

**RAPPORT
DU COMITÉ INTERMINISTÉRIEL
SUR LE HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE
AU TRAVAIL**

LE 14 MAI 2001

Dépôt légal — Bibliothèque nationale du Québec, 2001
ISBN 2-550-37181-X

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	v
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 : LA PROBLÉMATIQUE.....	5
1.1 LA DÉFINITION DE CERTAINS CONCEPTS.....	5
Le harcèlement en général.....	5
La violence.....	9
L'abus de pouvoir.....	11
La relation d'autorité	11
L'agressivité.....	12
Proposition d'une définition du harcèlement psychologique	13
1.2 LE HARCELEMENT PSYCHOLOGIQUE : UN PROCESSUS COMPLEXE	14
Les étapes du processus du harcèlement.....	14
Les stratégies des personnes qui harcèlent.....	15
Les facteurs qui favorisent l'éclosion d'incidents de harcèlement.....	15
Des types de violence fréquents dans les milieux de travail	16
Les stratégies des victimes pour se prémunir du phénomène.....	17
Les facteurs de vulnérabilité à la violence.....	17
1.3 LE HARCELEMENT PSYCHOLOGIQUE : DES IMPACTS IMPORTANTS SUR LES PERSONNES ET LES ORGANISATIONS ET UNE RÉALITÉ QUI VA À L'ENCONTRE DE NOUVELLES PRATIQUES ÉVOQUÉES PAR LE DISCOURS DE GESTION.....	18
Certains impacts du harcèlement.....	19
Un lien à faire entre harcèlement et accroissement du stress	19
À propos de certaines tendances du marché du travail.....	22
L'importance du travail d'équipe dans le contexte actuel de production	24
Certaines compétences requises dans le contexte actuel de travail.....	26
L'importance de la reconnaissance dans le milieu de travail	30
À propos des divers types de coûts engendrés par le harcèlement et d'autres problèmes de fonctionnement associés partiellement à ce phénomène.	32
La notion de milieu hostile	37
1.4 LES RESPONSABILITÉS OU L'ACTION DES PRINCIPALES PARTIES CONCERNÉES	38
La question de la responsabilité de l'employeur.....	38
Le rôle des cadres	41
Un point de vue syndical	45
La victime et les éventuels témoins.....	48
Les groupes professionnels.....	48
La société en général	49
L'action d'instances publiques	49

CHAPITRE 2 : LES RÉSULTATS DE QUELQUES TRAVAUX SUR LE HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE	53
2.1 L'étude de la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (Dagenais et Boily, 2000).....	53
La notion de harcèlement	54
La définition du harcèlement psychologique au travail	55
Les dossiers d'enquête évalués	55
Les manifestations du harcèlement	56
Les conséquences du harcèlement	58
2.2 La consultation auprès des trois groupes d'intervenantes et d'intervenants qui fournissent des services aux victimes de harcèlement psychologique au travail (Leclerc, Leblond et Roussin, 2000).....	60
La méthode retenue.....	61
Le processus de harcèlement	62
Le traitement des demandes de soutien faites par les victimes	64
Les voies de solution à explorer	65
CHAPITRE 3 : DES PISTES D'ACTION AUX RECOMMANDATIONS	69
3.1 Les pistes d'action	69
La sensibilisation et la formation	69
L'intervention à l'intérieur des organisations	72
Le soutien aux victimes	75
Un recours légal menant à la réparation	77
3.2 Les recommandations	79
BIBLIOGRAPHIE	83
ANNEXES	
Annexe 1 : Liste des membres du comité interministériel	
Annexe 2 : Liste des experts consultés par le comité interministériel	

Sommaire

Le mandat du Comité interministériel attribué par la ministre du Travail, M^{me} Diane Lemieux, à l'été 1999, comportait les dimensions suivantes : l'étude du phénomène et de son ampleur, l'organisation de consultations jugées pertinentes, la formulation de recommandations visant à éliminer le harcèlement psychologique au travail (prévention) et à en diminuer l'impact sur les personnes qui en auraient été victimes (réparation). Ces recommandations devront être applicables aux travailleuses et travailleurs, qu'ils soient syndiqués ou non.

Le rapport est constitué de trois chapitres qui correspondent aux différents volets du mandat attribué, la problématique, l'exposé de résultats de recherches originales, des pistes d'action pour la prévention et la réparation du harcèlement psychologique au travail ainsi que des propositions de recommandations.

La problématique

Le sens de certains concepts utilisés pour appréhender la réalité sous-jacente au phénomène du harcèlement psychologique a d'abord été examiné. Cela a permis de mieux distinguer le concept de harcèlement de ceux de la violence, de l'abus de pouvoir, de la relation d'autorité ou de l'agressivité. Une telle démarche a amené le comité à adopter une définition du harcèlement psychologique dont les différentes dimensions rejoignent celles mises de l'avant par d'autres organisations comme la Commission européenne pour la violence au travail. La définition retenue par le Comité interministériel est la suivante :

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

Le processus de harcèlement psychologique est explicité à partir des actes et des comportements qui peuvent y être liés, des stratégies utilisées par les personnes qui font du harcèlement et celles employées par les victimes et de certains des facteurs favorisant l'occurrence d'incidents de harcèlement.

