffisante, de la prévention du harcèlement psychologique. Pour être efficace, cette politique doit avant tout être « vivante ».

Par exemple, à la Société de transport de Montréal (STM), la mise en place de la politique organisationnelle a été suivie d'une série de campagnes de sensibilisation, de communication (qui ont gagné, d'ailleurs, plusieurs prix pour leur efficacité) et de programmes de formation obligatoire pour que tous les gestionnaires de l'organisation soient au courant de la politique et des procédures à suivre en cas de harcèlement. En agissant de la sorte, la STM a minimisé ce qu'on appelle le syndrome de Balashev.

Balashev est un personnage du roman *Guerre et paix* de Léon Tolstoï. Dans l'histoire, Alexandre, tsar de Russie, envoie Balashev, un diplomate en qui il a confiance, livrer un message très important à Napoléon, en France, pour qu'il retire son armée de la Russie. Le tsar donne des instructions précises à Balashev sur ce qu'il faut dire : Napoléon devra retirer tous ses soldats du territoire russe, sinon ce sera la guerre. Balashev part et, tout au long du chemin, il rencontre différentes personnes avec diverses préoccupations plus urgentes les unes que les autres, et cela affecte son état d'esprit. Lorsque Balashev rencontre Napoléon, influencé par ses récentes rencontres, il assouplit le message du tsar en disant à l'empereur qu'il ne sera pas nécessaire de retirer ses soldats de la Russie, il suffira de les placer de l'autre côté de la rivière. De cette manière, sans s'en rendre compte, Balashev change le cours de l'histoire et la guerre éclate entre la Russie et la France.

Le syndrome de Balashev serait donc cette résistance que la structure et/ou la culture organisationnelles opposent à l'implantation de certaines politiques internes. Plusieurs politiques organisationnelles existent seulement sur le plan théorique, dans un cartable qui repose sur une tablette. Dans la vie de tous les jours, leur application est méconnue ou leur mise en vigueur, très complexe, coûteuse ou décourageante. Donc, aucune politique organisationnelle ne peut blinder une organisation.

Certes, l'existence d'une politique organisationnelle est très importante, il s'agit même d'une exigence de la loi! Avoir une politique organisationnelle pour contrer le harcèlement psychologique envoie un message clair que ce comportement n'est pas acceptable et que l'organisation établit les procédures à suivre pour y réagir. Cependant, il faut éviter le syndrome de Balashev, et les procédures utilisées par la Société de transport de Montréal nous semblent aller dans la bonne direction.

Il est important de mentionner que dans le cas *Verreault c. ArcelorMittal Mines Canada inc.*, en 2014, la Commission des relations du travail (CRT) s'est prononcée sur les obligations de l'employeur en matière de prévention du harcèlement psychologique. Par exemple, le fait de rendre la politique accessible au personnel sur le portail informatique de l'organisation ne suffit pas à remplir l'obligation de fournir aux salariés un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique.

Finalement, il faut comprendre qu'il est important de suivre et d'évaluer périodiquement les politiques organisationnelles contre le harcèlement psychologique au travail pour s'assurer de leur efficacité.

Question: Devons-nous avoir une politique organisationnelle contre le harcèlement psychologique et une autre contre le harcèlement sexuel?

Les deux possibilités existent. Personnellement, je préfère deux politiques distinctes, car chaque forme de harcèlement a ses particularités. Ainsi, on est plus précis en faisant deux politiques séparées, qui auront tout de même certains points de chevauchement.

4.2.1.3 La formation

Question: Y a-t-il d'autres stratégies de prévention primaire?

À plusieurs reprises, nous avons parlé du manque de compétences. Dans ces cas, il est important d'investir dans les formations pour corriger cette inaptitude. On doit former les gens, par exemple, pour bien gérer un conflit, pour comprendre le harcèlement psychologique, pour donner une rétroaction efficace et correcte ou encore pour maîtriser la communication non violente. Bref, vous pouvez recourir à une formation ponctuelle pour éliminer ces lacunes qui vont vous placer dans une certaine position de vulnérabilité à l'égard du harcèlement psychologique.

En 2001, nous avons fait une recherche auprès des membres de la CSQ – la Centrale des syndicats du Québec, majoritairement des personnes travaillant dans les secteurs de la santé et de l'éducation. À l'époque, lorsque nous avons dévoilé les résultats, la CSQ a fait un travail incroyable: des campagnes de sensibilisation, des séances de formation et d'information pour tous ses membres. Après un an, on a fait une autre étude, et on s'est posé la question: est-ce que l'information et la formation ont été efficaces pour prévenir le harcèlement psychologique? Les gens disaient: « Ah, si on parle de harcèlement, plus de gens vont se plaindre, donc ça va augmenter le nombre de plaintes parce que les gens vont être plus sensibles. » Nous avons pu observer une diminution de presque 10% des personnes qui vivaient du harcèlement! Donc, informer, sensibiliser, former les personnes, c'est très important et ça marche!

4.2.2 Les stratégies secondaires : la gestion des plaintes

Question: Pouvons-nous prévenir toutes les formes de harcèlement dans les organisations?

Il faut être réaliste, il n'existe pas de blindage organisationnel, et comme pour d'autres problèmes au travail, nous ne sommes jamais capables de prévenir à 100%! Il est donc important de savoir quoi faire si un cas de harcèlement se faufile dans l'organisation. On entre dans les stratégies secondaires.

Il y a ici un certain chevauchement avec les politiques organisationnelles en ce qui a trait, par exemple, à la manière dont on va intervenir dans les cas de harcèlement psychologique.

Par exemple, il faut établir les règles qui encadreront les enquêtes sur les plaintes de harcèlement psychologique. Dans ce sens, il faut s'assurer que les procédures d'enquête et de déclaration seront fiables et confidentielles pour tous les incidents de harcèlement psychologique au travail, qu'ils soient réels ou virtuels. Ces procédures doivent être définies dans la politique organisationnelle.

Il existe un certain consensus sur la nécessité d'une intervention rapide. Dès qu'on identifie le problème, il faut intervenir. Il ne faut pas penser que « ça va passer avec le temps ». Ça ne se règle pas par magie, au contraire, les résultats des recherches nous montrent que plus ça dure, plus les conséquences pour l'individu et pour l'organisation sont graves. De plus, la gestion du cas devient encore plus complexe et coûteuse!

Il faut faire attention aux rationalisations et aux mécanismes d'évitement de la gestion de conflits du type: « C'est un conflit de personnalités. » La littérature scientifique et nos résultats de recherches montrent que ce n'est pas une question de différences individuelles, mais d'un contexte organisationnel qui catalyse ou qui tolère le harcèlement psychologique.

Il faut aussi établir des procédures pour que les gens puissent porter plainte ainsi que des procédures pour écouter l'individu qui a été la cible de harcèlement psychologique au travail. Il faut se rappeler que cette personne est fragilisée, parfois confuse, dans un état de grande détresse psychologique. Il est important qu'elle se sente écoutée. Dans le même sens, il faut comprendre qu'aider ne signifie pas donner toutes les réponses. Dans la plupart des cas, il s'agit d'offrir un espace de parole qui permette à la victime de harcèlement de se sentir écoutée.

Il faut s'assurer que les mesures d'intervention sont rapides et efficaces. Il convient aussi de vérifier si d'autres personnes éprouvent des problèmes semblables.

4.2.3 Les stratégies tertiaires : postvention

Question: Comment devons-nous agir avec les personnes qui ont vécu du harcèlement psychologique ?

Dans ces cas, nous sommes déjà dans la prévention tertiaire, c'est-à-dire ce que nous devons faire après le harcèlement. Il est important de ne pas négliger les soins psychologiques aux victimes.

Outre le soutien psychologique, la solidarité démontrée envers l'individu qui a été la cible de harcèlement est très importante, car le soutien social de la part des collègues est primordial pour minimiser les effets de cette forme de violence sur la santé mentale. Cette solidarité exprimera à la fois la cohésion de l'organisation et de ses acteurs, et leur capacité à faire face au harcèlement psychologique au travail. Elle contribuera aussi à l'évolution positive de la victime, ce qui l'aidera à effacer progressivement les symptômes de troubles mentaux associés au harcèlement.

Il est aussi essentiel de bien planifier le programme de retour au travail d'un individu parti en congé en raison de harcèlement psychologique. Il est primordial que les sources du harcèlement soient éliminées pour que la personne puisse retourner au travail. La littérature recense plusieurs cas de personnes qui se sont suicidées à la veille de leur retour au travail, lorsqu'elles se sont rendu compte que les conditions restaient inchangées. Il nous semble aussi évident que les stratégies plus vigoureuses de retour au travail, du type gestion de la présence, sont à proscrire.

Finalement, il est incontestable que le harcèlement psychologique envenime les relations et le climat de travail, donc au-delà de la personne cible, les témoins, comme nous l'avons déjà souligné, peuvent aussi être touchés par ce comportement. Il n'est donc pas inutile d'insister sur le fait qu'il faut aussi leur porter une attention particulière.

Quelques pistes à retenir

Commençons par réfléchir ensemble et évaluer si votre organisation est préparée à prévenir le harcèlement psychologique au travail, et surtout si vous êtes conforme à la loi.

1. Votre organisation est-elle préparée ?

Avez-vous une politique de prévention du harcèlement psychologique au travail ? Est-ce que vous connaissez le problème et établissez les procédures d'intervention dans les cas de harcèlement psychologique au travail, et comment allez-vous résoudre la situation ? Surtout, est-ce que votre politique de prévention du harcèlement psychologique est « vivante » ? Est-ce que tout le monde la connaît ?

2. Avez-vous fait un diagnostic organisationnel pour évaluer le risque d'avoir du harcèlement psychologique dans votre milieu de travail ?

3. Avez-vous établi des procédures d'enquête et de déclaration fiables, confidentielles et efficaces pour tous les incidents de harcèlement psychologique au travail ?

4. Votre organisation a-t-elle clairement indiqué les responsabilités de tous ses membres dans la prévention du harcèlement psychologique au travail ?

5. Avez-vous un plan de gestion des cas de harcèlement psychologique détaillé et facile à retenir ?

6. Avez-vous mis en place des services pour soutenir les personnes qui ont été la cible de harcèlement psychologique ?

7. Les gestionnaires et employés ont-ils reçu la formation nécessaire pour reconnaître et prévenir le harcèlement psychologique au travail, et pour intervenir au besoin ?

8. Révisiez-vous régulièrement votre politique de prévention du harcèlement psychologique au travail ?

5. Comment intervenir dans les cas de harcèlement psychologique ?

5.1 À faire dans les cas de harcèlement psychologique

Si quelqu'un vous demande de l'aide, d'abord, il faut écouter la personne et lui dire que le harcèlement psychologique ne fait pas partie du travail et que ce n'est pas une question de sensibilité ou de fragilité. Ensuite, il faut lui demander de prendre des notes, de tenir un journal de bord, mais pas n'importe comment.

Comme le harcèlement est composé de différents agissements, que c'est dynamique et que l'on a tendance aussi à ne pas se souvenir de ce qui nous fait souffrir, on finit par oublier beaucoup d'agissements. Donc, il est important pour quelqu'un qui vit du harcèlement de prendre des notes dans un cahier paginé, dont les feuilles ne se détachent pas facilement, comme un agenda. Par exemple: «Aujourd'hui, le 25 mars 2023, j'ai vécu cela...» Ce cahier/agenda doit être impeccable, sans effacements, biffages ou feuilles arrachées. On écrit chaque jour la date, l'heure, la nature des propos, les agissements, ce qu'on a ressenti et comment on a répondu. Ne pas faire cela en face de la personne; ce sera perçu comme une déclaration de guerre. J'ai déjà vu des gens qui prenaient le cahier et qui écrivaient au fur et à mesure que la personne parlait! Ce n'est pas une bonne idée.

Cela va permettre en effet de montrer tous les agissements d'une manière ordonnée, séquentielle, il sera donc plus facile d'aider la personne ou de vous aider.

Alors, si une personne vient vous dire qu'elle est harcelée et que vous voulez l'aider, c'est un bon conseil.

5.2 À ne pas faire dans les cas de harcèlement psychologique

Question: Il ne faut pas dire à la victime d'aller parler à son harceleur ?

Non, ce n'est pas une bonne idée. Il ne faut jamais affronter la personne qui harcèle. Parfois, les gens vont penser que si vous êtes harcelé, c'est que vous n'êtes pas capable d'affronter votre harceleur ou harceleuse. Or, affronter ne règle pas le problème, cela risque même d'envenimer le conflit. Dans nos études, la stratégie d'affronter la personne qui harcèle ne produit pas une réduction ou un arrêt du harcèlement. Ce n'est pas une stratégie gagnante, car d'une certaine manière, c'est entrer dans la dynamique du harcèlement.

Gardez votre calme, restez toujours poli, il ne faut ne pas provoquer une escalade du conflit. Gardez une copie de tous les documents qui peuvent vous aider : les évaluations de votre travail, par exemple. Conservez tous les documents qui montrent votre capacité de travail, faites votre dossier personnel.

Attention! Écrivez et gardez vos dossiers et votre agenda à l'extérieur de l'organisation, parce qu'un courrier électronique, sur un ordinateur, ça s'efface. De plus, les accès aux ordinateurs peuvent être bloqués en quelques secondes.

Question: Quelles erreurs dois-je éviter dans la gestion des cas de harcèlement psychologique ?

Il faut éviter les erreurs suivantes, qui sont encore très présentes dans nos organisations.

1. Croire que l'entreprise est à l'abri de toute violence, c'est-à-dire fermer les yeux ou nier la possibilité ou l'existence du problème.
2. Ne pas prendre au sérieux une plainte de harcèlement psychologique ni la documenter.
3. Imaginer que ça va passer avec le temps! Au contraire, avec le temps, ça devient de plus en plus difficile de trouver des solutions au problème.
4. Ne pas se conformer à la loi contre le harcèlement psychologique. Ne pas avoir une politique de prévention du harcèlement psychologique, ou en avoir une qui n'est pas « vivante ».
5. Passer outre les mesures disciplinaires, prévues dans la politique de l'organisation, contre les personnes qui font du harcèlement psychologique.
6. Manquer à l'observance de la politique de prévention du harcèlement psychologique.
7. Ne pas investir dans la formation et l'information sur la prévention du harcèlement psychologique.



