

## Guide du gestionnaire

- **La prévention du harcèlement au travail**



# Table des matières

## Le harcèlement psychologique au travail

Introduction .....	5
Le harcèlement psychologique au travail : ce que dit la loi .....	6
Les gestes, agissements et comportements que revêt le harcèlement psychologique au travail .....	7
Harcèlement psychologique horizontal ou vertical? .....	8
Un contexte organisationnel propice au développement du harcèlement psychologique .....	9
Les conséquences du harcèlement psychologique .....	10
Les conséquences sur l'individu .....	10
Les conséquences sur l'organisation .....	10
Le harcèlement psychologique et la gestion .....	11
Harcèlement psychologique et droit de gérance de l'employeur .....	11
Les recours face au harcèlement psychologique .....	12
Ce que peut encourir une organisation ne respectant pas la loi .....	12
Les organisations sous réglementation provinciale .....	13
Les organisations sous réglementation fédérale .....	13
Passer d'une logique de réparation à une logique de prévention .....	14
À faire et à ne pas faire en cas de harcèlement psychologique au travail .....	15
Récapitulatif - Votre organisation est-elle conforme à la loi? .....	16
Bibliographie .....	32

## Le harcèlement sexuel au travail

<b>Introduction</b> .....	<b>19</b>
<b>Définitions et encadrement au niveau provincial</b> .....	<b>20</b>
<b>Définitions et encadrement au niveau fédéral</b> .....	<b>21</b>
<b>La notion de consentement</b> .....	<b>22</b>
Comment exprimer un non-consentement .....	22
Non-consentement et notion de pouvoir .....	23
<b>Les gestes et agissements que revêt le harcèlement sexuel au travail</b> .....	<b>23</b>
<b>Existe-t-il un profil type?</b> .....	<b>26</b>
<b>Le cyberharcèlement</b> .....	<b>26</b>
<b>Les conséquences du harcèlement sexuel</b> .....	<b>28</b>
Les conséquences pour les individus .....	28
Les conséquences pour les témoins .....	28
Les conséquences pour l'organisation .....	28
<b>La responsabilité des gestionnaires</b> .....	<b>29</b>
Évaluer les risques .....	29
Prévenir le harcèlement sexuel .....	29
<b>Une politique de prévention obligatoire</b> .....	<b>30</b>
Comment faire connaître sa politique .....	30
<b>Bibliographie</b> .....	<b>33</b>

- **Le harcèlement  
psychologique  
au travail**

# Introduction

**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, etc. Ce guide s'adresse 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.**

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



# Le harcèlement psychologique au travail : ce que dit la loi

Au Québec, la **Loi sur les normes du travail** définit le harcèlement psychologique ainsi : *« 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 »*. La Loi dispose également que tous les salariés ont droit à un milieu exempt de harcèlement psychologique.

## Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019, deux changements ont été apportés :

- 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 désormais de deux ans après la dernière manifestation de harcèlement;
- 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.



# Les gestes, agissements et comportements que revêt le harcèlement psychologique au travail

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. En voici ci-après des exemples selon les catégories<sup>1</sup>.

Types d'agissements	Actes posés
Agir sur la communication verbale et non verbale	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.
Diminuer les rapports sociaux	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.
Discréditer la personne	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, etc., pour la ridiculiser, l'injurier avec des termes obscènes ou dégradants, etc.
Discréditer le travail	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.
Compromettre la santé	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 », générer 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.

<sup>1</sup> Source : LEYMANN, Heinz. *La persécution au travail*, Paris, Seuil, 1996, 240 p.

## Deux caractéristiques des agissements du harcèlement psychologique peuvent 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;
- Deuxièmement, il y a la volonté de se débarrasser de quelqu'un, un processus d'élimination, d'exclusion du groupe ou de l'organisation. L'individu est traité comme un simple objet duquel il est possible de s'affranchir.