Les principaux impacts du harcèlement sont rappelés. Ces derniers concernent aussi bien les victimes que les organisations où peut se dérouler du harcèlement. Ceux-ci semblent majeurs tant au point de vue de la santé physique et psychologique de personnes qui ont subi du harcèlement qu'au regard du fonctionnement des entreprises : il est alors question d'absentéisme au travail, de roulement de personnel, de baisse de productivité, de coûts financiers importants, etc. Ces impacts font ressortir les contradictions entre les nouvelles exigences du marché du travail, les pratiques de gestion mises de l'avant pour les rencontrer et le fait du harcèlement.

Les responsabilités des diverses parties concernées par le phénomène du harcèlement psychologique au travail sont aussi abordées, notamment celles dévolues à l'employeur.

Des recherches originales

Le Comité interministériel a favorisé la réalisation de deux recherches originales dans le cadre de ses travaux :

- l'analyse des plaintes en harcèlement déposées dans le secteur travail, à la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ);
- la consultation d'intervenantes et d'intervenants qui dispensent des services aux victimes de harcèlement psychologique au travail.

La recherche de la CDPDJ comporte des informations sur les manifestations inhérentes au harcèlement au travail des victimes ainsi que sur les conséquences de tous ordres générées par un tel processus.

La consultation des intervenantes et intervenants a été faite auprès de trois groupes de personnes. Le premier est constitué des employées ou employés des services publics liés aux droits de la personne et aux droits du travail. Le second comprend des employées ou employés du secteur professionnel – psychologues, travailleurs sociaux ou autres personnes exerçant leur profession au sein du système public de santé et services sociaux ou dans des firmes privées. Le troisième est composé de représentantes ou de représentants d'organismes communautaires qui ont une mission de défense des droits d'une part, et, d'autre part, de soutien à des personnes susceptibles d'en éprouver le besoin, notamment en raison du harcèlement psychologique dont elles pourraient avoir été victimes. Cette consultation donne des indications sur le processus de harcèlement, le traitement des demandes dans les organisations d'où proviennent les intervenantes et intervenants ainsi que sur les voies de solution identifiées pour ce problème.

Les deux recherches présentent de forts points de convergence quant à l'analyse du phénomène du harcèlement :

- le harcèlement se fonde d'abord sur une constellation de manifestations pouvant aller de la plus insidieuse à la plus flagrante;
- les cas les plus nombreux de harcèlement seraient ceux initiés par les employeurs eux-mêmes;
- le harcèlement a des conséquences très importantes sur la victime d'abord, mais également sur les entreprises et les organisations ainsi que sur la société. Pour la personne touchée par le harcèlement, il est question d'effets sur sa vie au travail (plans psychologique, moral et social, modification des conditions de travail) et sa vie hors travail (problèmes de santé psychique et/ou physique); les impacts du harcèlement se situant aussi bien sur le plan professionnel que sur le plan personnel. Pour l'entreprise, le harcèlement génère une hausse de différents types de coûts liés à son fonctionnement;
- le harcèlement représente une atteinte aux droits de la personne. Il est question, entre autres, des droits fondamentaux tels que celui à la dignité, à l'intégrité psychologique et physique, à l'honneur et à la réputation, au respect, notamment, de la vie privée;
- les coûts financiers, sociaux et moraux du harcèlement sont très élevés pour toutes les parties concernées;

- la prévention du harcèlement semble donc une voie prometteuse, aussi bien pour les victimes que pour les entreprises ou la société en général.

La violence et le harcèlement sur les lieux de travail proviennent d'un ensemble de causes – l'individu, le milieu, les conditions de travail, les rapports entre collègues, les rapports entre ces derniers et les clients ainsi que les rapports entre la direction et les employés. Une démarche globale est nécessaire pour assurer la prévention de la violence ou du harcèlement.

Les moyens identifiés lors de la consultation des intervenantes et intervenants en vue de contrer le harcèlement se situent autour d'axes d'action possibles, soit la sensibilisation de certains acteurs sociaux tels que les travailleuses et les travailleurs, les employeurs, la formation sur des sujets liés à cette question, la résolution de conflits, par exemple, ou la communication entre les membres d'un comité de travail, l'intervention à l'intérieur des organisations grâce, entre autres, à la mise en place de politiques de prévention du harcèlement, le soutien aux victimes de harcèlement et la mise en œuvre d'un recours juridique permettant l'accès à une réparation.

Les pistes d'action et les recommandations

Plusieurs moyens ont été mis de l'avant dans la problématique ou dans les travaux de recherche réalisés dans le cadre du mandat dévolu au Comité interministériel en vue de la prévention de ce phénomène ou de sa réparation. Ces moyens peuvent être articulés autour des pistes d'action telles que la sensibilisation et la formation, l'intervention à l'intérieur des organisations grâce, notamment, à des politiques de prévention ainsi qu'à des codes de conduite, le soutien des victimes et la présence d'un recours légal menant à la réparation.

Certains paramètres ont servi à déterminer les recommandations du Comité interministériel. Il s'agit des suivants :

- la mise en œuvre des recommandations retenues doit présenter un caractère réaliste par rapport aux moyens disponibles;
- les recommandations retenues doivent s'adresser prioritairement aux acteurs sociaux avec lesquels les ministères et organismes représentés au Comité interministériel entretiennent des liens directs;
- les recommandations doivent idéalement être réalisables dans un horizon à court et à moyen termes.