- **Le harcèlement sexuel expliqué aux gestionnaires**

Introduction

Pourquoi expliquer le harcèlement sexuel aux gestionnaires dans les organisations ? Le harcèlement sexuel est un problème organisationnel important et persistant. Il est présent dans les milieux de travail depuis longtemps. Déjà en 1982, le Conseil du patronat du Québec se positionnait contre le harcèlement sexuel. En 2017, avec le mouvement #metoo (ou #moiaussi), il y a eu une prise de conscience progressive que le harcèlement sexuel n'est pas qu'une blague, du flirt ou de la séduction, mais plutôt une forme de violence au travail. Depuis, nous voyons périodiquement des mouvements de dénonciation sur les médias sociaux.

En 2018, un an après #metoo, un grand sondage SOM-*L'actualité*-98,5 a montré que ce mouvement avait provoqué une remise en question chez les Québécois. Cependant, les organisations semblent ne pas agir ou réagir convenablement, c'est-à-dire prendre les moyens pour assainir les relations de travail ainsi que prévenir les cas de harcèlement sexuel au travail et intervenir au besoin. Ce sondage nous apprend que 41 % des personnes sondées affirment que leur employeur n'a pris aucune mesure particulière face au harcèlement sexuel et 15 % n'ont pas su quoi répondre. Ainsi, après un an de dénonciations de harcèlement sexuel et d'agressions sexuelles, plus de la moitié des travailleurs n'ont rien remarqué de nouveau en matière de lutte contre le harcèlement sexuel sur leur lieu de travail.

Les statistiques sont aussi inquiétantes. Selon Statistique Canada (2019), plus de la moitié des personnes qui occupaient un emploi au cours de l'année précédant l'enquête ont déclaré avoir été témoins au moins une fois d'un comportement sexuel déplacé dans leur milieu de travail. Une autre enquête de Statistique Canada (2018) à propos des comportements sexuels déplacés indique que parmi les personnes de 15 ans et plus, près de 1 femme sur 3 (32 %) et un peu plus de 1 homme sur 8 (13 %) se sont sentis menacés ou mal à l'aise en raison d'un comportement sexuel non désiré qu'ils ont subi. Encore selon Statistique Canada (2018), « le harcèlement sexuel et les attentions sexuelles importunes étaient plus fréquents chez les femmes (4 %) que chez les hommes (moins de 1 %) ».



Ce guide s'adresse aux gestionnaires qui désirent s'informer sur la question du harcèlement sexuel au travail et sur les mesures de prévention qui s'imposent, non seulement pour se conformer à la loi, mais aussi pour rendre leur milieu de travail sain et stimulant.

1. Qu'est-ce que le harcèlement sexuel ?

1.1 La définition de harcèlement sexuel au travail

Le harcèlement sexuel est une forme de discrimination qui peut exister dans notre vie quotidienne au travail ou hors travail, en société, à l'école ou encore virtuellement. Nous allons nous concentrer ici sur sa présence au travail, dans les organisations contemporaines.

La Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse du Québec fournit la définition suivante: « le harcèlement sexuel est un comportement se manifestant par des paroles, des actes ou des gestes à connotation sexuelle, répétés et non désirés, et qui est de nature à porter atteinte à la dignité ou à l'intégrité physique ou psychologique de la personne ou de nature à entraîner une dégradation des conditions de travail ou un renvoi. » Sur son site Internet, la Commission spécifie que le harcèlement sexuel est un abus de pouvoir d'un individu (personne qui harcèle) sur un autre (personne cible). Il y a généralement une répétition des comportements; il faut cependant être attentif, car parfois un seul geste peut constituer du harcèlement sexuel, selon sa gravité (par exemple un attouchement sexuel).

Rappelons que dans la Loi sur les normes du travail (LNT), tous les salariés doivent pouvoir bénéficier d'un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique et l'employeur est responsable de prendre les moyens raisonnables pour le prévenir. Lorsqu'une telle conduite est portée à sa connaissance, il doit intervenir afin de la faire cesser.



Question : La Loi évoque le harcèlement psychologique. Qu'en est-il du harcèlement sexuel ?

Il est important de comprendre que pour la LNT, la définition du harcèlement psychologique couvre les conduites à caractère sexuel. Le 12 juin 2018, la LNT a été modifiée afin d'inclure dans la définition du « harcèlement psychologique » le harcèlement sexuel, ainsi que les différents harcèlements discriminatoires. Ceux-ci sont fondés sur l'un des motifs énoncés à l'article 10 de la Charte des droits et libertés de la personne, c'est-à-dire : la race, la couleur de la peau, l'origine ethnique ou nationale, le sexe, l'identité ou l'expression de genre, l'orientation sexuelle, l'âge, les convictions politiques, la religion, l'état civil, la langue, la grossesse, la condition sociale, le handicap ou le moyen utilisé pour diminuer l'impact d'un handicap.

De cette manière, toute forme de discrimination au travail est interdite et les salariés disposent d'un délai de deux ans après la dernière manifestation de harcèlement pour déposer une plainte auprès de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST).

1.2 Les réglementations provinciales et fédérales

Au Québec, la jurisprudence classe le harcèlement à caractère sexuel selon trois types :

Types	Exemples
1. Harcèlement sexuel non verbal	Affiches pornographiques, photos ou images à caractère sexuel, regards qui rendent mal à l'aise.
2. Harcèlement sexuel verbal	Insultes sexistes, propos, courriels et SMS comportant des messages à caractère sexuel.
3. Harcèlement sexuel physique	Contacts physiques familiers et envahissants, avances qui continuent après que la personne ait exprimé son non-consentement.

En ce qui concerne les entreprises dépendant du fédéral, la section XV.1 de la partie III du Code canadien du travail établit le droit des personnes à un emploi exempt de harcèlement sexuel et exige de l'employeur qu'il prenne des mesures concrètes pour faire en sorte que ce droit soit respecté. Le harcèlement sexuel est défini dans le Code canadien du travail comme « tout comportement, propos, geste ou contact d'ordre sexuel qui est de nature à offenser ou à humilier toute personne occupant un emploi ou qui peut, pour des motifs raisonnables, être interprété par celle-ci comme subordonnant son emploi ou une possibilité de formation ou d'avancement à des conditions à caractère sexuel ».

Le 1^{er} janvier 2021, la loi fédérale pour lutter contre le harcèlement et la violence et le règlement d'application sont entrés en vigueur. Les employeurs sous réglementation fédérale sont obligés de rendre leurs milieux de travail exempts de harcèlement et de violence.

Question: Qu'est-ce que cela implique pour les employeurs étant sous réglementation fédérale ?

Concrètement, cela veut dire qu'un employeur relevant de la compétence fédérale doit:

- (1) comprendre la définition du harcèlement et de la violence en milieu de travail ;
- (2) élaborer une politique de prévention du harcèlement et de la violence au travail ;
- (3) évaluer les risques de harcèlement et de violence en milieu de travail ;
- (4) informer et former les employés et assister à la formation sur le harcèlement et la violence ;
- (5) créer un milieu de travail respectueux.

Pour bien comprendre le harcèlement sexuel, il faut bien cerner sa définition. Il en existe plusieurs, issues principalement du milieu juridique. Afin d'élaborer une politique de prévention du harcèlement, l'employeur peut se référer aux définitions importantes présentées ci-dessus, selon que l'organisation soit sous réglementation fédérale (le Code) ou provinciale (la LNT).

D'un point de vue historique, une des premières définitions est celle proposée par Catharine MacKinnon dans son livre *Sexual Harassment of Working Women: A Case of Sex Discrimination*, publié en 1978, qui est devenu la référence la plus citée dans la littérature juridique sur cette question. On en retient l'idée que le harcèlement sexuel est une forme de discrimination basée sur le sexe. Dans son livre, l'auteure fait une distinction entre deux formes de harcèlement sexuel: le *quid pro quo* et le climat de travail toxique.

Question: Qu'est-ce qui distingue un *quid pro quo* d'un climat de travail toxique ?

L'expression **quid pro quo** vient du latin et signifie « une chose contre une autre ». C'est la situation classique où l'individu est contraint de se soumettre à des avances de nature sexuelle. Il s'agit d'un type de chantage sexuel. Un refus desdites avances entraînera des représailles qui se répercuteront sur son emploi et par conséquent sur sa carrière : congédiement, refus de promotion, modifications de l'emploi, etc. En exigeant d'un individu qu'il accorde des faveurs sexuelles en échange de sa survie organisationnelle et par conséquent économique, le harcèlement sexuel dénigre sa cible en la reléguant à un statut de deuxième classe, un simple objet sexuel, sur le lieu de travail. L'individu est là non pas pour ses compétences ou pour la reconnaissance du travail accompli, mais seulement parce qu'il satisfait sexuellement l'autre. Cela signifie que son corps devient une marchandise, ce qui représente une forme de violence, la chosification de l'être humain.

La deuxième forme, c'est le **climat de travail empoisonné**. Dans ce cas, sans subir un chantage sexuel, l'individu est obligé d'endurer des blagues, des allusions, des insultes, des invitations, des propositions, voire des menaces, toutes à caractère sexuel. Cette situation peut être le résultat du refus d'une avance sexuelle ou tout simplement d'une attitude discriminatoire et hostile. Le climat de travail devient anxiogène, de plus en plus difficile à supporter jusqu'à ce qu'il soit carrément intolérable, et la victime finit par démissionner. Les individus visés par le harcèlement sexuel sont privés des conditions de travail et des possibilités d'emploi et d'avancement dans la carrière qui sont offertes à d'autres sans considération sexuelle.

Parfois, le harcèlement sexuel et le harcèlement psychologique se rejoignent. Dans une situation où une travailleuse a vécu du harcèlement sexuel et a fini par exprimer son non-consentement, le harcèlement sexuel s'est transformé en harcèlement psychologique, et au bout de quelques années, l'employée est partie en invalidité.

Pour conclure cette question, il faut comprendre qu'il existe un grand nombre de définitions du harcèlement sexuel, mais lorsqu'on les analyse, on arrive à un consensus autour de son importance. C'est donc la notion de consentement qui est fondamentale pour comprendre le harcèlement sexuel.

1.3 La notion de consentement

Vous avez probablement déjà entendu l'expression « Sans oui, c'est non ! ». Dans les cas de harcèlement sexuel, une dimension clé est le caractère non désiré du comportement harcelant. Il est important de manifester son désaccord, son non-intérêt ou son non-consentement.

Le consentement est une question importante et complexe. D'abord, il faut comprendre qu'il est toujours provisoire et que l'on peut changer d'avis à n'importe quel moment. Cela veut dire que le consentement n'est jamais général et illimité. On peut illustrer le consentement dans les relations sexuelles en faisant une métaphore avec une « invitation à prendre une tasse de thé ». Vous pouvez m'inviter, je peux accepter, j'adore le thé, mais en arrivant chez vous, je me rends compte que vous n'avez que du thé oolong et je n'aime pas ce type de thé, ou je vois que la tasse est sale ; mon envie de thé peut ainsi changer à n'importe quel moment, pour différentes raisons. D'ailleurs, vous aussi, vous pouvez changer d'avis par rapport au thé à n'importe quel moment. Le consentement peut donc être révoqué à tout moment.

Le Bureau d'intervention en matière de harcèlement de l'Université de Montréal nous explique le consentement sexuel comme étant l'accord qu'un individu donne à son/sa partenaire au moment de participer à une activité sexuelle. Le consentement doit être donné de façon volontaire, et doit être un choix libre et éclairé. Personne n'a le droit d'imposer des contacts sexuels à une autre personne contre sa volonté.

Pour un individu sous l'influence de drogues ou de l'alcool, ou s'il est inconscient ou endormi, le consentement est impossible à obtenir. Également, le consentement sexuel sera jugé non valide si l'individu abuse de sa position d'autorité ou de confiance pour l'obtenir, ou encore s'il recourt à l'intimidation, aux menaces, à la manipulation ou au leurre.

Finalement, on ne peut pas présumer que l'autre nous a donné son consentement. Un signe positif, par exemple un sourire ou l'acceptation d'une invitation, ne signifie pas qu'il consent à tout. L'absence de refus ne peut pas être interprétée comme un consentement. On pourrait imaginer que « qui ne dit mot consent », mais cela ne s'applique pas au harcèlement sexuel. En fait, une auteure française, Giulia Foïs, illustre bien le problème : « Céder n'est pas consentir.¹ »

¹ FOÏS, Giulia. *Je suis une sur deux*, Paris, Éd. Flammarion, 2020, 192 p.

Question: Comment peut-on exprimer un non-consentement ?

Une dimension fondamentale du harcèlement sexuel, c'est que le comportement harcelant n'est pas désiré. Donc, il est important de manifester son désaccord, son non-consentement, son non-intérêt. Il est important d'être clair et sans ambiguïté. Il n'y a pas de solution passe-partout, chaque situation et chaque relation est unique. Une piste pour sortir de ce type de situation, sans être agressif, serait d'exprimer son malaise en utilisant la formule du « quand... je... pourquoi », une stratégie non violente permettant de donner une rétroaction. Par exemple : quand vous me regardez de cette manière / ou me posez des questions d'ordre privé (*le comportement vous dérange*), je me sens mal à l'aise (*comment vous vous sentez*), car je ne suis pas intéressé.

Il faut comprendre qu'avec ou sans intention, le harcèlement peut se produire. Ainsi, il vaut mieux miser sur une communication franche et non violente. Plus la situation perdure, plus c'est difficile, plus l'intervention devient complexe. Si, après avoir clairement exprimé son non-consentement, les agissements continuent, nous sommes devant un cas de harcèlement sexuel.

Question: Comment peut-on faire la différence entre le flirt, la séduction et le harcèlement sexuel ?