# Harcèlement psychologique horizontal ou vertical ?

Le harcèlement psychologique horizontal signifie que la personne qui fait le harcèlement et celle qui le subit sont au même niveau hiérarchique, souvent des collègues. Le harcèlement vertical se décline selon deux possibilités : descendant, lorsqu'un supérieur hiérarchique harcèle un subordonné; ou ascendant, lorsqu'un subordonné harcèle un supérieur hiérarchique. La forme descendante est la plus fréquente, car dans le harcèlement psychologique, comme dans toutes les formes de violence, il est aussi question de rapport et/ou d'abus de pouvoir.

# Un contexte organisationnel propice au développement du harcèlement psychologique

Le harcèlement psychologique au travail trouve ses racines dans des défaillances organisationnelles principalement associées à l'organisation du travail et aux modèles de gestion déployés. Ce n'est pas un phénomène isolé, individuel, épisodique ou associé à des traits de personnalité, mais 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 terrain.

Chaque organisation possède un ensemble de variables qui lui sont propres, mais en analysant les résultats de différents projets avec différents groupes professionnels au Québec, il ressort trois ingrédients organisationnels importants : **le manque de justice organisationnelle, le manque de coopération et la surcharge de travail.**

## Justice organisationnelle

Elle est fondamentale pour le sentiment de respect dans l'organisation ainsi que pour la cohésion et la collaboration. Un milieu de travail juste présente trois éléments clés : confiance, ouverture et respect. Les problèmes d'injustice surviennent dès lors qu'il y a un manque de respect, une discrimination et du favoritisme.

## Coopération

Elle 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, soit parce que le travail isole les gens (séparation physique ou utilisation de la technologie), soit parce que les personnes sont prises dans une situation de conflit.

## Surcharge de travail

Elle résulte de l'intensification du travail et de l'accentuation de la pression sur les individus. Cela provoque une plus grande détresse psychologique, moins de tolérance et laisse plus de place au développement de conflits.

Par ailleurs, deux autres facteurs sont également à prendre en compte au niveau du développement du harcèlement psychologique dans les organisations : un mauvais style de leadership (ou un leadership toxique, destructeur) et des changements organisationnels répétés.

# Les conséquences du harcèlement psychologique

## Les conséquences sur l'individu

Comme dans toute autre forme de violence, la personne visée par le harcèlement sera affectée dans sa globalité : physiquement et psychologiquement. Les recherches indiquent un grand nombre de problèmes liés à la santé mentale : détresse, épuisement professionnel, présentéisme, états dépressifs pouvant mener jusqu'au suicide. 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. Le harcèlement psychologique contamine le lieu de travail, la famille de la victime et la communauté dans laquelle elle vit.

## Les conséquences sur l'organisation

La première conséquence serait le gaspillage de temps : le temps passé à harceler quelqu'un n'est pas du temps de travail. Ensuite 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. Sans oublier ce 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.



# Le harcèlement psychologique et la gestion

Lorsque le harcèlement psychologique ne semble pas être pris en compte, c'est qu'il peut s'agir d'une forme de déni organisationnel, lié soit à :

- Un manque de compétences spécifiques : des gestionnaires ont une formation professionnelle sans avoir nécessairement de compétences en gestion des ressources humaines ;
- Des caractéristiques individuelles : 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.

## Harcèlement psychologique et droit de gérance de l'employeur

Fréquemment, il existe des malentendus concernant la frontière entre le harcèlement psychologique et les droits de l'employeur. 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 ni de la gestion ni une prérogative patronale. 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 ni humilier autrui.

Lorsque les pratiques liées aux droits des employeurs glissent vers le harcèlement psychologique, c'est qu'il y a un manque de compétences associées à la communication, au style de leadership et à la gestion des conflits (qui peuvent être des conflits de fond ou des conflits émotionnels).



# Les recours face au harcèlement psychologique

Une personne qui n'est pas syndiquée dans son organisation 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.