C'est dans ce contexte que le Comité interministériel a retenu trois recommandations :

- la mise en place d'une structure permanente de concertation qui prendra la forme d'un nouveau groupe de travail. Le mandat de cette nouvelle instance comprend des actions telles que :
 - 1) la réalisation d'actions en lien avec la sensibilisation et la formation, grâce notamment, à des répertoires d'outils destinés aux parties concernées par la question du harcèlement psychologique au travail;

- 2) l'élaboration d'une politique québécoise de prévention du harcèlement psychologique au travail ainsi que d'un plan d'action;
 - 3) le soutien des principales parties concernées par le harcèlement psychologique dans les entreprises;
 - 4) le développement de la recherche portant sur le harcèlement psychologique au travail.
- la poursuite d'actions de sensibilisation et de formation visant prioritairement les principales parties concernées par la question du harcèlement psychologique, soit les employeurs d'une part, et les travailleuses et les travailleurs, d'autre part;
- la mise en place progressive, à partir des ressources du réseau de la santé et des services sociaux, d'équipes spécialisées dans l'identification et le soutien des cas de harcèlement psychologique au travail.

INTRODUCTION

Le marché du travail évolue rapidement. Le rythme des changements s'accélère depuis le début des années 1980. On n'a qu'à songer à des phénomènes tels que la place primordiale des nouvelles technologies de l'information et de la communication dans le processus de croissance économique des pays, l'importance grandissante du libre-échange, la restructuration économique des pays développés vers ce qu'il est maintenant convenu d'appeler la « nouvelle économie » fondée principalement sur le traitement de l'information. En conséquence, on peut dire comme Laszlo et Langel que, depuis ces dernières années, la vitesse des changements s'est accélérée et leur amplitude s'est étendue si bien que cela pourrait être vu comme une « rupture par rapport aux règles du jeu établies au fil du temps » (1998, p. 28).

C'est dans un tel contexte qu'émergent certaines questions liées à l'organisation du travail. D'autant plus que le travail tend à fonder les identités nouvelles étant donné que disparaissent ou s'affaiblissent les ordres traditionnels et les autres cercles de solidarité, le travail engendrant également des rapports sociaux qui déchirent les sociétés modernes. Beaudelot et Gollac vont dans ce sens quand ils estiment que « l'identité au travail génère des liens sociaux au-delà de l'usine, du chantier, du magasin ou du bureau » (1998, p. 16). Ils précisent encore en ce qui concerne l'importance du travail dans la vie de chacun ou chacune d'entre nous que « tous ceux qui sont privés de travail disent que la vie est en grande partie privée de sens; tous éprouvent les plus grandes difficultés à lui redonner un sens ». Ils insistent davantage en soulignant ainsi le lien avec l'identité même des personnes : « le bonheur tiré du travail provient du pouvoir d'affirmer son humanité en agissant sur la nature ou la société. »

Il apparaît essentiel, dans une telle perspective, que le travail comporte un sens réel pour les personnes qui le font, d'autant que plusieurs peuvent se « surinvestir » dans leur seule expérience professionnelle, répondant ainsi aux discours d'engagement des entreprises. Aussi, pour que le sens induise un effet de cohérence, il est préférable que la personne puisse s'engager pour un but ou une cause qui la dépasse, qui la force à transcender ses intérêts. Cette voie représenterait, d'après Albert et Emery (1998), une façon de conjurer l'inquiétude par rapport à l'emploi.

Par contre, ce surinvestissement risquerait d'accroître la vulnérabilité psychologique face aux aléas du travail et, par voie de conséquence, la vulnérabilité face à des incidents de harcèlement psychologique. Certains chercheurs, comme Pauchant, estiment même que la très grande importance attachée au travail représente une forme de « dépendance existentielle » (1996, p. 78 et suiv.). Il précise à cet égard qu'« au cœur de la dépendance existentielle se trouve une obsession engendrée par la terreur, qui favorise l'immersion totale dans le travail et une dépendance à l'action compulsive » (p. 79). Pauchant utilise une image pour qualifier cette situation, celle de l'« homme managérial », c'est-à-dire celle de la personne qui, en quelque sorte, fusionne avec l'entreprise.

Le travail prend maintenant, et de plus en plus, une dimension identitaire et non seulement une valeur instrumentale. Lebaube abonde aussi dans ce sens quand il écrit qu'« en glissant de l'ère industrielle à la société postindustrielle ou, plus encore, à la société des services, il est manifeste que le travail en arrive à contenir des éléments qui valorisent la personne et qui accélèrent l'individualisme » (1997, p. 119).

On peut alors présumer que les personnes sont plus susceptibles qu'auparavant de manifester une plus grande sensibilité à des incidents de harcèlement psychologique et de les considérer comme inacceptables. Par ailleurs, l'efficacité organisationnelle réduite à l'idée de réussite économique

à tout prix, légitimant la compétition, étendue maintenant à l'échelle de la planète, peut aussi avoir des conséquences sur le sens même du travail.

Plusieurs intervenants sociaux sont maintenant conscients de l'importance de plus en plus grande du travail dans nos existences. Ils sont également conscients des changements majeurs dans les conditions de travail d'une proportion croissante des travailleurs, amenés par une conjoncture économique axée sur une compétition féroce et une exigence accrue de profits. Enfin, ils sont aussi conscients de l'impact important des exigences de flexibilité véhiculées par les entreprises. Si bien qu'un certain nombre d'intervenants publics ont récemment demandé la mise en place d'un comité interministériel en vue d'étudier le phénomène du harcèlement psychologique au travail. Celui-ci est susceptible d'influer grandement sur le sens même du travail ainsi que sur la motivation des personnes et les performances en découlant.