Dans les années 80, quand on a commencé à dénoncer le harcèlement sexuel au travail, la première réaction fut exactement celle-ci : on n'aura plus le droit de flirter, ou même de se regarder... Bref, un ensemble d'arguments insensés visant à minimiser le problème ou à nier son existence². Il n'a jamais été question d'interdire le flirt ou la séduction, mais simplement d'en finir avec l'idée implicite que les individus ne savent pas exactement ce qu'ils veulent.

Le flirt et la séduction comportent de nombreux rituels et stratégies en vue de rapports amoureux, qui diffèrent selon les cultures et qui se transforment au long de l'histoire. Cela signifie que le flirt et la séduction ont beaucoup évolué au fil des années et des cultures. Dans certaines cultures, on va se rencontrer et se donner des bises, parfois deux, parfois trois... il y a tout un rituel et cela ne sera pas considéré comme du flirt. Aujourd'hui, après l'affaire Harvey Weinstein et le déferlement de dénonciations de violences sexuelles sur les médias sociaux, également à la suite de #metoo en 2017, le flirt et la séduction ont changé. On peut toujours flirter, draguer, séduire, mais dans la réciprocité³. Les femmes et les hommes peuvent dire oui, comme ils peuvent dire non, mais toujours avec un consentement réciproque.

C'est une question de respect et de reconnaissance de l'autre non seulement comme un être humain, mais aussi comme un sujet qui a ses propres désirs et intérêts, un professionnel avec des compétences et une expertise nécessaires et valorisées dans l'accomplissement de son travail.



² Tedlow (2008 et 2010), à propos du déni dans les organisations.

³ LIOGIER, Raphaël. *Descente au cœur du mâle*, Paris, Les Liens qui libèrent, 2018, 144 p.

Question : Comment peut-on exprimer le non-consentement à une personne qui a beaucoup de pouvoir ? Cela peut avoir des répercussions sur notre carrière !

Effectivement, les différentes formes que les rapports de pouvoir peuvent revêtir, qui sont intrinsèquement liées aux différentes formes de harcèlement, sont un facteur qui rend le consentement difficile. Par exemple, le plus évident est le pouvoir hiérarchique qui découle de l'autorité conférée à l'individu en raison de son rôle ou du poste qu'il occupe dans l'organisation. Cependant, d'autres formes de pouvoir peuvent aussi être considérées comme du harcèlement, par exemple : le pouvoir de récompense, le pouvoir de coercition, le pouvoir d'expertise, le pouvoir d'association. Un exemple : Serge travaille dans l'organisation depuis sa fondation, il est un ami d'enfance du propriétaire. Son pouvoir vient non seulement du poste qu'il occupe (pouvoir légitime), mais aussi de sa relation avec le propriétaire (pouvoir d'association).

Le harcèlement sexuel (mais aussi d'autres formes de harcèlement) voit le jour lorsque l'individu abuse de son pouvoir. L'autre devient un simple objet, il n'y a pas alors de consentement.

Dans ce sens, lorsqu'on est dans une relation de pouvoir, il faut être très attentif et clair par rapport au consentement, car la personne sous notre autorité peut tout simplement avoir peur de dire non et finir par céder sans consentir.

Question : Nous parlons de harcèlement sexuel et de consentement, mais concrètement, quels sont les agissements qui font partie du harcèlement sexuel ?

Les agissements qui composent le harcèlement sexuel peuvent être de nature diverse, par exemple : les demandes de faveurs sexuelles, les remarques et les insultes sexistes, les plaisanteries, blagues ou commentaires à caractère sexuel. On peut aussi avoir des menaces, des représailles, des refus de promotion et même un congédiement ou d'autres injustices à la suite de l'expression du non-consentement. Savoie et Larouche (1988) nous proposent, dans le premier tableau ci-après, un classement de ces agissements en précisant, pour chacun, les formes et les degrés retenus pour les comportements à connotation sexuelle possibles.

Selon Statistique Canada (2019), les hommes (56%) sont plus susceptibles que les femmes (53%) d'être témoins de comportements sexuels déplacés au travail. Cependant, lorsqu'il s'agit de subir personnellement ce type de comportement, environ 3 femmes sur 10 (29%) ont été la cible d'un comportement sexuel déplacé au travail, comparativement à 17% des hommes. Le tableau 2 montre les agissements le plus fréquemment subis, selon que l'on soit une femme ou un homme au travail.



Tableau 1: Classement des agissements du harcèlement sexuel

Degré	Forme		
	Non verbale	Verbale	Physique
Contrariant	<ul style="list-style-type: none"> Regards Sifflements Photos Textes Matériel pornographique, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Blagues sexistes Remarques sur l'apparence physique Questions intimes, etc. Utilisation de surnoms affectueux Confidences intimes 	<ul style="list-style-type: none"> Frôlement Tapotement, etc.
Contraignant	<ul style="list-style-type: none"> Petits présents Flânage devant le domicile ou le lieu de travail Lettres ou cartes d'amour 	<ul style="list-style-type: none"> Demandes de sorties Offres concernant le travail Offres d'activités hors du travail, etc. Promesses implicites ou explicites 	<ul style="list-style-type: none"> Caresse Embrassade Pincement Empoignement Soulèvement d'un vêtement Acculement dans un coin, etc.
Agressant	<ul style="list-style-type: none"> Lettres de menaces Visites au domicile Suivre la personne harcelée Exhibitionnisme, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Appels téléphoniques obscènes, anonymes Menaces de représailles Insinuations à autrui Menaces concernant le travail Propositions sexuelles Refus d'accepter la fin d'une relation amoureuse, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Arrachage d'un vêtement Assaut Agression sexuelle Tentative de viol Viol

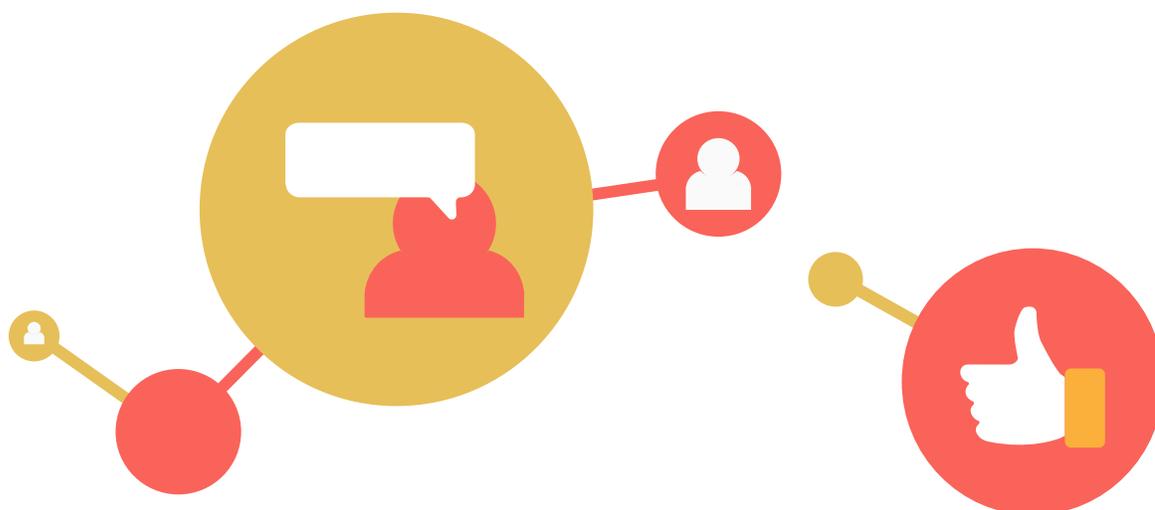


Tableau 2 : Comportements sexuels non désirés survenus au travail, selon le genre de la victime et le type de comportement, Canada*, 2018

Type de comportement sexuel non désiré	Femmes (%)	Hommes (%)
Blagues à caractère sexuel déplacées	18,0	12,0
Attentions sexuelles non désirées	15,0	4,0
Attouchements non désirés	13,0	5,0
Commentaire selon lequel la victime ne se comporte pas comme un homme ou une femme devrait le faire	8,0	5,0
Une personne a insulté, maltraité, ignoré ou exclu la victime en raison de son genre	10,0	3,0
Une personne a insulté, maltraité, ignoré ou exclu la victime en raison de son orientation sexuelle	2,0	1,0
Une personne a insulté, maltraité, ignoré ou exclu la victime parce qu'elle est, ou est présumée, transgenre	0,5	0,6
Comportement sexuel non désiré subi au travail	29,0	17,0

* Exclut les données du Yukon, des Territoires du Nord-Ouest et du Nunavut. Exclut les répondants qui n'ont pas travaillé au cours des 12 mois ayant précédé l'enquête.

On constate qu'il existe une différence entre les agissements du harcèlement sexuel selon le sexe de l'individu visé par cette forme de violence. Selon Statistique Canada (2019), la prévalence des comportements sexuels déplacés subis au travail est plus élevée chez les femmes qui travaillent dans un milieu à prédominance masculine. Au total, 4 femmes sur 10 (39%) travaillant dans un milieu à prédominance masculine ont été personnellement la cible d'un comportement sexuel non désiré, comparativement à 28% de celles dont le milieu de travail compte à peu près autant d'hommes que de femmes.

Pour les hommes, la prévalence des comportements sexuels déplacés subis dans le milieu de travail est plus élevée chez ceux qui travaillent dans un milieu à prédominance féminine (24%), comparativement à ceux dont le milieu de travail compte autant d'hommes que de femmes (15%).



Question: Est-ce que le harcèlement sexuel existe de manière électronique, à distance ?

Oui, excellente question ! Les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) ont transformé, et continuent à transformer, les différents « mondes du travail », et bien sûr pas toujours de façon positive. L'utilisation des NTIC pour harceler quelqu'un existe : c'est le cyberharcèlement.

1.4 Qu'est-ce que le cyberharcèlement ?

On va se restreindre ici au milieu de travail, mais cette forme de violence peut se produire aussi à l'école, entre ex-conjoints, etc. Dans tous les cas, ce comportement est punissable par la loi et entraîne de graves conséquences.

Le cyberharcèlement consiste en un ensemble de stratégies, à l'aide des NTIC, visant à provoquer, effrayer, intimider, humilier, menacer ou incommoder une autre personne, ou à exercer de la pression sur elle. Voici ce qui est le plus courant : afficher des images embarrassantes ou des commentaires désobligeants sur le profil d'une personne, ou les envoyer par messagerie instantanée, texto, courriel ou les différents réseaux sociaux.

Le cyberharcèlement sexuel est une forme particulière de harcèlement sexuel qui utilise les NTIC dans sa stratégie. Sa spécificité réside dans l'effet boule de neige généré par la propagation sur les réseaux sociaux (perte de contrôle).

Le cyberharcèlement présente quelques particularités qui le différencient d'autres formes de harcèlement (sexuel ou psychologique) :

- (1) Par rapport à la répétition et à la durée, le cyberharcèlement est plus intense, car un seul geste aura une durée indéfinie. Les gestes peuvent arriver à n'importe quel moment par un texto, un courriel. Ils restent sur Internet. La diffusion est extrêmement rapide : les rumeurs, les images humiliantes ou dégradantes peuvent avoir un effet boule de neige, incontrôlé.
- (2) Par rapport à l'intentionnalité, dans le cyberharcèlement, il y a une intention manifeste d'attaquer l'autre.
- (3) Dans le harcèlement sexuel et le harcèlement psychologique, il existe des moments de répit, par exemple lorsqu'on est à la maison, en congé, en vacances, tandis que le cyberharcèlement ne cesse jamais. À n'importe quel moment, on peut être une cible par le truchement des différentes plateformes technologiques : téléphone cellulaire, réseaux sociaux, Internet, etc. On n'est jamais à l'abri des attaques de son harceleur.

Dans le cyberharcèlement, le harceleur se comporte dans le monde virtuel comme il n'oserait peut-être pas le faire dans la vie réelle. Il y existe un faux sentiment d'anonymat, par l'utilisation d'un pseudonyme, de comptes de courriel multiples, de fausses identités. Les gens se permettent de dire, d'envoyer, d'écrire des choses qu'ils n'auraient pas le courage de dire ou de faire en personne.

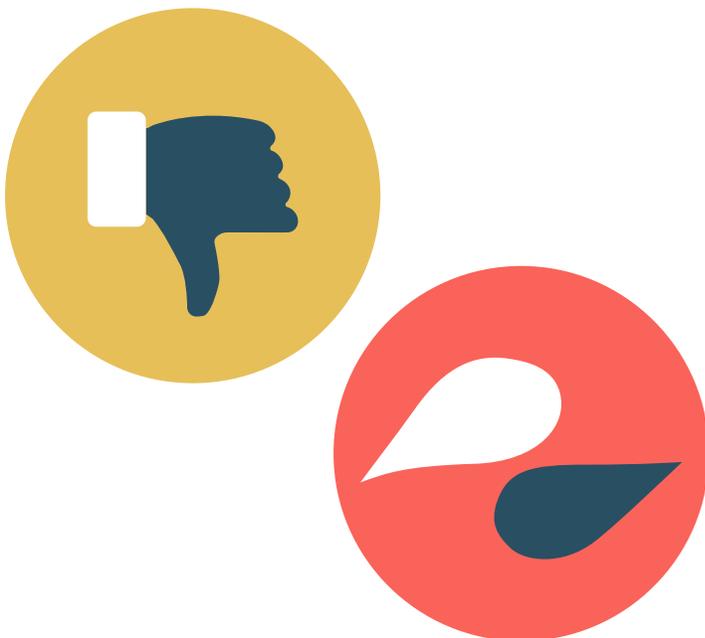
Pour l'individu visé par le cyberharcèlement, l'anonymat renforcera le sentiment d'impuissance, de peur, d'insécurité et de détresse psychologique.

Le cyberharcèlement soulève aussi les questions d'affichage et d'envoi de vidéos, de photos et d'images sexuellement suggestives, dégradantes ou pornographiques. Il faut faire attention, par exemple avec Facebook ou Instagram, de ne pas venir montrer à ses collègues ses photos de vacances en maillot de bain! Peut-être qu'ils n'ont pas envie de voir ces images! C'est malheureusement un exemple courant.