Une personne syndiquée doit déposer un grief, dans le même délai de deux ans après la dernière manifestation de harcèlement.



## Ce que peut encourir une organisation ne respectant pas la loi

### Les organisations sous réglementation provinciale

Il existe des exemples de décisions du Tribunal administratif du travail ayant jugé un employeur n'ayant pas respecté ses obligations prévues dans la loi avec une personne victime de harcèlement psychologique. Parmi ces décisions, 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 lorsqu'on en arrive à ce stade, les décisions sont publiques et l'image de l'organisation peut en souffrir.

## Les organisations sous réglementation fédérale

Les organisations sous réglementation fédérale ne sont pas soumises à la Loi sur les normes du travail québécoise, mais au Code canadien du travail. Ce dernier possède aussi des dispositions par rapport au harcèlement et à la violence au travail. Récemment, 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.

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* ». Cela implique notamment que les gestionnaires soient formés en matière de prévention du harcèlement et de la violence sur le lieu de travail, et qu'ils soient informés de leurs droits et obligations.

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**.



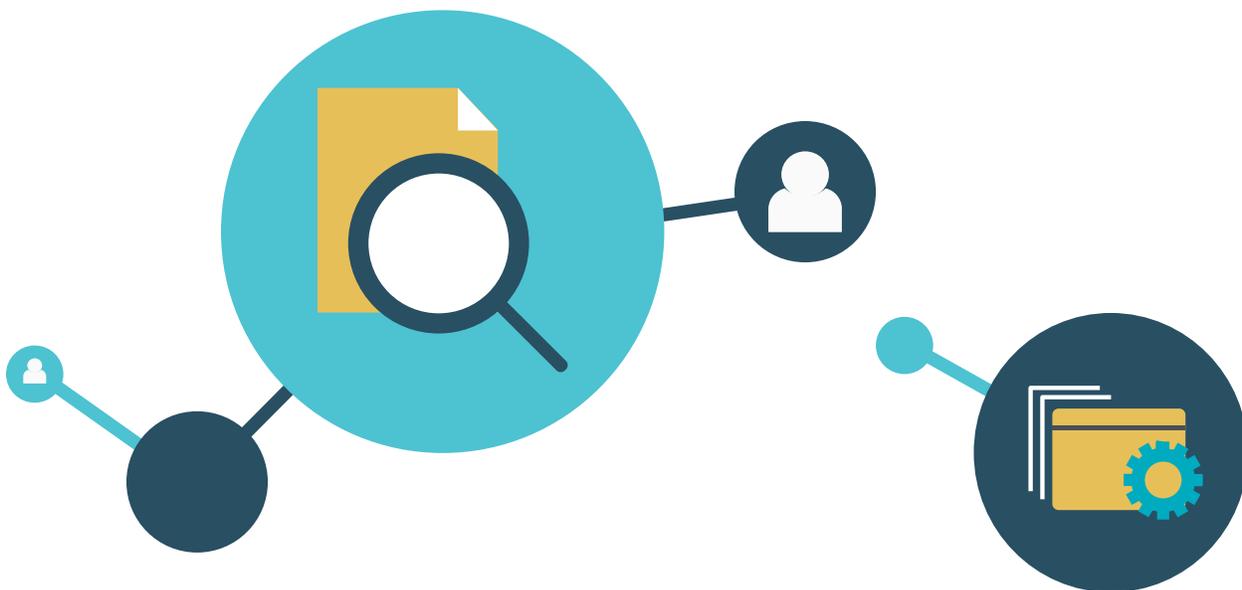
# Passer d'une logique de réparation à une logique de prévention

Lorsque les cas de harcèlement arrivent devant les tribunaux, les organisations doivent y voir un échec de leurs pratiques de prévention, 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.

Le harcèlement psychologique étant un problème complexe, il peut être traité via trois types de stratégies : les stratégies primaires (avant) ; les stratégies secondaires (pendant) et les stratégies tertiaires (après).