La ministre du Travail d'alors, M^{me} Diane Lemieux, a jugé opportun de prendre une telle demande en considération et, à l'été de 1999, a convié la Commission de la santé et de la sécurité du travail, la Commission des normes du travail, le ministère de la Santé et des Services sociaux, le Secrétariat à la condition féminine et le ministère de la Justice à participer aux travaux d'un comité interministériel présidé par le ministère du Travail. Une représentante de la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse s'est jointe au Comité, à la demande des membres, après la première réunion. La liste des membres du Comité est présentée en annexe.

Le mandat attribué à ce comité comportait les dimensions suivantes :

- Cerner la problématique du harcèlement psychologique à travers l'ampleur du phénomène, les milieux où il se manifeste, les formes sous lesquelles on peut l'observer et ses répercussions pour les personnes qui y sont exposées. Les hommes, tout comme les femmes, peuvent être victimes de harcèlement psychologique. Certaines données font cependant ressortir que ces dernières pourraient être plus largement touchées – il ressort de la brochure du groupe *Au bas de l'échelle*, publiée en avril 1998, sur cette question, que parmi les dossiers ouverts pour harcèlement psychologique au travail, 69 % touchent des femmes et 31 % des hommes. (p. 6). En conséquence, l'analyse du phénomène devrait se réaliser dans une perspective différenciée selon le sexe.

Cette étude vise à préciser les conditions propices au harcèlement psychologique dans un milieu de travail, que celles-ci soient liées au milieu de travail lui-même, au rôle de la personne dans l'entreprise ou encore à une incompatibilité entre deux personnes.

Ce premier volet devra aussi faire l'inventaire des moyens législatifs ou autres qui existent pour contrer le harcèlement psychologique non seulement au Québec, mais également au Canada, en Amérique du Nord et en Europe, ce qui suppose, entre autres, d'examiner les recours existants de même que leur accessibilité, en matière de délais ou de coûts par exemple.

Enfin, l'étude devra également être l'occasion d'analyser la responsabilité de l'employeur au regard du harcèlement fait par un employé ou une employée au sein de son entreprise.

- Organiser des consultations, selon la méthode qui lui semblera la plus indiquée, afin d'obtenir la perception des groupes et des personnes intéressés par ce phénomène et d'identifier les moyens propres à l'éliminer ou, à tout le moins, à en diminuer l'importance.

- Formuler des recommandations visant à éliminer le harcèlement psychologique au travail (prévention) et à en diminuer l'impact sur les personnes qui en auraient été victimes (réparation). Les recommandations devront être applicables aux travailleuses et travailleurs non syndiqués comme à ceux qui sont membres d'un syndicat. En ce qui concerne l'exercice des recours, le groupe de travail devra porter une attention particulière à leur simplicité et à leur accessibilité.
- Le groupe de travail devra donc identifier certains moyens pour apporter des solutions à la question du harcèlement psychologique; la responsabilisation des employeurs à cet égard paraissant constituer l'une des pistes à explorer plus particulièrement.

Le premier chapitre présente la problématique du harcèlement psychologique au travail. Ce chapitre est constitué de quatre grandes sections.

Une première section vise à cerner le sens de certains concepts utilisés pour appréhender la réalité qui sera examinée tout au long du rapport. Une deuxième permet d'apporter des précisions sur le processus du harcèlement psychologique, les actes et comportements susceptibles d'y être liés, les stratégies utilisées par les personnes qui font du harcèlement et celles employées par les victimes, les facteurs favorisant l'occurrence d'incidents de harcèlement, les facteurs de vulnérabilité à la violence de façon générale. Une troisième porte sur les impacts du harcèlement de tous types aussi bien pour les personnes que pour les organisations, ce qui permet de faire ressortir les contradictions entre les nouvelles exigences du marché du travail, certaines pratiques de gestion mises de l'avant pour les rencontrer et le fait du harcèlement. Enfin, la dernière section fait ressortir les responsabilités des diverses parties concernées par le phénomène du harcèlement psychologique au travail, notamment la responsabilité de l'employeur.

Le chapitre 2 fait la synthèse des travaux suivants :

- l'analyse des plaintes en harcèlement déposées dans le secteur travail à la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse;
- la consultation d'intervenantes et d'intervenants qui dispensent des services aux victimes de harcèlement psychologique au travail.

L'analyse des plaintes déposées à la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse devrait comporter des informations sur les manifestations inhérentes au harcèlement au travail des victimes ainsi que sur les conséquences de tous types générées par un tel processus. Il convient de souligner qu'il ne s'agit ici que d'une fraction des victimes potentielles de ce phénomène, celles qui ont voulu exercer un recours. On peut raisonnablement faire l'hypothèse qu'un nombre sensiblement plus grand de personnes sont susceptibles d'avoir subi du harcèlement au travail.

La consultation auprès des intervenantes et des intervenants qui dispensent des services aux victimes de harcèlement psychologique au travail a été réalisée auprès de trois groupes de personnes :

- des employées ou employés des services publics liés aux droits de la personne et aux droits du travail – on a voulu dénommer ainsi les employées ou employés d'organismes publics auxquels des victimes de harcèlement sont susceptibles d'avoir fait appel, soit la

Commission de la santé et de la sécurité du travail, la Commission des normes du travail et la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse;

- des employées ou employés du secteur professionnel – on a voulu appeler ainsi des psychologues, travailleurs sociaux ou autres personnes exerçant leur profession au sein du système public de santé et services sociaux ou dans des firmes privées, professionnelles ou professionnels qui pourraient avoir dispensé des services à des victimes de harcèlement au travail;
- des représentantes ou représentants de groupes du secteur communautaire – ces groupes ont une double mission, celle de défense des droits et celle de soutien à des personnes susceptibles d'en éprouver le besoin en raison, notamment, du harcèlement psychologique dont elles pourraient avoir été victimes.