Parmi les différentes stratégies de cyberharcèlement, nous avons:

- (1) **Lance-flammes (*flaming*)**: envoi de messages offensants contenant des propos dégradants au sujet d'une personne. Ces messages sont envoyés directement à la personne concernée, à ses amis ou à un groupe en ligne.
- (2) **Sextage, textopornographie (*sexting*)**: quelqu'un prend une photo d'une partie intime et l'envoie à une autre personne par l'entremise d'un appareil mobile.
- (3) **Tromperie (*trickery*)**: consiste à convaincre quelqu'un de révéler des secrets ou des informations embarrassantes, puis à les partager en ligne.
- (4) **Vidéolynchage (*happy slapping*)**: forme extrême d'intimidation dans laquelle les agressions physiques ou sexuelles sont enregistrées puis mises en ligne.

Plusieurs lois encadrent le cyberharcèlement, et dans un cas criminel, il est possible de trouver l'ordinateur qui a été utilisé. L'annexe 1 mentionne les différents articles de loi qui peuvent être invoqués en cas de cyberharcèlement.



Question: Qui peut faire du harcèlement sexuel ?

Le harceleur peut être un homme ou une femme qui a une interaction avec la victime. Le harcèlement sexuel sera qualifié de vertical s'il est fait par un supérieur hiérarchique, et d'horizontal s'il est fait par un collègue. Dans ces deux cas, le harcèlement est à l'intérieur de l'organisation. Cependant, il peut également provenir de l'extérieur: un client ou un fournisseur.

Selon Statistique Canada, en 2016, 4 % des Canadiennes ont déclaré avoir été harcelées sexuellement en milieu de travail au cours de l'année précédente, comparativement à moins de 1% des hommes⁴. La plupart des femmes (74 %) ayant déclaré avoir vécu du harcèlement sexuel au travail ont été la cible d'une seule personne et 26% ont été la cible de plusieurs personnes. Parmi les femmes ayant vécu du harcèlement sexuel au travail, 56 % ont été harcelées sexuellement par des clients, 43,7% par des collègues, 15,1% par un superviseur ou un gestionnaire⁵.

Question: Le tableau des agissements cite des agressions sexuelles, est-ce que cela se produit réellement dans les organisations ?

Malheureusement, des agressions sexuelles peuvent survenir au travail. Certes, cette forme de violence est plus rare, mais ce n'est pas parce qu'elle est rare qu'elle n'existe pas, il faut donc être prêt à intervenir et à la prévenir.

L'agression sexuelle est l'un des crimes les plus sous-déclarés. Nous pouvons tous être victimes d'agressions sexuelles, mais les recherches démontrent que le risque est plus élevé pour les femmes et pour les jeunes. Bien qu'il n'existe pas de définition universelle de l'agression sexuelle, nous pouvons au moins essayer de présenter une définition opérationnelle: une agression sexuelle est un geste à caractère sexuel, avec ou sans contact physique, que vous avez subi sans donner votre consentement. Statistique Canada utilise trois questions pour essayer de circonscrire les agressions sexuelles dans ses enquêtes:

- (1) Une attaque de nature sexuelle: si vous êtes forcé ou qu'on a essayé de vous forcer à vous livrer à une activité sexuelle sans consentement, en vous menaçant, en vous maintenant en place ou en vous brutalisant;
- (2) Des attouchements sexuels non désirés: si vous avez été touché, empoigné, agrippé, embrassé ou caressé sans votre consentement;
- (3) Une activité sexuelle à laquelle vous n'avez pas consenti.



⁴ Compte tenu du nombre insuffisant d'hommes, les analyses plus détaillées ont été possibles seulement pour les femmes.

⁵ Le total ne fait pas 100 %, car les réponses multiples étaient possibles.

Question: Je vois que dans les statistiques, il y a aussi des hommes... Mais le harcèlement sexuel, ce n'est pas un problème qui concerne uniquement les femmes ?

Non, cette croyance fait partie des mythes qui persistent autour du harcèlement sexuel. Les femmes mais aussi les hommes peuvent être la cible de harcèlement sexuel. Il est vrai cependant que les femmes sont beaucoup plus susceptibles de le subir, et les statistiques que nous avons présentées ici le démontrent. Néanmoins, les données indiquent que les hommes peuvent également être victimes de harcèlement sexuel, et bien que l'ampleur du problème soit considérablement moindre pour eux, les conséquences restent aussi graves.

On constate aussi que les agissements qui composent le harcèlement sexuel sont différents selon que la victime est un homme ou une femme. Les deux peuvent être harcelés, mais pas de la même manière.

Voici un exemple. M. Dubet travaillait pour une chaîne de pizzerias en France. Il avait 25 ans, venait de divorcer et d'obtenir la garde de son enfant de 3 ans. M. Dubet aurait été le plus heureux des pizzaiolos si sa superviseuse, Mme Pépin, s'était abstenue de lui faire des avances, effleurant ses épaules, lui mettant la main aux fesses... M. Dubet a dit au juge : « Un jour, je n'en pouvais plus, j'ai éclaté et je lui ai dit : "Sortez de ce bureau!" » Huit jours plus tard, M. Dubet a été renvoyé. Dans ce cas, l'employeur a été condamné à verser l'équivalent de 290 000 \$ CA à M. Dubet, à afficher dans tous les restaurants une politique concernant le harcèlement sexuel et à organiser des sessions annuelles de formation pour tous les gestionnaires.

Il est intéressant de défaire un autre mythe concernant les caractéristiques physiques de l'individu visé par le harcèlement sexuel. Ainsi, il s'agirait d'un problème plutôt pour les femmes qui se conforment aux stéréotypes traditionnels de la beauté physique, plus jeunes, célibataires, etc. Cela en ferait une question personnelle, on pourrait même dire à la limite que ce sont ces « caractéristiques individuelles » qui provoquent le harcèlement sexuel.

Il ne faut jamais oublier que le harcèlement sexuel est inextricablement associé aux différents rapports de pouvoir, dans un contexte organisationnel et sociétal, qui traitent souvent les femmes comme des objets sexuels, comme des citoyennes de seconde classe, et où la valeur du travail passe davantage par les « qualités physiques » que par les compétences nécessaires pour l'accomplir.

Les études nous indiquent qu'il n'y a pas un profil type de la personne cible de harcèlement sexuel. La probabilité de le vivre au travail est plus étroitement associée à la précarité et à la dépendance financière de la victime, pas seulement à son apparence physique. Le fait d'être le subordonné de quelqu'un (un supérieur hiérarchique, un client) peut signifier une plus grande vulnérabilité et un lien de dépendance. Ainsi, les individus divorcés, séparés, les jeunes, les célibataires, les chefs de famille monoparentale, les lesbiennes, les gays, les minorités ethniques, les femmes dans les milieux traditionnellement masculins, les hommes dans les milieux traditionnellement féminins et les individus ayant des contrats de travail précaires sont parmi les plus susceptibles d'être harcelés.

1.5 Mythes entourant le harcèlement sexuel

Oui, et le problème avec cette mythologie autour du harcèlement sexuel, c'est qu'elle nous empêche souvent de prévenir les agissements et d'intervenir d'une manière efficace et adéquate. Voici quelques mythes répandus.

MYTHE 1 : On exagère un peu, le harcèlement sexuel n'est pas si grave, la plupart des soi-disant harcèlements ne sont que des flirts insignifiants et inoffensifs.

Les conséquences du harcèlement sexuel sont dévastatrices pour la victime, pour les témoins et pour l'organisation. Nous allons revenir sur cette question des conséquences et du coût d'un tel comportement. Nous avons déjà expliqué que le flirt et la séduction n'ont rien à voir avec le harcèlement sexuel, car il y a consentement et réciprocité dans ces agissements. Les individus visés par le harcèlement sexuel vivent : une dégradation de leur santé physique et mentale, une plongée dans l'univers des émotions négatives (la colère, l'anxiété, le dégoût, la peur), une augmentation des conflits hors travail, et il arrive fréquemment que leur carrière soit compromise. Donc, nous sommes très loin des conséquences plutôt joyeuses d'un flirt ou d'une séduction amoureuse.



MYTHE 2 : Si on n'en a pas l'intention, il ne s'agit pas de harcèlement sexuel.

Ici, comme pour le harcèlement psychologique, n'oubliez pas que l'on peut harceler quelqu'un sans le savoir, sans avoir l'intention de le faire. Dans ce cas, l'information aura un effet dissuasif sur le harcèlement sexuel. S'il n'y a pas de consentement, si l'individu se sent intimidé et qu'il a raison de croire que s'il exprime son non-consentement, cela entraînera des conséquences défavorables pour sa carrière ou pour les conditions et le climat de travail, nous sommes devant un cas de harcèlement sexuel.

Dans ce mythe, nous avons aussi une variante : ce n'était qu'une blague ou une farce. Fréquemment, on retrouve ces « blagues » lors des partys de bureau, dans les 5 à 7 ou à l'occasion de moments de socialisation dans le cadre du travail. Lors de ces activités, on prend souvent un verre de trop et il peut arriver des situations comiques, mais aussi des situations où une personne sera victime de gestes de nature sexuelle commis par un collègue ou par un supérieur hiérarchique. Cela peut entraîner des conséquences néfastes pour tous, employés et employeurs, car ils sont toujours régis par les lois du travail et les politiques de l'organisation, même lors des partys. La jurisprudence comprend que ces activités sociales sont des occasions de renforcer le sentiment d'appartenance à l'organisation et de favoriser une plus grande cohésion dans les équipes de travail (voir le cas Pelletier et Sécurité Canada ltée, C.R.T., 2004-10-29, 2004 QCCRT 0554).

On peut toujours dire : « Je suis désolé... je pense que j'ai un peu trop bu. » Il faut être conscient que la jurisprudence au Québec signale que la consommation d'alcool alléguée ne peut soustraire l'employeur à ses obligations (voir le cas S.H. et Compagnie A, C.R.T., 2007-07-09, 2007 QCCRT 0348).

Ainsi, la prudence est de mise dans tous ces moments de socialisation. Les conséquences des « farces et blagues » au travail peuvent être dévastatrices et la ligne entre les farces, les blagues et différentes formes de harcèlement est parfois très mince. Souvent, les blagues osées, sexistes, homophobes ou racistes ouvrent la porte aux différentes formes de harcèlement (sexuel, psychologique, raciste, etc.). Rigoler au travail, c'est toujours positif, mais il faut faire attention de ne pas glisser vers le harcèlement. On doit être attentif, car on ne sait jamais sur quel terrain on est en train de s'aventurer.

Par exemple, Mme Legault travaillait dans une organisation depuis plusieurs années. Ses collègues ont commencé à lui faire des farces en plaçant des photos d'hommes nus dans ses tiroirs. Chaque fois que Mme Legault ouvrait ses tiroirs, elle faisait un saut, et chaque fois, tout le monde s'amusait et riait. Un jour, un témoin a décidé que c'était assez et a témoigné en faveur de Mme Legault, qui a fini par gagner sa cause. Malheureusement, le grief n'a pas été bien géré et ils ont laissé Mme Legault continuer à travailler avec le harceleur, qui avait pourtant reçu un avis disciplinaire. Le harcèlement sexuel s'est peu à peu transformé en harcèlement psychologique. Par ailleurs, Mme Legault ayant subi dans son enfance une agression sexuelle, les conséquences ont été encore plus dévastatrices.

Conclusion : on ne connaît pas l'histoire de nos collègues de travail, on ne sait pas si l'individu a vécu des expériences traumatisantes dans sa vie. Il faut donc être très prudent et vigilant, car une simple blague peut avoir des conséquences troublantes et imprévisibles.

Il n'est pas question d'interdire une ambiance chaleureuse, décontractée et amicale, mais de sensibiliser les employés au fait que parfois une blague osée ou discriminante peut avoir des conséquences néfastes. En tant que gestionnaire, il est important de ne jamais tolérer ce genre de blagues, car la dégradation du climat de travail se produit assez vite et la jurisprudence sur ce sujet est assez claire⁶.

MYTHE 3 : Les femmes provoquent le harcèlement, il suffit de voir comment elles se maquillent et s'habillent !

Ces arguments sont parmi les plus sexistes ! Non seulement ils essayent de jeter le blâme sur la victime, mais ils banalisent les conséquences destructrices du harcèlement sexuel. D'autant plus que les hommes se font aussi harceler. Cet argument me rappelle chaque fois une travailleuse que j'ai interviewée et qui m'a expliqué les stratégies qu'elle utilisait pour travailler dans un milieu traditionnellement et majoritairement masculin. Elle m'a dit : « Ma devise, c'est de m'effacer... À la limite, ils disent que je suis lesbienne, all right, au moins pendant ce temps-là, ils ne me croisent pas ! » Elle m'a expliqué qu'elle s'habillait de la manière la plus masculine possible, pas de maquillage, etc. Malgré tout, elle devait endurer des blablas à connotation sexuelle.

On constate que les victimes de harcèlement sexuel présentent des caractéristiques individuelles variées : l'apparence physique, le code vestimentaire, etc. Souvent, le seul trait commun, c'est d'être une femme.

MYTHE 4 : Les individus rapportent des histoires de harcèlement sexuel pour s'en prendre à leur employeur ou à d'autres personnes. C'est une affaire de vengeance.

Un autre argument sans fondement scientifique. Ce mythe essaie de minimiser le problème et ne considère pas les conséquences négatives du dépôt d'une plainte. D'ailleurs, c'est à cause de ces potentielles conséquences négatives que les personnes visées par le harcèlement sexuel ne portent pas plainte la plupart du temps. Il ne faut pas oublier que c'est à la victime que revient le fardeau de la preuve. Par ailleurs, les études nous montrent que la plupart des gens veulent tout simplement que le harcèlement cesse.