Stratégies	Définition	Mesures et outils
Primaires	Elles visent à éliminer le harcèlement psychologique à la source : il faut trouver les causes du problème et intervenir avant qu'il ne fasse surface. Il est donc primordial d'informer et de conscientiser les personnes concernées.	<p><b>Sensibiliser :</b> mettre en place des séances d'information 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.</p> <p><b>Mettre en place une politique organisationnelle :</b> c'est une obligation légale, il est donc nécessaire d'élaborer, implanter et faire le suivi et l'actualisation d'une politique organisationnelle en matière de harcèlement. La politique doit également être publicisée à l'interne. À noter que parfois le simple fait d'avoir une politique en place permet d'éviter certaines situations de harcèlement psychologique.</p> <p><b>Former :</b> afin de pallier le manque de compétences, il est important d'investir dans des formations pour corriger les inaptitudes. Cela peut avoir trait à : gérer des conflits, comprendre le harcèlement psychologique, donner une rétroaction efficace ou maîtriser la communication non violente.</p>

Stratégies	Définition	Mesures et outils
Secondaires	Face à une situation de harcèlement psychologique, et si les stratégies primaires n'ont pas fonctionné, c'est le temps de l'action.	<p><b>Gérer les plaintes:</b> 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.</p> <p><b>Intervenir:</b> dès que le problème est identifié, il faut intervenir. Cela demande d'établir des procédures pour que les gens puissent porter plainte ainsi que des procédures pour écouter l'individu victime de harcèlement psychologique.</p>
Tertiaires	Cette étape s'appelle la postvention et se passe après le harcèlement: comment aider la personne qui en a été victime et la réintégrer dans l'organisation.	<p><b>Faire preuve de solidarité:</b> 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.</p> <p><b>Planifier le programme de retour au travail:</b> il est primordial que les sources du harcèlement soient éliminées pour que la personne puisse retourner au travail, ainsi que de faire preuve d'une certaine souplesse organisationnelle.</p>



# À faire et à ne pas faire en cas de harcèlement psychologique au travail

## À faire

- Écouter la personne victime de harcèlement psychologique, lui dire que ces comportements sont inacceptables au travail et que ce n'est pas une question de sensibilité ou de fragilité;
- Demander à la victime de prendre des notes, de tenir un journal de bord contenant les informations suivantes : la date, l'heure, la nature des propos ou des agissements, ce qu'elle a ressenti et quelle a été sa réponse ;

Le fait de consigner tous les agissements de manière séquentielle et ordonnée permettra de fournir l'aide la plus appropriée.

## À éviter

- 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 ;
- Ne pas prendre au sérieux une plainte de harcèlement psychologique ni la documenter ;
- Imaginer que ça va passer avec le temps. Au contraire, plus le temps passe, plus il est difficile de trouver des solutions au problème ;
- Ne pas se conformer à la loi contre le harcèlement psychologique ;
- Passer outre les mesures disciplinaires, prévues dans la politique de l'organisation, contre les personnes qui font du harcèlement psychologique ;
- Ne pas appliquer la politique de prévention du harcèlement psychologique ;
- Ne pas investir dans la formation et l'information sur la prévention du harcèlement psychologique.



# Récapitulatif

## Votre organisation est-elle conforme à la loi ?

- 1.** Votre organisation est-elle préparée ? Avez-vous une politique de prévention du harcèlement psychologique au travail ? Est-ce que tout le monde la connaît ? 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 ?
- 2.** Avez-vous fait un diagnostic organisationnel pour évaluer le risque de 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 ?
- 4.** Votre organisation a-t-elle clairement indiqué les responsabilités de tous ses membres dans la prévention du harcèlement psychologique ?
- 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 ?