Cette consultation devrait donner des indications sur les victimes de harcèlement, le processus subi, les milieux d'où viennent les victimes, le type de traitement des demandes dans les diverses organisations où ces professionnelles et professionnels travaillent et les voies de solution au problème de harcèlement psychologique.

Le chapitre 3 identifie les pistes d'action à l'intérieur desquelles se situeront les recommandations de prévention du harcèlement psychologique ainsi que de réparation pour les cas où la prévention n'aurait pas été efficace.

Étant donné la complexité de la question à l'étude, on peut raisonnablement présumer que ces recommandations s'adresseront à des clientèles cibles diversifiées. Ces recommandations se situeront autour de quelques axes principaux, soit la formation et la sensibilisation, l'intervention à l'interne des entreprises et des organisations, le soutien aux victimes de harcèlement psychologique au travail et la réparation.

Il convient de rappeler, en dernier lieu, que le Comité a estimé opportun de rencontrer plusieurs experts de la question. La liste des personnes consultées est présentée en annexe 2.

CHAPITRE 1 : LA PROBLÉMATIQUE

1.1 La définition de certains concepts

Avant de procéder à l'analyse du phénomène du harcèlement psychologique au travail, il semble opportun de préciser le sens des concepts qui seront utilisés dans le cours du présent rapport afin de mieux en cerner la réalité sous-jacente. Cet exercice devrait permettre de mieux les distinguer les uns par rapport aux autres et indiquer qu'ils recouvrent des réalités qui peuvent présenter des différences sensibles. Il semble d'autant plus pertinent de se pencher sur ce sujet que, selon Jauvin, « un des constats émergeant de la littérature est l'emploi d'une terminologie variée pour parler du phénomène. On retrouve, par exemple, l'utilisation des termes suivants : violence, agression, mauvais traitement, abus, harcèlement, etc. » (1999, p. 8).

Dans un premier temps, on se penche sur le harcèlement afin d'en circonscrire les grandes dimensions. Dans un second temps, on regarde rapidement plusieurs concepts situés à proximité du harcèlement, tels que la violence, l'abus de pouvoir, et l'agressivité. Enfin, une définition du harcèlement psychologique au travail est proposée.

Le harcèlement en général

Il convient d'abord de rappeler que le harcèlement discriminatoire a été défini par la Commission des droits de la personne du Québec dans un document adopté en octobre 1987, de la façon suivante : « il s'agit d'une conduite se manifestant, entre autres, par des paroles, des actes ou des gestes répétés, à caractère vexatoire ou méprisant, à l'égard d'une personne ou d'un groupe de personnes en raison de l'un ou l'autre des motifs énumérés à l'article 10 de la Charte » (p. 3-4). Ces motifs sont 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.

Le harcèlement suppose donc généralement une répétition d'actes. Toutefois, il peut arriver, selon la Commission, qu'un acte isolé puisse susciter une crainte raisonnable de détérioration des conditions de travail.

Le harcèlement représente aussi une atteinte à la dignité et à l'intégrité de la personne et ce, en raison d'une conduite à caractère vexatoire et méprisant. Cela a des conséquences importantes pour les victimes sur divers plans, selon la chercheuse Engel. Celle-ci estime que : « Harassment can wear down a person's defenses and resistance over time » (1998, p. 44); celle-ci précise encore que « Harassment wears people down, tiring them out and making them insecure and anxious. It is another powerful, effective form of psychological violence » (p. 45).

Ce point de vue concernant le harcèlement est partagé par des spécialistes auxquels des arbitres ont pu faire appel, comme dans le cas très récent impliquant la

Fédération des infirmières et infirmiers du Québec et le Pavillon Hôtel-Dieu de Québec-CHUQ.

Ainsi, Campbell, psychologue et sexologue, qui s'est intéressé tant dans ses recherches que dans sa pratique à la violence organisationnelle, considère que le harcèlement « englobe tout comportement répréhensible ayant pour effet d'abaisser et d'humilier. » (p. 67). Il définit le harcèlement au travail comme suit : « Le harcèlement au travail comprend le harcèlement sexuel et personnel, l'établissement d'un milieu de travail malsain et l'abus de pouvoir. Le harcèlement personnel désigne tout comportement inacceptable ou offensant qui est reconnu ou devrait raisonnablement être reconnu comme importun, incommode et agaçant. Le harcèlement personnel englobe tout commentaire, conduite ou exhibition répréhensible survenant de manière isolée ou persistante et ayant pour effet d'abaisser, de déprécier, d'humilier ou d'embarrasser quelqu'un. Le harcèlement personnel comprend tout commentaire avilissant, dégradant, offensant ou humiliant eu égard à la race, la couleur, la religion, la nationalité, l'ascendance, le lieu d'origine, l'âge, l'incapacité physique ou mentale, l'état civil, l'orientation sexuelle ou le sexe. Le fait de créer une atmosphère hostile et offensante est considéré comme l'établissement d'un milieu de travail malsain. À titre d'exemple, il peut s'agir d'insultes ou de blagues à caractère sexuel, racial ou religieux, de graffitis, de caricatures, de littérature et de matériel pornographique ou de tout autre matériel offensant. L'abus de pouvoir consiste à utiliser de façon inappropriée ou induite l'autorité et le pouvoir pour nuire à l'épanouissement et au rendement d'une personne par des comportements d'intimidation, de menace, de chantage et de coercition. L'abus d'autorité peut consister en des comportements ayant pour objectif de compromettre l'emploi d'un employé subalterne sans motif raisonnable » (p. 67-68).