⁶ Voir notamment le cas du Syndicat national de l'automobile, de l'aérospatiale, du transport et des autres travailleuses et travailleurs du Canada (TCA-Canada) et TEVA Canada (Ratiopharm) inc., (T.A., 2011-01-20).

MYTHE 5 : Il suffit d'ignorer le harcèlement et il va cesser.

C'est une des pires erreurs que vous puissiez commettre ! Faire l'autruche ou nier la réalité ne va jamais arrêter ou régler le harcèlement sexuel (ou, en passant, toute autre forme de harcèlement). Au contraire, il peut s'intensifier et/ou se transformer en harcèlement psychologique.

Ignorer un tel comportement peut même être interprété comme un acquiescement organisationnel ou favoriser un genre de culture qui tolère ou même valorise le harcèlement sexuel. Il ne faut jamais oublier qu'il existe des lois contre le harcèlement sexuel (fédérales et provinciales), l'organisation et le harceleur peuvent être traduits en justice, car ils sont responsables de le faire cesser.

MYTHE 6 : Le harcèlement sexuel ne se produit qu'entre personnes de sexe opposé.

Cela est aussi faux. Le harcèlement sexuel a lieu peu importe l'orientation sexuelle : homme-femme, femme-homme, femme-femme, homme-homme. Dans la plupart des cas, le harcèlement sexuel exprime une forme de domination ou l'exercice d'un pouvoir. Parfois, il sera utilisé pour exercer une emprise ou un contrôle organisationnel ou social sur autrui. Parfois, l'individu harcèle dans une tentative de garder l'autre à sa place ou encore de préserver sa propre place dans l'organisation. D'autres vont encore harceler devant leurs pairs pour tenter d'obtenir leur approbation. Bref, le harcèlement sexuel (ainsi que les autres formes de harcèlement) existe pour maintes raisons, comme nous l'avons déjà dit, ce n'est pas seulement une question d'attraction sexuelle, de flirt ou de séduction, mais plutôt de rapports de pouvoir et de domination.



MYTHE 7 : Ce n'est pas du harcèlement sexuel, ce sont tout simplement des gens trop sensibles, ou qui n'ont pas le sens de l'humour.

Un autre mythe visant à minimiser le problème. Effectivement, nous sommes tous différents et nous n'avons pas le même seuil de tolérance face aux événements qui se présentent dans nos vies. Ce qui choque une personne ou ce que l'on reconnaît comme étant violent dépend de plusieurs facteurs : par exemple notre histoire ou nos expériences personnelles. Nous pouvons également nous désensibiliser aux violences lorsqu'on en vit ou qu'on y est exposé. Un exemple : prenez n'importe quel film classé comme très violent dans les années 80 et regardez-le aujourd'hui, vous allez probablement en rire.

ATTENTION ! Il ne faut pas minimiser ou banaliser la violence, que ce soit dans les données statistiques qui la sous-estiment ou les témoignages des individus eux-mêmes qui se sentent dépassés par la situation et finissent par croire que cela fait partie du travail. Cela peut nous faire raisonner d'une manière équivoque, en comparant et en classifiant les différentes formes de violence. Aucune forme de violence ne doit faire partie du travail. Nous devons être très vigilants pour que les violences présentes dans toutes les formes de harcèlement ne deviennent pas invisibles par la banalisation ou la désensibilisation. L'organisation doit se conformer aux lois et assurer à tous ses membres un milieu de travail sain, exempt de toute forme de harcèlement. Il y a un coût social, mais aussi économique, très important pour tout le monde.

La désensibilisation est une réponse amoindrie aux violences, en raison de celles montrées dans les médias ou vécues dans nos vies au travail et hors travail. Être exposé à la violence réduit l'impact psychologique de la violence ou nous y habitue. L'individu finit par se désensibiliser cognitivement et émotionnellement à la violence.



Question: Il semble évident que plusieurs mythes doivent être déconstruits, mais qu'en est-il de l'âge? Est-il avéré que le harcèlement sexuel touche majoritairement les jeunes femmes?

Il s'agit d'une très bonne question. Selon les chiffres de Statistique Canada (2018), certaines caractéristiques personnelles sont associées à une plus grande probabilité de vivre une situation de harcèlement sexuel au Canada⁷. Les femmes jeunes et célibataires sont effectivement plus susceptibles d'être harcelées sexuellement : 7,2% des femmes ayant entre 15 et 24 ans ont indiqué avoir été harcelées sexuellement au travail, comparativement à 1,2% de celles ayant entre 55 et 64 ans ou encore à 2,2% de celles âgées de 45 à 54 ans. De plus, 6,6% des femmes célibataires ou jamais mariées ont déclaré avoir été harcelées sexuellement au travail, comparativement à 1,6% des femmes mariées ou 3,4% des femmes en union libre.

Cependant, dans son analyse, Statistique Canada (2018) nous avertit : « Bien que de tels résultats laissent penser que les personnes responsables de harcèlement sexuel sont plus susceptibles de cibler des femmes jeunes et célibataires, il se peut également que l'âge et l'état matrimonial soient des indicateurs d'une ancienneté moindre au travail et d'une moins bonne qualité d'emploi, des facteurs qui peuvent accroître la probabilité de subir du harcèlement sexuel en milieu de travail dans la mesure où ils peuvent indiquer un faible pouvoir à l'échelle de l'organisation. » Ainsi, il est très important d'étudier le contexte organisationnel et les rapports de pouvoir pour bien saisir les enjeux et agir de manière préventive.

Question: J'entends parfois parler de harcèlement sexiste. Est-il différent du harcèlement sexuel?

Il s'agit de deux concepts différents. En situation de harcèlement sexuel, l'individu est victime d'agissements, de propos qui sont associés à la sexualité, et il est visé directement. En situation de harcèlement sexiste, c'est plutôt l'appartenance à un groupe identitaire (homme, femme, gai, lesbienne, etc.) qui est le fondement de la discrimination. L'individu est la cible en raison de son identité. Ainsi, dans un milieu de travail, des remarques désobligeantes ou un langage à connotation sexuelle qui ont pour effet de viser un groupe tel que les femmes, les hommes ou encore les homosexuels peuvent constituer une situation de harcèlement sexiste.

Voici un exemple :

Deux collègues de travail, Henriette et Pierre-Jean, se connaissent depuis longtemps, ils sont amis, se fréquentent en dehors du travail et connaissent leurs conjoints respectifs. Pendant leurs journées de travail, Henriette et Pierre-Jean avaient l'habitude d'échanger des propos de nature sexuelle en narrant notamment leurs expériences sexuelles avec leurs conjoints respectifs. Ces échanges étaient consentis entre les deux collègues qui aimaient ces discussions, mais elles dérangent les autres employés.

À la suite d'une plainte émanant d'un collègue, le service des ressources humaines a décidé de sanctionner disciplinairement Pierre-Jean. Le syndicat a

⁷ <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/75-006-x/2018001/article/54982-fra.htm>

contesté cette décision puisque, selon lui, les deux parties étant consentantes, il n'y avait pas de harcèlement sexuel. Toutefois, le problème ici tenait plus au fait que le service des ressources humaines avait décidé de ne sanctionner que Pierre-Jean et pas Henriette. En effet, les deux employés étaient fautifs. Il est évident que les collègues qui subissaient les conversations entre ces deux employés étaient soumis à une forme de harcèlement.

Il est important de sensibiliser et former ses employés quant aux différentes formes de harcèlement, et de bien préciser que des blagues osées, des farces ou encore des conversations à connotation sexuelle peuvent constituer du harcèlement, même si les personnes concernées ont clairement exprimé leur consentement. Les sujets à connotation sexuelle peuvent mettre mal à l'aise certains employés qui ne participent pas à la conversation, mais qui peuvent les entendre et les subir contre leur gré.

1.6 Les conséquences du harcèlement sexuel

Les conséquences sont dévastatrices, tant pour les individus que pour les organisations.

1.6.1 Pour les victimes

Le harcèlement sexuel est une des expériences les plus traumatisantes et humiliantes. Chez ceux qui sont la cible de cette forme de violence, le harcèlement sexuel produit souvent des émotions et des sentiments très négatifs tels que : l'impuissance, la peur, la répulsion, le dégoût, la colère, etc. La santé mentale et physique de la victime peut être affectée. Il en résulte un niveau important d'anxiété, de la dépression, une faible estime de soi, des troubles de panique, de la détresse psychologique et des maladies d'adaptation associées à la détresse : insomnie, maux de tête, nausées, ulcères, problèmes cardiaques, hypertension artérielle. La littérature scientifique signale même dans certains cas que des conséquences comparables à un stress post-traumatique sont associées au harcèlement sexuel.

Il y a également des répercussions sur la vie professionnelle et la carrière de la personne visée. Le harcèlement sexuel rend la vie professionnelle très toxique et se soldera souvent par une rupture d'emploi : soit l'individu démissionne, soit il est congédié. Cela entraînera souvent une perte d'avantages et de privilèges liés à son travail, sa carrière s'en trouvera compromise.

Il ne faut pas minimiser non plus les conséquences sur la vie familiale et amoureuse : divorce, conflits dans le couple, dégradation des relations amicales et amoureuses, abus de substances psychoactives (alcool, drogues, médicaments, etc.).

1.6.2 Pour les témoins

Les témoins subissent aussi les conséquences d'un milieu toxique en raison de la présence de harcèlement sexuel. Les témoins sont tous les individus qui ont un contact direct ou indirect avec cette forme de violence. Plusieurs recherches indiquent que les témoins peuvent eux aussi développer des problèmes de santé physique et mentale comparables à ceux des victimes de harcèlement sexuel. C'est un processus de victimisation secondaire.

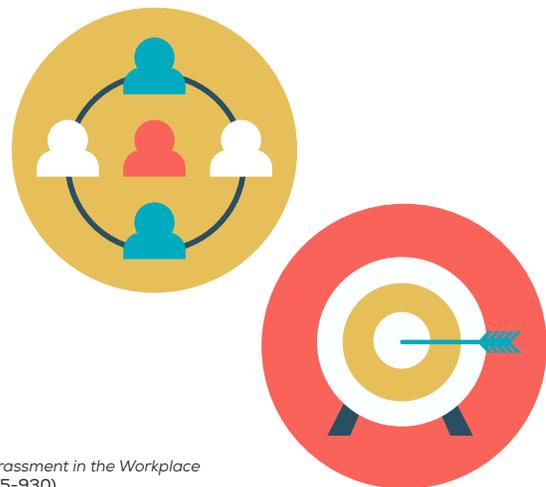
Au-delà des problèmes de santé, on remarque aussi un désengagement envers l'organisation, une plus faible productivité et une diminution de la satisfaction au travail, surtout lorsque les témoins perçoivent que les réponses organisationnelles sont insatisfaisantes en ce qui concerne la prévention. La façon dont le dossier sera géré par l'organisation aura également un impact sur la confiance des témoins envers celle-ci.

1.6.3 Pour l'organisation

Le harcèlement sexuel représente un coût important pour les employeurs. Il suffit de penser aux sommes associées à la perte de productivité, au roulement de personnel, au climat toxique dans le milieu de travail, au présentéisme, etc. Les atteintes à l'image et à la réputation de l'organisation coûtent aussi très cher, car à long terme, cela peut se traduire par une pénurie de main-d'œuvre, vu que les employés potentiels vont éviter de travailler dans ce milieu nocif. L'image de certaines entreprises s'est déjà fortement dégradée à la suite de dénonciations de harcèlement sexuel. Enfin, il faut aussi comptabiliser toutes les dépenses reliées au harcèlement, telles que les frais juridiques associés aux plaintes, aux litiges et à l'indemnisation des travailleurs.

Établir le coût du harcèlement sexuel n'est pas une tâche aisée et cet aspect est très peu étudié. La plupart des organisations ne font pas l'analyse des frais associés aux différentes formes de harcèlement. Récemment, une étude a été menée par Deloitte Access Economics pour la Commission des droits de la personne en Australie (AHRC, 2020)⁸. En 2018, le harcèlement sexuel en milieu de travail a imposé plusieurs coûts et a représenté l'équivalent de 2,5 milliards de dollars canadiens⁹ en perte de productivité, soit 1020 \$ en moyenne par victime.

Le rapport relève qu'«avec un salaire hebdomadaire moyen de 1205 \$ dans l'ensemble de l'économie, chaque cas de harcèlement sexuel en milieu de travail représente environ quatre jours ouvrables de perte de production. La plus grande perte de productivité – le roulement de personnel, 32 % des coûts – entraîne une perte de revenus pour les particuliers, une perte de bénéfices pour les employeurs et une réduction de l'impôt versé au gouvernement. Les pertes importantes résultent également de l'absentéisme (28 % des coûts) et du temps de gestion (24 % des coûts). Enfin, le modèle estimait le bien-être perdu des victimes d'agressions sexuelles à un total de 241,8 millions de dollars canadiens en perte de bien-être, soit 4833 \$ en moyenne par victime». (p. 862)



⁸ Deloitte Access Economics. *The Economic Costs of Sexual Harassment in the Workplace Final Report*, mars 2019 (dans AHRC [2020], Appendix 7, p. 855-930).

⁹ Nous avons fait la conversion en dollars canadiens en utilisant le taux de 2018 de la Banque du Canada.

2. Le harcèlement sexuel et la loi

2.1 Lois provinciales et fédérales

Il existe plusieurs lois contre le harcèlement sexuel au travail. Elles prévoient que tous les individus ont droit à un milieu de travail exempt de harcèlement sexuel et que c'est la responsabilité de l'employeur de prendre des mesures pour prévenir le harcèlement sexuel et pour le faire cesser lorsqu'il est mis au courant de l'existence de cette forme de violence.

Si vous êtes régi par les lois provinciales, vous êtes protégé par la Loi sur les normes du travail. Vous pouvez déposer une plainte auprès de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST) pour harcèlement psychologique. Le harcèlement sexuel est compris dans cette loi comme une forme de harcèlement psychologique.