- **Le harcèlement  
sexuel au travail**

# Introduction

**Le harcèlement sexuel est un problème organisationnel important et persistant, présent depuis longtemps dans les milieux de travail. Depuis 2017, avec le mouvement #metoo (ou #moiaussi), il y a eu une prise de conscience progressive que le harcèlement sexuel n'est pas juste une blague, du flirt ou de la séduction, mais plutôt une forme de violence au travail. Ce guide a pour but d'informer et d'outiller les gestionnaires sur la question du harcèlement sexuel au travail, afin de mettre en place les mesures de prévention qui s'imposent.**

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



# Définitions et encadrement au niveau provincial

Au Québec, la définition du harcèlement psychologique de la **Loi sur les normes du travail** couvre les inconduites à caractère sexuel, ainsi que les différents harcèlements discriminatoires<sup>1</sup> (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).

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* ». 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).

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.

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).

<sup>1</sup> Depuis le 12 juin 2018

# Définitions et encadrement au niveau fédéral

Concernant 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 milieu de travail 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* ».

À compter du 1er janvier 2021, la loi fédérale pour lutter contre le harcèlement et la violence et le règlement d'application entreront en vigueur. Les employeurs sous réglementation fédérale seront obligés de rendre leurs milieux de travail exempts de harcèlement et de violence. Concrètement, cela veut dire qu'un employeur relevant de la compétence fédérale devra :

- Comprendre la définition du harcèlement et de la violence en milieu de travail ;
- Élaborer une politique de prévention du harcèlement et de la violence au travail ;
- Évaluer les risques de harcèlement et de violence en milieu de travail ;
- Informer et former les employés et assister à la formation sur le harcèlement et la violence ;
- Créer un milieu de travail respectueux.



# La notion de consentement

Dans les cas de harcèlement sexuel, une dimension clé est le caractère non désiré du comportement harcelant. Le consentement est une question importante et complexe. D'abord, il faut comprendre que le consentement 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. Il doit être donné de façon volontaire, et doit être un choix libre et éclairé. Personne n'a le droit d'imposer des contacts sexuels ou exposer une autre personne à des messages ou des images à connotation sexuelle sans son consentement. 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 que l'individu consent à tout. L'absence d'un refus ne peut pas être interprété comme un consentement.

## Comment exprimer un non-consentement

Il est important de manifester son désaccord, son non-consentement, son non-intérêt. Il est important d'être clair et sans ambiguïté.

Une piste pour sortir de ce type de situation, sans être agressif, serait d'exprimer son malaise en utilisant la formule du « quand... je... car », 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 (pourquoi).

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

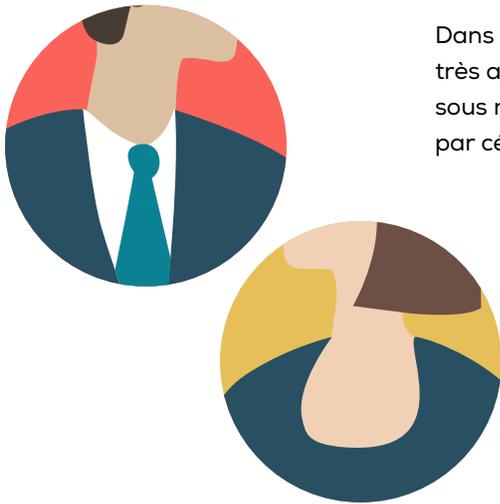


## Non-consentement et notion de pouvoir

Les différentes formes que les rapports de pouvoir peuvent revêtir, qui sont intrinsèquement liées aux différentes formes de harcèlement, sont un facteur qui peut donner lieu à une absence de consentement. 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.

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.