Dans cette dernière perspective, le harcèlement se concrétise souvent dans une atmosphère hostile et offensante et peut aussi comprendre l'abus de pouvoir.

Un récent document de travail de Thériault (2000), portant sur les définitions du harcèlement contenues dans certaines politiques de prévention, présente une vision convergente avec ce qui précède puisqu'il a été possible de dégager certaines constantes dans les dimensions inhérentes au phénomène du harcèlement, à savoir :

- des conduites (actes, paroles, gestes, comportements);
- la mise en place de conditions de travail défavorables;
- le caractère répétitif de la conduite;
- son caractère non désiré;
- l'atteinte à la dignité de la personne;
- l'atteinte à son intégrité psychologique ou physique;
- des menaces de suspension, la mise à pied ou le renvoi.

Il semble important d'essayer d'apporter certaines précisions au regard des dimensions inhérentes à une définition du harcèlement et ce, afin d'en favoriser une meilleure compréhension.

À titre d'exemple de conduite de harcèlement particulière aux milieux de travail, on peut, entre autres, évoquer le *mobbing* et le *bullying*.

Le *mobbing* peut être défini, selon les Syndicats des services publics (SPP-Syndicat dynamique de la fonction publique suisse), comme « une forme de terrorisme psychologique,

une guerre des nerfs, une guerre d'usure n'ayant rien à voir avec les petites misères et les conflits émaillant la vie professionnelle. Le *mobbing*, c'est en fait l'attitude négative d'une ou plusieurs personnes s'acharnant sur une collaboratrice ou un collaborateur. Allusions, calomnies, humiliations, menaces, tous les moyens sont bons quand on a trouvé sa victime, sans parler du harcèlement sexuel et autres subtilités » (cité dans Moreau, 1999, p. 6).

Les agissements liés au *mobbing* peuvent être regroupés sous cinq grandes catégories d'action, soit :

- empêcher la victime de s'exprimer;
- isoler la victime;
- déconsidérer la victime;
- discréditer la victime;
- compromettre la santé de la victime.

Quant au *bullying*, il s'agit, selon Lamy, de « tentatives, conduites par des collègues de travail et des supérieurs hiérarchiques, pour jeter le discrédit sur une personne par de fausses allégations d'incompétence, fausses allégations d'actes criminels, dénonciations, etc. » (28 octobre 1999, p. 7).

Les conduites qui s'inscrivent dans un processus de harcèlement ont un caractère vexatoire ou humiliant pour la personne qui la subit. L'objectif visé par ces conduites est, entre autres, de diminuer, de dénigrer la victime aussi bien sur le plan professionnel que personnel.

Le caractère répétitif de la conduite semble d'autant plus important pour fonder une définition du harcèlement que, du point de vue de Crochetière, « c'est plutôt l'ensemble de ces événements répétés sur une période de temps, qui permet de conclure à une situation de harcèlement » (1999, p. 3). Celle-ci précise encore que « la conjonction d'événements bénins, dont la superposition devient significative, présente la caractéristique imprévue et soudain requis par la loi » (p. 5). Le harcèlement représente alors une série de « petits événements » survenus pendant une période de temps déterminée, qu'il serait pratiquement impossible de prévoir.

Le caractère non désiré constitue également une dimension importante du harcèlement. Ainsi, pour Dowd (1999, p. 4) aussi bien que pour Quigley, il s'agit là d'une dimension à considérer au regard de la preuve à faire. Ils estiment qu'« il faudra faire la preuve du caractère non désiré de la conduite pour conclure à la présence de harcèlement. Cette preuve pourra se faire par les signes de refus manifestés par la victime » (p. 2). Quigley précise encore que « la désapprobation de la conduite est également un facteur important à considérer lors d'une allégation de harcèlement. Si elle a été manifestée, la preuve de la victime sera certainement facilitée » (p. 19). Avoir manifesté son refus d'une conduite considérée comme harcelante devient alors un facteur à considérer dans la défense de ses droits, pour la victime.

Le harcèlement est susceptible de conséquences importantes pour la dignité de la personne visée ainsi que pour son intégrité psychologique ou physique. C'est sans doute pourquoi, du point de vue de Lamy, la violence psychologique, de même que le harcèlement, incluent des comportements vexatoires qui sont dégradants et humiliants. Il s'agit donc là d'une atteinte à la dignité de la personne. Elle précise que l'« on associe ces atteintes à l'un des aspects les plus fondamentaux de notre système de droit : la sauvegarde de la dignité de la personne » (12 avril 2000, p. 18).

Dans certains cas, on parle plutôt de harcèlement moral que de harcèlement psychologique au travail. Sans doute par référence au *best-seller* de Hirigoyen publié en 1999.