Depuis janvier 2019, la Loi sur les normes du travail inclut dans la définition du « harcèlement psychologique » le harcèlement sexuel ainsi que tous les harcèlements discriminatoires (fondés sur l'un ou l'autre des motifs énumérés dans l'article 10 de la Charte des droits et libertés de la personne : la race, la couleur, le sexe, la grossesse, l'orientation sexuelle, l'état civil, l'âge sauf dans la mesure prévue par la loi, la religion, les convictions politiques, la langue, l'origine ethnique ou nationale, la condition sociale, le handicap ou l'utilisation d'un moyen pour pallier ce handicap).

Si vous êtes syndiqué, vous devez suivre le processus prévu à votre convention collective, par le truchement d'un grief. Si vous êtes un employé du gouvernement québécois, vous devez adresser votre plainte à la Commission de la fonction publique.

Au Québec, vous êtes aussi protégé contre le harcèlement sexuel par la Charte des droits et libertés de la personne. L'article 10.1 de la Charte interdit le harcèlement discriminatoire, qui inclut le harcèlement sexuel. Le harcèlement sexuel est aussi contraire aux articles 4, 10, et 46 de la Charte, ainsi qu'aux articles 1, 5 et 6, qui protègent les droits fondamentaux. Vous pouvez donc vous plaindre auprès de la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse.



Si vous êtes régi par les lois fédérales, vous êtes protégé contre le harcèlement sexuel par le Code canadien du travail et par la Loi canadienne sur les droits de la personne. Depuis le 1^{er} janvier 2021, des changements au Code du travail sont entrés en vigueur afin d'obliger les employeurs à rendre les milieux de travail sous réglementation fédérale exempts de harcèlement et de violence. Si vous êtes dans une organisation relevant de la compétence fédérale, vous devez :

- (1) Comprendre la définition du harcèlement et de la violence en milieu de travail ;
- (2) Élaborer une politique de prévention du harcèlement et de la violence au travail ;
- (3) Évaluer les risques de harcèlement et de violence en milieu de travail.

Vous avez aussi des recours civils, car dans certains cas, il est possible de poursuivre directement la personne qui vous a harcelé sexuellement. Dans ce cas, il s'agit d'un procès civil pour demander une somme d'argent à titre de dédommagement, mais avant d'entamer des poursuites, il vaut mieux obtenir un avis juridique sur ce point.

Finalement, il y a aussi les poursuites au criminel dans les cas d'agressions sexuelles, qui démarrent par une plainte à un poste de police. Plusieurs organismes peuvent vous aider dans toutes ces démarches¹⁰.

2.2 Ce qu'une victime doit faire en cas de harcèlement sexuel

Tout d'abord, elle ne doit pas se culpabiliser ni souffrir en silence. Ensuite, elle doit exprimer son non-consentement à l'individu qui la harcèle. Il n'y a pas de recette magique, car ça dépend du contexte, de l'histoire, etc., mais voici quelques pistes :

- Il faut demander fermement, sans ambiguïté, et si possible devant témoins, de cesser les agissements qui constituent le harcèlement sexuel.
- Il faut exprimer son malaise, sans être agressif. On peut toujours utiliser la formule « Quand... je... pourquoi », une façon non violente de donner une rétroaction. Ainsi, on peut dire : « Quand vous me (geste du harcèlement), je me sens très mal à l'aise parce que je ne suis pas intéressé. Est-ce que vous pourriez cesser cela ? » Si cela ne produit pas l'arrêt des agissements, il faut consulter la politique de prévention des harcèlements et suivre les étapes proposées.
- Il est important de consigner les événements harcelants. Le cahier ou carnet où sont prises les notes doit être impeccable, sans ratures, biffages ni feuilles arrachées. Il faut écrire pour chaque note la date, l'heure, la nature des propos, le lieu, le geste, les paroles.
- Il faut en parler aux collègues ou à une personne de confiance.
- Il est possible de contacter un groupe d'appui ou le syndicat.
- Finalement, il faut porter plainte.

¹⁰ Voir Annexe 2.

3. La prévention du harcèlement sexuel

3.1 Les responsabilités du gestionnaire pour prévenir le harcèlement sexuel

Pour parvenir à maintenir un environnement de travail sain, il faut être conscient que la prévention est toujours possible et importante, non seulement pour minimiser et essayer de contrer le harcèlement sexuel, mais aussi pour maximiser l'efficacité organisationnelle. Il ne faut jamais oublier que l'organisation perd énormément d'argent lorsqu'il y a des cas de harcèlement.

Dans les efforts de prévention du harcèlement sexuel au travail, la littérature scientifique nous présente un certain nombre de principes dont l'efficacité est reconnue presque unanimement.

Voici cinq stratégies de prévention à développer :

- (1) Évaluer les risques de harcèlement et de violence en milieu de travail ;
- (2) Informer les employés et démystifier le harcèlement sexuel au travail ;
- (3) Former les employés ;
- (4) Développer et implanter une politique contre le harcèlement sexuel au travail ;
- (5) Développer une culture organisationnelle axée sur le respect et la civilité.

Pour la mise en œuvre de chacune de ces cinq stratégies, il est fondamental d'obtenir le soutien de la haute direction dans le cadre d'un programme de prévention du harcèlement sexuel.

3.2 Comment évaluer les risques de harcèlement sexuel ?

D'abord, chaque organisation doit faire une enquête sur le climat de travail pour évaluer et analyser les risques de voir apparaître des cas de harcèlement sexuel, d'autres formes de comportements sexistes ou du harcèlement psychologique.

Toutefois, la perception du harcèlement sexuel varie grandement selon les individus. Si la question est abordée directement avec les employés, la tendance sera de sous-estimer le problème.

Dès lors, il est préférable de poser une question sur l'existence de chaque comportement à chaque employé. Il faut aussi vérifier leur fréquence.

Ce genre de diagnostic doit être fait périodiquement, chaque année ou tous les deux ans. On peut ainsi suivre le climat de travail dans le temps et évaluer nos mesures de prévention, et prendre des mesures correctives si l'on constate des cas de harcèlement sexuel dans l'organisation.

3.3 L'importance de la politique de prévention du harcèlement

Il n'existe jamais une seule et bonne réponse. Il est très important qu'il y ait une prise de conscience de l'existence d'un problème de harcèlement sexuel dans l'organisation. Il faut d'abord démystifier la situation, éliminer les préjugés et les stéréotypes et prêter attention aux stratégies défensives visant à minimiser, à nier le problème ou encore à désensibiliser les employés au problème.

Il est important de faire connaître la politique de l'organisation contre les harcèlements. Il faut s'assurer que tous les employés ont accès à l'information, à la politique organisationnelle, et qu'ils sont conscients de l'importance de cette politique pour l'employeur, ainsi que de l'importance que la haute direction accorde à ce problème. Le service ou les responsables des ressources humaines seront chargés de traiter les questions associées aux différentes formes de harcèlement. Tous les membres de l'organisation doivent comprendre les différents enjeux associés à la discrimination et au harcèlement sexuel au travail.

On peut aussi produire et apposer des affiches ou des dépliants portant sur les différents enjeux et la prévention du harcèlement sexuel. On peut les afficher sur un babillard, dans les zones de travail communes, dans les salles des bains, etc. On peut promouvoir annuellement une semaine de prévention du harcèlement. Le tout est de s'assurer de faire circuler l'information, sans préjugés ni stéréotypes à propos des différentes formes de harcèlement.

Question: La politique de prévention du harcèlement est-elle obligatoire ?

Absolument ! Avoir une politique est une des clés pour la prévention du harcèlement sexuel. Si toutefois on ne la fait pas connaître, son efficacité sera presque nulle. Comme dans le cas de la politique contre le harcèlement psychologique, il faut qu'elle soit vivante. Dans les formations, il faut toujours en parler et l'expliquer. Vous remarquerez que les stratégies que nous vous proposons (information, formation, politique organisationnelle) sont toutes interreliées.

Il faut donc établir une politique pour prévenir le harcèlement sexuel au travail dans toutes les organisations, car non seulement c'est une des exigences des différentes lois au Québec et au Canada, mais c'est aussi et avant tout une clé très importante dans la promotion d'un milieu de travail sain, respectueux, efficace et productif. Ce sont les règles, les normes qui vont permettre d'instaurer ce climat de travail.

La politique contre le harcèlement sexuel au travail doit contenir les informations suivantes :

- (1) L'objectif de la politique, qui est de prévenir le harcèlement sexuel.
- (2) L'engagement de la haute direction à prévenir le harcèlement sexuel, à soutenir les employés et à intervenir en cas de violation de la politique. Il faut faire comprendre clairement à tous les travailleurs et à tous ceux qui interagissent avec votre organisation (clients, fournisseurs) que le harcèlement sexuel est un comportement inacceptable dans votre organisation. Une déclaration sans équivoque indiquant que le harcèlement sexuel ne sera pas toléré doit donc être présente dans votre politique.
- (3) Le champ d'application de la politique, qui doit régir tous les membres de l'organisation, sans exception.

- (4) Une définition du harcèlement sexuel. Vous pouvez utiliser la définition de la Loi sur les normes du travail si votre organisation est de compétence provinciale et la définition du Code du travail canadien si votre organisation est de compétence fédérale. Il est aussi très utile de donner des exemples des comportements interdits.
- (5) Les droits et les responsabilités de tous les membres de l'organisation concernant le harcèlement sexuel.
- (6) Le processus de traitement et de règlement des plaintes en cas de harcèlement sexuel au travail. Ce processus doit être clair, simple et facile à mettre en œuvre. L'enquête doit être rapide, approfondie et impartiale.
- (7) La mention de la personne qui sera responsable de l'application de la politique ainsi que du processus de traitement des plaintes et des différents recours dont disposent les personnes en cause.
- (8) Tous les deux ans, la politique doit être évaluée et mise à jour. C'est l'occasion de vérifier l'efficacité du volet prévention et d'apporter les correctifs nécessaires.
- (9) Il faut établir et assurer les règles de confidentialité, pour protéger la vie privée des personnes en cause (les présumées victimes, les témoins et les mises en cause).
- (10) L'employeur doit assurer qu'il prendra les mesures disciplinaires établies dans la politique si l'enquête détermine qu'il y a eu harcèlement.
- (11) L'employeur doit assurer que tous les individus qui déposent une plainte ou qui sont témoins seront protégés contre toute forme de représailles.
- (12) La politique doit être écrite d'une manière claire et simple.
- (13) La politique doit avoir un énoncé interdisant l'utilisation inadéquate des technologies informatiques comme le courrier électronique, les économiseurs d'écran, Internet, les médias sociaux et les textos.

Il existe de nombreuses façons de faire connaître et faire comprendre votre politique contre le harcèlement sexuel aux membres de votre organisation. Par exemple :

- (1) Faire un lancement officiel de votre politique de harcèlement sexuel. Il est impératif que toute la haute direction soit présente au lancement. Celle-ci doit insister sur le fait que tous les employés sont tenus de se conformer à cette politique.
- (2) Envoyer une copie de la politique à tous les employés, que ce soit un document papier, un dépliant, un fichier informatique ou dans l'intranet (avec visibilité) de l'organisation.
- (3) Donner une copie de la politique à tous les nouveaux employés, dans le processus d'intégration organisationnel.
- (4) Afficher visiblement la politique sur les babillards.
- (5) Faire preuve de créativité!



Question : En ce qui concerne la formation, comment peut-on l'inclure dans nos efforts de prévention du harcèlement sexuel ?

Les formations occupent aussi une place importante dans la prévention du harcèlement sexuel, il faut donc être vigilant quant à leur contenu. Depuis 2004 et l'adoption de nouvelles dispositions dans la Loi sur les normes du travail relatives au harcèlement psychologique au travail, on a pu observer un changement de cap dans le traitement de la question des différentes formes de harcèlement et dans les contenus des formations, qui sont devenus trop axés sur les questions et interprétations juridiques. Malheureusement, en essayant d'éviter la responsabilité juridique, les formations ont perdu de leur force en tant qu'outil de prévention. Parfois, en plus d'être inefficaces, elles nous laissent sous l'impression qu'on a fait ce qu'il fallait pour la prévention.

Les formations doivent évoluer¹¹. Elles doivent être davantage axées sur la compréhension, la prévention du harcèlement, la démystification, et viser à briser les préjugés sexistes. Certes, il faut parler des lois, mais il faut surtout centrer les efforts sur la formation des témoins de situations de harcèlement, formation offerte à tous les membres de l'organisation, pour leur donner l'information et les moyens d'intervenir lorsqu'ils sont témoins ou la cible d'une forme de harcèlement. Il faut sortir du cadre restreint du harceleur contre le harcelé, pour aller vers un autre encadrement où le harcèlement devient une question collective et où la solution passe par la mobilisation de tous. Le harcèlement touche tout le monde dans l'organisation, il faut donc réagir ensemble pour changer la culture organisationnelle.

Toutefois, même une formation efficace ne peut pas se faire en vase clos – elle doit faire partie d'un programme de prévention du harcèlement sexuel adapté à la réalité organisationnelle. Par exemple, si une organisation est dans un milieu industriel et que dans la formation offerte, il n'y a que des exemples se déroulant dans des bureaux, il est fort probable que les individus ne se sentiront pas concernés. On risque ainsi d'augmenter l'aveuglement organisationnel et de créer d'autres mythes et préjugés.

Le contenu des formations doit être ancré dans la réalité de l'organisation, et la politique organisationnelle contre le harcèlement sexuel doit être présentée et bien expliquée dans la formation.

Question : Comment peut-on inclure la prévention du harcèlement sexuel dans la culture organisationnelle ?

C'est la cinquième partie du programme de prévention du harcèlement sexuel. Ces cinq parties fonctionnent ensemble et il y a des effets de synergie entre elles, il faut donc les développer et les appliquer ensemble.

La culture organisationnelle, c'est l'ensemble des valeurs, des attitudes et des croyances partagées par les membres d'une organisation, et cette culture va d'une certaine manière guider les comportements dans l'organisation. De plus en plus, on fait référence à des milieux de travail toxiques.

¹¹ Voir notamment la revue de la littérature sur les contenus des formations sur le harcèlement sexuel au travail entre 1980 et 2016 aux États-Unis faite par Tippet (2018).