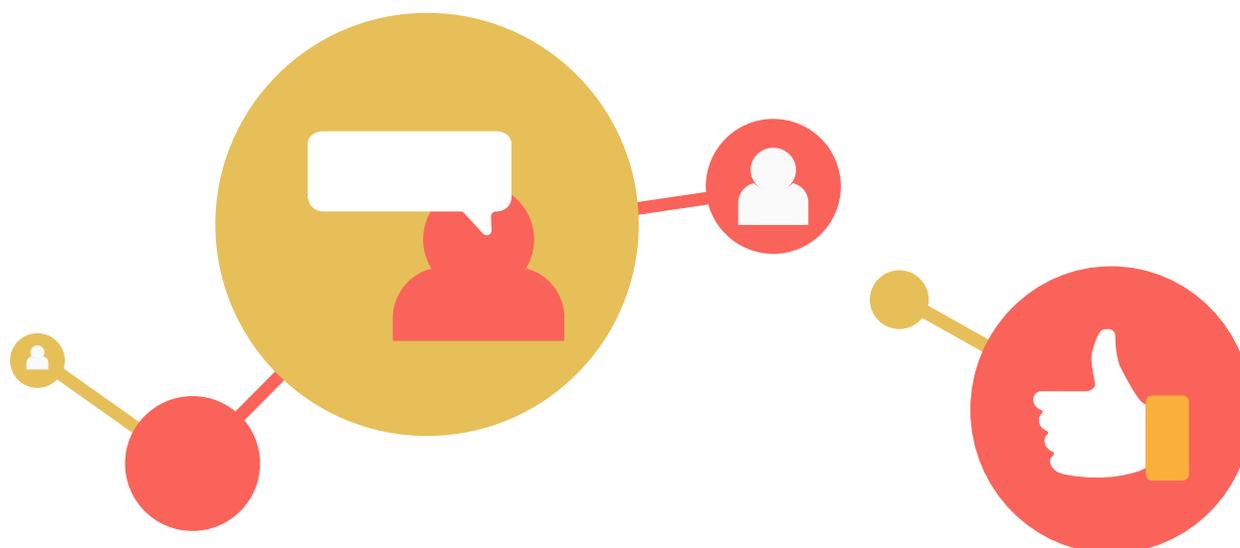


# Les gestes et agissements que revêt le harcèlement sexuel au travail

Comme nous l'avons vu précédemment, le harcèlement sexuel au travail est composé d'agissements de diverses natures. Voici ci-après un classement de ces agissements en précisant, pour chacun, les formes et les degrés retenus pour les comportements à connotation sexuelle possible<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Source : adapté de Savoie et Larouche (1988) et de Gaiht (2004).

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



Selon Statistique Canada (2019), les hommes (56 %) sont légèrement 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.

Voici ci-après les agissements les plus fréquemment subis, selon que l'on soit une femme ou un homme au travail<sup>3</sup>.

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

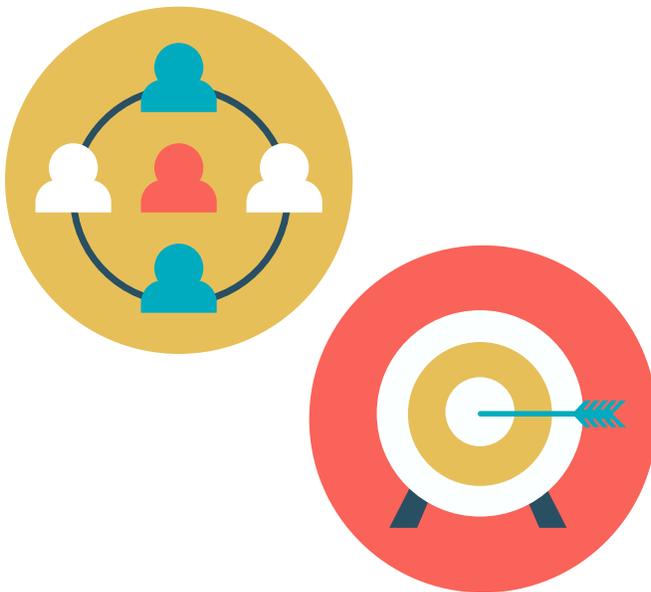


<sup>3</sup> Source : Statistique Canada, Enquête sur la sécurité dans les espaces publics et privés. Exclut les données du Yukon, des Territoires du Nord-Ouest et du Nunavut.