La question du harcèlement psychologique préoccupe beaucoup d'acteurs sociaux, ici comme ailleurs. Des actions légales ont déjà été posées dans d'autres pays ou états, qui contiennent une définition du harcèlement psychologique.

Ainsi, un projet de loi concernant cette question a même été déposé par le groupe communiste, à l'Assemblée nationale française en décembre 1999; une définition de ce concept y est incluse et se lit comme suit : « un harcèlement par la dégradation délibérée des conditions de travail » (adresse Internet : <http://www.multimania.com/harcelement/proposition.html>). Un projet de loi similaire a été élaboré en collaboration avec la Fédération générale du travail en Belgique (adresse Internet : <http://www.FGTB.BE>), qui donne une définition du harcèlement moral qui va dans le même sens que celle du projet français; les devoirs de l'employeur au regard du bien-être des travailleurs et travailleuses lors de l'exécution de leur travail y sont également soulignés.

Pour d'autres encore, le phénomène est appelé harcèlement professionnel. Il est alors plus restreint dans son acception puisqu'il est entendu, selon Cloutier, comme se manifestant « lorsqu'une personne en autorité insinue, sous-entend, intimide ou menace, dans le seul but de dominer, de contrôler. Il en est de même de la personne en autorité qui s'acharne à pointer les faiblesses d'une personne subalterne aux seules fins de l'humilier ou de la diminuer » (1999). Le harcèlement professionnel ne peut alors être que le fait d'une personne en autorité. Cela élimine la possibilité de harcèlement entre des collègues, que ceux-ci travaillent ou non dans un même service.

Que le phénomène se voit attribuer un nom ou un autre, que son acception soit plus ou moins large, les diverses formes de harcèlement présentent un caractère commun, l'atteinte à la dignité des personnes. Ainsi, à l'instar de M^e Lamy, on peut dire de ce qui précède, que « le caractère vexatoire, inopportun et abusif des propos et des gestes posés est typique du harcèlement » (octobre 1999, p. 4).

Il semble opportun de noter que des praticiens des relations de travail partagent cette position. L'arbitre Gauvin va dans ce sens quand il décrit ainsi le type de comportement assimilable à du harcèlement : « il n'est pas nécessaire qu'une mesure prise à l'égard d'une personne soit illégale, prohibée et déraisonnable pour qu'elle puisse constituer une vexation ou une attaque susceptible de devenir un élément de harcèlement. En effet, le fait de faire preuve de plus de zèle à l'endroit d'une personne, d'être moins tolérant envers elle, de lui être hostile en actes ou en paroles ou de tout simplement l'ignorer totalement peut très bien constituer à son égard une forme de vexation ou d'attaque subtile sans pour autant représenter en soi, lorsque apprécié individuellement, un acte prohibé, illégal et déraisonnable. C'est donc pas prises (sic) isolément mais étudiées collectivement, en tenant compte du contexte dans lequel elles ont été posées, de la période de temps au cours de laquelle elles sont survenues et de la motivation qu'elles peuvent avoir en commun, qu'il faut analyser ici chacune de ces diverses mesures » (Syndicat des professeurs de l'Université Laval c. Université Laval, 89T-490, p. 44-45, cité par Lamy, 1999, p. 4-5).

Rancourt présente un point de vue similaire quand il précise ainsi certains des traits majeurs du harcèlement au travail, à savoir que « le harcèlement au travail se caractérise avant tout par un abus de pouvoir à l'encontre d'une personne. Cet abus de pouvoir se manifeste par une conduite sous la forme de gestes, de langage, regards, attitudes. Il est destiné à une personne

et a pour objet une ou des caractéristiques identifiées à l'article 10 de la Charte. Le harcèlement au travail est aussi considéré comme une atteinte à la dignité de la personne, à sa vie privée. Il porte de même atteinte au droit de ne pas être discriminé dans son emploi et au droit de jouir de conditions de travail justes et raisonnables, lesquelles doivent respecter sa santé, sa sécurité et son intégrité physique » (1999, p. 4). Le harcèlement est d'abord vu comme le fait d'une personne en autorité qui par une conduite vexatoire porte atteinte à la dignité ou à l'intégrité d'une personne.

Il semble opportun de rappeler toutefois certaines des conduites de harcèlement particulières aux milieux de travail, telles que le *mobbing* ou le *bullying*, qui peuvent être le fait de collègues de travail, voire d'autres catégories de personnes comme des fournisseurs ou des clients. Le harcèlement n'est pas assimilable à de la violence, concept qui sera maintenant examiné.

La violence

Certains chercheurs ont préféré utiliser le concept de violence plutôt que celui de harcèlement.

Pour Aurousseau (1999), le concept de violence ne suggère pas de limites au pouvoir légitime ou formel d'une personne qui aurait des comportements agressants; il permet de réconcilier un phénomène qui se produit entre des individus et des phénomènes de groupes ou de sociétés où des situations d'agressions sont présentes. C'est donc dire que, du point de vue d'Aurousseau, « le concept de violence permet un meilleur arrimage des réalités micro et macro-sociales » (1999, p. 42). Ce concept inclut ainsi l'ensemble des phénomènes violents qui se manifestent dans le contexte de travail.

DiGiacomo rapporte, pour sa part, que le Centre canadien d'hygiène et de sécurité du travail (1998) a défini la violence en milieu de travail comme tout acte de violence (menace, intimidation, agression) dont une personne fait l'objet dans le cadre de ses fonctions (1999, p. 78). Cette définition comprend donc non seulement la violence physique, mais également la violence psychologique qui peut, dans ce dernier cas, se concrétiser sous forme de harcèlement.