3.4 Qu'est-ce qu'un milieu de travail toxique ?

Le mot « toxique » vient du grec *toxicon*, « poison pour flèches ». Dans son sens littéral, le terme renvoie à l'idée de quelque chose ou quelqu'un qui agit comme un poison qui va envenimer ou empoisonner. Dans les situations de harcèlement, on peut parler de climat de travail empoisonné ou de climat de travail dégradé. Cela désigne un milieu de travail où l'être humain est mis à rude épreuve et où les différences individuelles ne sont pas respectées. Ces différences sont plutôt utilisées, d'une manière erronée, pour justifier toute forme de conflit dans les organisations et ont pour effet de faciliter la discrimination, la division et l'exclusion.

Le contexte toxique ne favorise pas l'épanouissement et la stimulation des employés. Il n'y a pas de reconnaissance envers les individus, encore moins pour le travail accompli. La communication est très mauvaise : beaucoup de rumeurs, des rétroactions qui ressemblent plutôt à des séances d'humiliation, etc. Il y a un manque de respect envers autrui, on éprouve la plupart du temps des émotions négatives : peur, dégoût, anxiété, tristesse, colère, haine, etc. On dénote un manque d'empathie généralisé, peu de coopération entre les membres de l'organisation, car la plupart du temps ils sont en train de concourir les uns contre les autres. Nous avons aussi une montée en flèche des incivilités au travail jusqu'à différentes formes de violence : menaces, intimidations, harcèlement sexuel, harcèlement psychologique, comportements homophobes ou racistes. Pour compléter le scénario toxique, nous pouvons aussi avoir un mauvais style de leadership.

Il faut donc purifier les milieux de travail, et pour cela, il faut changer la culture organisationnelle dans le but d'éliminer les incivilités, bâtir des relations axées sur la confiance, l'empathie, la coopération, le respect et encourager tous les membres de l'organisation à avoir un comportement respectueux en créant un environnement de travail positif.

Les gestionnaires doivent faire attention à leurs propres comportements et à leur langage, car comme l'a établi Henry Mintzberg, le gestionnaire joue un rôle symbolique et son comportement servira d'exemple aux subordonnés. Il faut garder à l'esprit ce que nous faisons, car notre façon d'agir et de réagir avec les autres est de loin plus importante et influente que ce que l'on peut dire.

Il faut ainsi bâtir une culture du respect dans l'organisation en favorisant une bonne communication¹², en ayant une bonne écoute et en privilégiant le dialogue. Les divergences d'opinions doivent être exprimées d'une façon constructive et professionnelle. Il faut favoriser une bonne cohésion dans les équipes de travail en étant plus inclusif.

¹² Pour une lecture très intéressante sur la communication entre hommes et femmes, voir Lipman (2018).

3.5 Que se passe-t-il si une organisation ignore les plaintes de harcèlement d'une victime ?

Ignorer est une erreur. Le harcèlement ne disparaîtra pas avec le temps. Il va s'amplifier. Plus le temps passe, plus la gestion du problème devient complexe et les solutions, plus difficiles. Le temps est très important, il faut réagir vite et appliquer les procédures telles qu'elles sont indiquées dans la politique organisationnelle. Si l'organisation n'agit pas, il faut suggérer une politique, tout en indiquant, d'une manière diplomatique, que c'est une exigence de la loi.

Si l'on décide de ne pas traiter la plainte ou de l'ignorer, on risque d'envenimer le milieu de travail, qui sera encore plus toxique. De plus, après le mouvement #metoo et à l'ère des médias sociaux, on risque de trouver un jour le nom de notre organisation et l'histoire dans les journaux, à la télévision ou dans les médias sociaux, et cela peut se traduire par une crise organisationnelle de grande ampleur qui risque même de conduire à la faillite. Des carrières seront brisées, comme nous avons pu le constater à maintes et tristes reprises depuis le mouvement #metoo. Le déni nous place toujours dans une position de grande vulnérabilité et en danger d'une crise qui peut parfois signifier la mort de l'organisation.

Donc, il est plus que jamais important d'agir afin de prévenir toutes les formes de harcèlement au travail, non seulement pour se conformer à la loi, mais également pour avoir un milieu de travail sain, respectueux, productif et créatif.



Annexe 1

Le Code criminel du Canada prévoit des infractions pour les comportements associés au cyberharcèlement :

Code criminel

Diffamation - Code criminel - L.R.C. (1985), ch. C-46 (article 301) :

Quiconque publie un libelle diffamatoire est coupable :

- a) soit d'un acte criminel passible d'un emprisonnement maximal de deux ans ;
- b) soit d'une infraction punissable sur déclaration de culpabilité par procédure sommaire.

1) **Extorsion** - Code criminel - L.R.C. (1985), ch. C-46 (article 346) :

Commets une extorsion quiconque, sans justification ou excuse raisonnable et avec l'intention d'obtenir quelque chose, par menaces, accusations ou violence, induit ou tente d'induire une personne, que ce soit ou non la personne menacée ou accusée, ou celle contre qui la violence est exercée, à accomplir ou à faire accomplir quelque chose.

2) **Harcèlement criminel** - Code criminel - L.R.C. (1985), ch. C-46 (article 264) :

Il est interdit, sauf autorisation légitime, d'agir à l'égard d'une personne sachant qu'elle se sent harcelée ou sans se soucier de ce qu'elle se sente harcelée si l'acte en question a pour effet de lui faire raisonnablement craindre – compte tenu du contexte – pour sa sécurité ou celle d'une de ses connaissances. Constitue un acte interdit le fait, selon le cas, de :

- a) suivre cette personne ou une de ses connaissances de façon répétée ;
- b) communiquer de façon répétée, même indirectement, avec cette personne ou une de ses connaissances ;
- c) cerner ou surveiller sa maison d'habitation ou le lieu où cette personne ou une de ses connaissances réside, travaille, exerce son activité professionnelle ou se trouve ;
- d) se comporter d'une manière menaçante à l'égard de cette personne ou d'un membre de sa famille.

Quiconque commets une infraction au présent article est coupable : (a) soit d'un acte criminel passible d'un emprisonnement maximal de dix ans ; (b) soit d'une infraction punissable sur déclaration de culpabilité par procédure sommaire.

3) **Faux renseignements** - Code criminel - L.R.C. (1985), ch. C-46 (article 372) :

Commets une infraction quiconque, avec l'intention de nuire à quelqu'un ou de l'alarmer, transmet ou fait en sorte que soient transmis par lettre ou tout moyen de télécommunication des renseignements qu'il sait être faux.

- a) Communications indécentes : Commets une infraction quiconque, avec l'intention d'alarmer ou d'ennuyer quelqu'un, lui fait ou fait à toute autre personne une communication indécente par un moyen de télécommunication.
- b) Communications harcelantes : Commets une infraction quiconque, sans excuse légitime et avec l'intention de harceler quelqu'un, communique avec lui de façon répétée ou fait en sorte que des communications répétées lui soient faites, par un moyen de télécommunication.

Charte québécoise des droits et libertés de la personne

La Charte québécoise des droits et libertés de la personne contient également certains articles qui peuvent être utilisés dans les cas de cyberharcèlement :

Article 4 : Toute personne a droit à la sauvegarde de sa dignité, de son honneur et de sa réputation.

Article 5 : Toute personne a droit au respect de sa vie privée.

Article 10 : Toute personne a droit à la reconnaissance et à l'exercice, en pleine égalité, des droits et libertés de la personne, sans distinction, exclusion ou préférence fondée sur la race, la couleur, le sexe, l'identité ou l'expression de genre, la grossesse, l'orientation sexuelle, l'état civil, l'âge sauf dans la mesure prévue par la loi, la religion, les convictions politiques, la langue, l'origine ethnique ou nationale, la condition sociale, le handicap ou l'utilisation d'un moyen pour pallier ce handicap. Il y a discrimination lorsqu'une telle distinction, exclusion ou préférence a pour effet de détruire ou de compromettre ce droit.

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

Annexe 2

Plusieurs organismes peuvent vous aider dans vos démarches.

La Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse

La Commission reçoit les plaintes, car le harcèlement sexuel constitue du harcèlement discriminatoire. Contactez-la pour expliquer votre cas et savoir si vous pouvez porter plainte.
Téléphone sans frais : 1 800 361-6477
Courriel : information@cdpdj.qc.ca
www.cdpdj.qc.ca

La Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST)

La CNESST reçoit les plaintes ou réclamations dans les cas de harcèlement sexuel.
Téléphone sans frais : 1 844 838-0808
En ligne : www.cnesst.gouv.qc.ca/nous-joindre/Pages/nous-joindre.aspx
www.cnesst.gouv.qc.ca

Il y a une grande quantité de documents et d'informations à propos du harcèlement psychologique et sexuel au travail.

La Commission de la fonction publique

Si vous êtes un employé du gouvernement du Québec, vous devez adresser votre plainte à la Commission de la fonction publique.
Téléphone sans frais : 1 800 432-0432
Courriel : cfp@cfp.gouv.qc.ca
www.cfp.gouv.qc.ca

La Commission canadienne des droits de la personne

Si vous êtes un employé d'une entreprise de compétence fédérale (fonction publique, banques, entreprises de télécommunications, services de transport aérien, ferroviaire ou maritime), adressez-vous à la Commission canadienne des droits de la personne.
Téléphone sans frais : 1 888 214-1090
En ligne : www.chrc-ccdp.gc.ca/fra/content/contactez-nous
www.chrc-ccdp.gc.ca

Groupe d'aide et d'information sur le harcèlement sexuel au travail (GAIHST)

Ce groupe existe depuis 1980. Il apporte un soutien aux travailleuses et aux travailleurs à la recherche d'une aide morale et d'un appui technique pour la défense de leur droit à un milieu de travail exempt de harcèlement sexuel et/ou psychologique.

Adresse :
2231, rue Bélanger, Montréal (Québec) H2G 1C5
info@gaihst.qc.ca
<https://www.gaihst.qc.ca/>

CAVAC

Les CAVAC offrent des services de première ligne à toute personne victime d'un acte criminel et à ses proches, ainsi qu'aux témoins d'un acte criminel. L'aide des CAVAC est disponible, que l'auteur du crime soit ou non identifié, arrêté, poursuivi ou reconnu coupable.

Les CAVAC travaillent en collaboration avec les intervenants du milieu judiciaire, du réseau de la santé et des services sociaux et des organismes communautaires.

L'intervention des CAVAC auprès des personnes victimes se fait dans le respect de leurs besoins et à leur rythme. Elle s'appuie sur leur capacité de gérer leur propre vie et de prendre les décisions qui les concernent.

<https://cavac.qc.ca/>
Téléphone : 1 866 532-2822

Finalement :
Votre service de police local ou la Sûreté du Québec au 1 800 659-4264

● Bibliographie

Bibliographie

Le harcèlement psychologique au travail

BAILLIEN, Elfi, et Hans DE WITTE. *Why Is Organizational Change Related to Workplace Bullying? Role Conflict and Job Insecurity As Mediators*, *Economic and Industrial Democracy*, no 30, 2009, p. 348 -371.

BRODSKY, Carroll M. *The Harassed Worker*, Lexington, Lexington Books, 1976, 174 p.

CORMIER, Solange. *La communication et la gestion*, 3e éd., Québec, Presses de l'Université du Québec, 2018, 272 p.

CORMIER, Solange. *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2004, 188 p.

EINARSEN, Ståle Valvatne, et autres. *Bullying and Harassment in the Workplace*, Londres, CRC Press, 2011, 512 p.

EINARSEN, Ståle Valvatne. *The Nature and Causes of Bullying*, *International Journal of Manpower*, no 20, 1999, p. 16-27.

GLASL, Friedrich. *The Process of Conflict Escalation and Roles of Third Parties*; cité dans BOMERS, Gerard B. J. et Richard B. PETERSON. (sous la dir. de). *Conflict Management and Industrial Relations*, Boston, Kluwer-Nijhoff Publishing, 1982, p. 119-140.

HANGO, Darcy et Melissa MOYSER. *Harcèlement en milieu de travail au Canada*, Statistique Canada, Cat. 75-006-X, 2018, 23 p.

HIRIGOYEN, Marie-France. *Le harcèlement moral au travail*, Paris, Presses universitaires de France, « Que sais-je? », 2014, 128 p.

HIRIGOYEN, Marie-France. *Le harcèlement moral : la violence perverse au quotidien*, Paris, Syros, 1998, 214 p.

HIRIGOYEN, Marie-France. *Malaise dans le travail : harcèlement moral – démêler le vrai du faux*, Paris, Syros, 2001, 289 p.

HOLTEN, Ann-Louise, et autres. *The Longitudinal Effects of Organizational Change on Experienced and Enacted Bullying Behaviour*, *Journal of Change Management*, vol. 17, no 1, 2017, p. 67-89.

KELLERMAN, Barbara. *Bad Leadership*, Boston, Harvard Business School Press, 2004, 304 p.

KELLERMAN, Barbara. *The End of Leadership*, New York, HarperCollins Publishers, 2012, 233 p.

LEYMANN, Heinz. *La persécution au travail*, Paris, Seuil, 1996, 240 p.

LHUILIER, Dominique. *Placardisés : des exclus dans l'entreprise*, Paris, Seuil, 2002, 240 p.

MARGALIT, Avishai. *La société décente*, Paris, Flammarion, 2006, 275 p.

ROSENBERG, Marshall B. *Les mots sont des fenêtres (ou bien ce sont des murs) – Initiation à la communication non violente*, Paris, La Découverte, 2002, 226 p.

SENNETT, Richard. *Ensemble : pour une éthique de la coopération*, Paris, Albin Michel, 2014, 384 p.

SOARES, Angelo. *When Darkness Comes: Workplace Bullying and Suicidal Ideation*; cité dans TEHRANI, Noreen (sous la dir. de), *Workplace Bullying, Symptoms and Solutions*, Londres, Routledge, 2012, p. 67-80.