# Existe-t-il un profil type ?

Les femmes mais aussi les hommes peuvent être la cible de harcèlement sexuel. Il est cependant vrai que les femmes sont beaucoup plus susceptibles de le subir. 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.

Les études nous indiquent qu'il n'y a pas un profil de la personne type 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.



## Le cyberharcèlement

Le cyberharcèlement consiste en un ensemble de stratégies, à l'aide des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), visant à provoquer, effrayer, intimider, humilier, menacer ou incommoder une autre personne, ou à exercer de la pression sur elle. Sa spécificité réside dans l'effet boule de neige généré par la propagation sur Internet et en particulier sur les réseaux sociaux (perte de contrôle).

Voici les différentes stratégies de cyberharcèlement :

Lance-flammes ( <i>flaming</i> )	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.
Sextage, textopornographie ( <i>sexting</i> )	Quelqu'un prend une photo d'une partie intime et l'envoie à une autre personne par l'entremise d'un appareil mobile.
Tromperie ( <i>trickery</i> )	Consiste à convaincre quelqu'un de révéler des secrets ou des informations embarrassantes, puis à les partager en ligne.
Vidéolynchage ( <i>happy slapping</i> )	Forme extrême d'intimidation dans laquelle les agressions physiques ou sexuelles sont enregistrées puis mises en ligne.

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.



# Les conséquences du harcèlement sexuel

## Les conséquences pour les individus

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.

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 au travail et la carrière s'en trouvera compromise.

## Les conséquences pour les témoins

Les témoins subissent aussi les conséquences d'un milieu toxique en raison de la présence de harcèlement sexuel : c'est un processus de victimisation secondaire. Les témoins sont tous les individus qui ont un contact direct ou indirect avec cette forme de violence.

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.

## Les conséquences 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.

# La responsabilité des gestionnaires

## Évaluer les risques

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 globalement avec les employés, sans distinguer les différents types d'actes, 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 en 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.

## Prévenir le harcèlement sexuel

Pour parvenir à maintenir un environnement de travail sain, il faut être conscient que la prévention est toujours souhaitable et importante, non seulement pour minimiser et essayer de contrer le harcèlement sexuel, mais aussi pour maximiser l'efficacité organisationnelle.

Voici cinq stratégies de prévention à développer :

- Évaluer les risques de harcèlement et de violence en milieu de travail ;
- Informer les employés et démystifier le harcèlement sexuel au travail ;
- Former les employés ;
- Développer et implanter une politique contre le harcèlement sexuel au travail ;
- 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.

# Une politique de prévention obligatoire

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 en parler et l'expliquer. La politique de prévention du harcèlement sexuel au travail est non seulement un élément majeur pour la promotion d'un milieu de travail sain, respectueux, efficace et productif mais c'est aussi une des exigences des différentes lois au Québec et au Canada.

## Comment faire connaître sa politique

- Faire un lancement officiel de la 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.
- 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.
- Donner une copie de la politique à tous les nouveaux employés, dans le processus d'intégration organisationnel.
- Afficher visiblement la politique sur les babillards.
- Faire preuve de créativité!



# ● 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*, n° 30, 2009, p. 348-371.
- BRODSKY, Carroll M. *The Harassed Worker*, Lexington, Lexington Books, 1976, 174 p.
- CORMIER, Solange. *La communication et la gestion*, 3<sup>e</sup> 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*, n° 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, n° 4, 2001, p. 497-522.

# Bibliographie

## Le harcèlement sexuel au travail

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.

DELIGIORIS, 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.

GAHST. *Prévenir et gérer les plaintes de harcèlement au travail*, Montréal, Les 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 Viateur LAROUCHE. *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° 75-006-X, 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.



Version 1 • Octobre 2020

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**