SPAGNOLI, Paola, et Cristian BALDUCCI. *Do High Workload and Job Insecurity Predict Workplace Bullying After Organizational Change?*, *International Journal of Workplace Health Management*, vol. 10, no 1, 2017, p. 2-12.

TEDLOW, Richard S. *Denial: Why Business Leaders Fail to Look Facts in the Face – And What to Do About It*. New York, Portfolio, 2010, 272 p.

TEHRANI, Noreen. *Workplace Bullying Symptoms and Solutions*, Londres, Routledge, 2012, 320 p.

TEHRANI, Noreen. *Building a Culture of Respect: Managing Bullying at Work*, Londres, CRC Press, 2001, 256 p.

ZAPF, Dieter, et Claudia GROSS. *Conflict Escalation and Coping with Workplace Bullying: A Replication and Extension*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 10, no 4, 2001, p. 497-522.

Sentences arbitrales au Québec

Ceci n'est pas une liste exhaustive, mais quelques décisions récentes qui nous aident à voir et à comprendre la dynamique du harcèlement et comment les tribunaux au Québec traitent et interprètent ce problème :

B. et Compagnie A (T.A.T., 2019-01-03), 2019 OCTAT 1, SOQUIJ AZ-51557702, 2019EXPT-411.

Bigororande et S. Lavoie CPA inc. (T.A.T., 2018-03-01), 2018 OCTAT 1105, SOQUIJ AZ-51473278, 2018EXPT-568. Requête en révision rejetée (T.A.T., 2018-10-10), 2018 OCTAT 4906, SOQUIJ AZ-51535051, 2018EXPT-2152.

Carbonneau et Résidence Bellevue (Gouin) inc. / Résidence Bellevue (T.A.T., 2019-08-20 [décision rectifiée le 2019-08-26]), 2019 OCTAT 3733, SOQUIJ AZ-51621942, 2019EXPT-1684.

Commission scolaire des Hautes-Rivières et Syndicat du personnel de soutien des Hautes-Rivières (Ginette Leblanc) (T.A.T., 2014-02-24), 2014 OCTA 85, SOQUIJ AZ-51048724, 2014EXPT-518, D.T.E. 2014T-190.

Cyr et Commission scolaire des Rives-du-Saguenay (T.A.T., 2019-09-30), 2019 OCTAT 4330, SOQUIJ AZ-51632306, 2019EXPT-1948. À la date de la diffusion, la décision n'avait pas été portée en révision ou en pourvoi en contrôle judiciaire.

Garha et 9334-6930 Québec inc. (T.A.T., 2019-07-11), 2019 OCTAT 3094, SOQUIJ AZ-51611002, 2019EXPT-1484.

McDuff et Concepts Gouin-Beauregard inc. (T.A.T., 2018-05-30), 2018 OCTAT 2662, SOQUIJ AZ-51498904, 2018EXP-1736, 2018EXPT-1226.

Moore et A&G Électrostatique inc. (T.A.T., 2018-12-17), 2018 OCTAT 6031, SOQUIJ AZ-51554893, 2019EXPT-160.

Rio Tinto Alcan, usine Alma c. Morency (C.S., 2014-09-10), 2014 QCCS 4601, SOQUIJ AZ-51112141, 2014EXP-3428, 2014EXPT-1989, J.E. 2014-1937, D.T.E. 2014T-767. Requête pour permission d'appeler accueillie (C.A., 2014-12-11), 2014 QCCA 2278, SOQUIJ AZ-51134015.

Seyer et Kanwal inc. (T.A.T., 2019-05-24), 2019 OCTAT 2364, SOQUIJ AZ-51598426, 2019EXPT-1121.

Verreault et ArcelorMittal Mines Canada inc. (C.R.T., 2014-01-10), 2014 OCCRT 0009, SOQUIJ AZ-51037198.

Angelo Soares, professeur titulaire à l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal – UQAM.

Bibliographie

Le harcèlement sexuel au travail

Si vous voulez continuer votre apprentissage en prévention des cas de harcèlement, voici une liste non exhaustive d'ouvrages à consulter :

AHRC. *Respect@Work: National Inquiry Into Sexual Harassment in Australian Workplaces*, Australian Human Rights Commission, 2020.

BOLOGNE, Jean Claude. *Histoire de la conquête amoureuse de l'antiquité à nos jours*, Paris, Seuil, 2007, 400 p.

BUCHANAN, Nicole T., Isis H. SETTLES et Krystle C. WOODS. *Comparing Sexual Harassment Subtypes for Black and White Women: Double Jeopardy, the Jezebel, and the Cult of True Womanhood*, *Psychology of Women Quarterly*, vol. 32, 2008, p. 347-361.

DELIGIORGIS, Dina et Eric CARLSON. *Handbook Addressing Violence and Harassment Against Women in the World of Work*, UN WOMEN & ILO, 2019, 114 p.

DELOITTE ACCESS ECONOMICS. *The Economic Costs of Sexual Harassment in the Workplace*, Final Report, mars 2019 (dans AHRC [2020], Appendix 7, p. 855-930).

FELDBLUM, Chai R. et Victoria A. LIPNIC. *Report of the Co-Chairs of the EEOC Select Task Force on the Study of Harassment in the Workplace*, U.S. Equal Employment Opportunity Commission, 2016.

FROST, Peter et Sandra ROBINSON. *The Toxic Handler – Organizational Hero and Casualty*, *Harvard Business Review*, juillet-août 1999, p. 97-106.

GAIHST. *Prévenir et gérer les plaintes de harcèlement au travail*, Montréal, Éditions Transcontinental, 2004, 169 p.

GLOMB, Theresa M. et autres. *Ambient Sexual Harassment: An Integrated Model of Antecedents and Consequences*, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 71(3), 1997, p. 309-311.

ILO. *Combating Sexual Harassment at Work (Conditions of Work Digest, 11[1])*, Genève, International Labour Organisation, 1992, 316 p.

KELLERMAN, Barbara. *Bad Leadership*, Boston, Harvard Business School Press, 2004, 304 p.

KETS DE VRIES, Manfred F.R. *Coaching the Toxic Leader*, *Harvard Business Review*, avril 2014, p. 100-109.

LIOGIER, Raphaël. *Descente au cœur du mâle*, Paris, Les Liens qui libèrent, 2018, 144 p.

LIPMAN, Joanne. *That's What She Said: What Men Need to Know (and Women Need to Tell Them) About Working Together*, New York, Harper Collins, 2018, 334 p.

MACKINNON, Catharine A. *Sexual Harassment of Working Women*, New Haven et Londres, Yale University Press, 1979, 328 p.

MINER-RUBINO, Kathi et Lilia M. CORTINA. *Beyond Targets: Consequences of Vicarious Exposure to Misogyny at Work*, *Journal of Applied Psychology*, vol. 92, n°5, 2007, p. 1254.

MORRISON, Zoe. *"Feeling Heavy": Vicarious Trauma and Other Issues Facing Those Who Work in the Sexual Assault Field*, *Wrap* n° 4, Australian Centre for the Study of Sexual Assault (ACSSA), Australian Institute of Family Studies, septembre 2007.

O'CONNEL, Colleen E. et Karen KORABIK. *Sexual Harassment: The Relationship of Personal Vulnerability, Work Context, Perpetrator Status, and Type of Harassment Outcomes*, *Journal of Vocational Behavior*, vol. 56, 2000, p. 299-329.

PEIRCE, Ellen, Carol A. SMOLINSKI et Benson ROSEN. *Why Sexual Harassment Complaints Fall on Deaf Ears*, The Academy of Management Executive, vol. 12, n° 3, août 1998, p. 41-54.

POTTER, Sharyn J. et Mary M. MOYNIHAN. *Bringing in the Bystander In-Person Prevention Program to a U.S. Military Installation: Results from a Pilot Study*, Military Medicine, vol. 176, n° 8, 2011, p. 870-875.

ROBINSON, Ann. *Travailler, mais à quel prix! : 72 travailleuses témoignent de la violence faite aux femmes dans des milieux de travail syndiqués au Québec*, Québec, Université Laval, GREMF, cahier 65, 1995, 187 p.

SAVOIE, Dominique et LAROUCHE Viateur. *Le harcèlement sexuel au travail : définition et mesure du phénomène*, Relations industrielles / Industrial Relations, vol. 43, n° 3, 1988, p. 509-530.

SEN, Purna, Eunice BORGES, Estefania GUALLAR et Jade COCHRAN. *Towards an End to Sexual Harassment: The Urgency and Nature of Change in the Era of #MeToo*, UN WOMEN, 2018, 38 p.

STATISTIQUE CANADA. *La violence fondée sur le sexe et les comportements sexuels non désirés au Canada, 2018 : Premiers résultats découlant de l'Enquête sur la sécurité dans les espaces publics et privés*, par Adam Cotter et Laura Savage, Juristat, n° 85-002-X, 2019.

STATISTIQUE CANADA. *Harcèlement en milieu de travail au Canada*, par Darcy Hango et Melissa Moyser, Regards sur la société canadienne, n° 75-006X, 2018.

SUTTON, Robert I. *How to Be a Good Boss in a Bad Economy*, Harvard Business Review, juin 2009, p. 42-50.

TEDLOW, Richard S. *Denial: Why Business Leaders Fail to Look Facts in the Face*, New York, Portfolio, 2010, 272 p.

TEDLOW, Richard S. *Leaders in Denial*, Harvard Business Review, juillet-août 2008, p. 18-19.

TIPPETT, Elizabeth C. *Harassment Trainings – A Content Analysis*, Berkeley Journal of Employment and Labor Law, vol. 39, n° 2, 2018, p. 481-526.

WELSH, Sandy. *Gender and Sexual Harassment*, Annual Review of Sociology, vol. 25, août 1999, p. 169-190.

Décisions arbitrales au Québec

Voici une autre liste non exhaustive de quelques décisions récentes qui aident à comprendre la dynamique du harcèlement sexuel et comment les tribunaux au Québec traitent ce problème :

A et BMS Groupe Finance (C.R.T., 2014-01-15), 2014 QCCRT 0017.

A et Ma garderie à moi inc. (C.R.T., 2015-01-07), 2015 QCCRT 0007.

A.C. et Compagnie A (T.A.T., 2016-07-07), 2016 QCTAT 4020.

Association internationale des machinistes et des travailleuses et travailleurs de l'aérospatiale, district 140, section locale 2309 et Servisair (T.A., 2008-11-26), SOQUIJ AZ-50556490, D.T.E. 2009T-448.

Battram et Québec (ministère de la Justice) (C.L.P., 2007-07-26), 2007 QCCLP 4450.

Beaulieu et 9015-6308 Québec inc. (Pizzeria Stratos Ste-Jeanne-d'Arc), 2017 QCTAT 5777.

Centre d'accueil A et J.P. (C.L.P., 2013-05-27), 2013 QCCLP 3281.

Centre de réadaptation en déficience intellectuelle Saguenay-Lac-St-Jean et Syndicat des travailleuses et travailleurs du Centre de réadaptation en déficience intellectuelle Saguenay-Lac-St-Jean (CSN) (T.A., 2012-04-03), SOQUIJ AZ-50847135, 2012EXPT-973, D.T.E. 2012T-324.

Centre local de services communautaires Parc Extension et Zolotakis (C.L.P., 2004-06-11), SOQUIJ AZ-50257890, C.L.P.E. 2004LP-290, [2004] C.L.P. 1410.

Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse c. Gomez 2015 QCTDP 14.

Drummondville (Ville de) et Alliance de la fonction publique du Canada (T.A., 2009-01-23), SOQUIJ AZ-50536379, D.T.E. 2009T-271, [2009] R.J.D.T. 655.

Fafard et Commission scolaire des Trois-Lacs (C.L.P., 2014-11-05), 2014 QCCLP 6156.

Green c. Thomas (T.C.D.P., 2016-06-21), 2016 TCDP 13.

H. et Compagnie A (C.R.T., 2007-07-09), 2007 QCCRT 0348.

Harnois et Gestion Place Victoria inc. (C.L.P., 2005-03-16), SOQUIJ AZ-50301163.

Hôtel Le Chanteclerc (1998) et Jean St-Yves (C.L.P., 2003-07-16), SOQUIJ AZ-50183698.

Janzen c. Platy Enterprises Ltd., [1989] 1 R.C.S. 1252.

K.B. et CHSLD A, 2017 QCTAT 1649.

L. P. et 9318-3580 Québec inc., 2019 QCTAT 1060.

Navion et Ivcom inc., 2018 QCTAT 688.

Opheim c. Gill, 2016 TCDP 12.

Pelletier et Sécuritas Canada Itée, 2004 QCCRT 0554.

Provigo Distribution (division fruits et légumes de Montréal) (C.L.P., 2005-04-15), SOQUIJ AZ-50308918.

S. P. et Centre de santé et de services sociaux A, 2017 QCTAT 2569.

Syndicat canadien de la fonction publique, section locale 2907 et Nomingue (Municipalité de), 2014 OCTA 1018.

Syndicat des travailleuses et travailleurs en loisirs de Ville de Laval (CSN) et Laval (Ville de) (T.A., 2012-10-15), SOQUIJ AZ-50904875, 2012EXPT-2257, D.T.E. 2012T-792.

Syndicat national de l'automobile, de l'aérospatiale, du transport et des autres travailleuses et travailleurs du Canada (TCA-Canada) et TEVA Canada (Ratiopharm) inc. (T.A., 2011-01-20), SOQUIJ AZ-50711818, 2011EXPT-334, D.T.E. 2011T-104.

Talbot et Société du Palais des Congrès de Montréal, 2018 QCTAT 240.

Thivierge et Ville de Thetford Mines, 2017 QCTAT 135.

Unifor et Groupe Cambli inc., 2017 OCTA 269.



Ce document a été rédigé en collaboration avec
Angelo Soares, expert en prévention du harcèlement et professeur titulaire à l'UQAM

Ce projet est réalisé grâce au soutien financier de la CNESST par son
Programme visant la lutte contre le harcèlement psychologique ou sexuel dans les milieux de travail

CNESST