Verret, quant à elle, semble concevoir la violence dans une perspective plus microsociale, liée intrinsèquement à une personne en particulier, puisqu'elle estime que la violence existe « quand l'impulsivité prend le dessus et que la personne perd le contrôle de ce qu'elle est en train de dire, de ce qu'elle est en train de faire. Elle terrorise son interlocuteur. C'est une menace à l'intégrité physique ou psychologique de l'autre » (1996, p. 101). Dans une telle perspective, la violence est liée au contrôle que la personne peut ou ne peut pas exercer sur elle-même, ce qui l'amène à faire des gestes, à adopter une conduite, un comportement qui a des effets importants sur les personnes et leur dignité.

On peut dire, dès lors, que la violence représente généralement une réalité beaucoup plus large que celle du harcèlement.

Il semble primordial de prendre en considération que des comportements de violence s'acquièrent très tôt dans la vie, selon Monique Richard, présidente de la Centrale des syndicats du Québec (CSQ, anciennement Centrale de l'enseignement du Québec).

La CSQ a toutefois identifié certains moyens pour favoriser la prévention de la violence, comme le dépistage des situations potentiellement dangereuses, l'établissement de plans d'action locaux, le suivi des dossiers et l'accompagnement des victimes. De plus, il faut souligner que le réseau scolaire se préoccupe grandement de cette question. À titre d'exemple, certaines commissions scolaires ont pris l'initiative de procéder à l'embauche de personnel dont le mandat serait de s'occuper exclusivement de cette question.

C'est au tout début de l'intégration scolaire des enfants que doivent porter les efforts de sensibilisation, d'éducation et de formation à la non-violence. Meirieu va dans un sens similaire quand il insiste sur le fait que, pour réduire la violence, il faut aider les jeunes à réfléchir avant de passer à l'acte (1997, p. 143) afin d'installer au centre de la vie quotidienne de l'école et de la classe un sursis à l'acte et ce, au nom d'une « loi sacrée » qui interdit la violence. Le rôle de l'école pour un apprentissage à des valeurs de tolérance, de respect et de non-violence semble, dans cette perspective, d'une grande importance pour favoriser la prévention du harcèlement.

Il existe plusieurs formes de violence dont certaines sont plus proches de la réalité des milieux de travail. Il en est ainsi de la violence organisationnelle qui peut être définie de la manière suivante : « Il y a violence organisationnelle quand une ou des personnes œuvrant pour une organisation donnée, par des actions ou par des menaces, portent atteinte de manière intentionnelle ou non intentionnelle à l'intégrité ou à la sécurité physique ou psychologique d'un ou de plusieurs autres individus œuvrant pour la même organisation » (Aurousseau, 1999, p. 48). La violence organisationnelle suppose donc des conduites de toutes formes et des conséquences importantes pour les personnes qui la subissent, dont les atteintes à l'intégrité ou à la dignité. La violence organisationnelle recouvre, pour sa part, une réalité plus restreinte que celle de la violence en milieu de travail; elle est liée à l'appartenance à l'organisation des personnes impliquées dans des situations de violence et peut se concrétiser à l'horizontal – elle concerne alors des collègues, des personnes appartenant à une même catégorie d'emploi ou des personnes de statut équivalent qui n'ont aucun lien d'autorité les uns vis-à-vis des autres selon la structure de l'organisation – ou encore à la verticale – des personnes qui se situent à des paliers différents de l'organisation sont alors concernées.

Dans ce dernier cas, il s'agit de violence hiérarchique. Celle-ci se manifeste, selon Aurousseau « quand un ou des supérieurs ont, envers un ou des subalternes, des comportements qui outrepassent le pouvoir inhérent à la position qu'ils occupent dans l'organisation ou qui sont perçus par un ou des subalternes comme s'écartant de manière excessive de normes explicites ou implicites reconnues et acceptées par un ensemble de personnes travaillant dans le milieu, ces abus ayant des conséquences négatives sur les personnes qui en sont la cible » (p. 50). Ce concept semble étroitement lié avec celui d'abus de pouvoir.

Il est utile de souligner à nouveau que le concept de violence paraît sensiblement plus englobant que celui du harcèlement.

Toutefois, les incidents concrets de violence qui surviennent dans les milieux de travail peuvent présenter des points communs tant en ce qui concerne les conduites ou les manifestations qu'en regard des effets sur les victimes d'abord et, plus largement, sur les témoins et l'organisation également.

L'abus de pouvoir

Plusieurs peuvent voir dans le harcèlement au travail une forme d'abus de pouvoir. C'est, par exemple, le cas de Max Spry qui considère que « Workplace harassment is an unacceptable abuse of power in the workplace » (1998, p. 246). En conséquence, il semble pertinent d'apporter quelques précisions sur ce concept. Pour ce faire, nous reprendrons le point de vue d'un praticien des relations de travail.

L'arbitre Pankurst a défini, dans une cause impliquant le Conseil du trésor (Agence canadienne de développement international), l'abus de pouvoir de la façon suivante : « l'abus de pouvoir est une forme de harcèlement et se produit lorsqu'une personne exerce de façon indue l'autorité ou le pouvoir inhérent à son poste dans le dessein de compromettre l'emploi d'un employé, de nuire à son rendement au travail, de mettre son moyen de subsistance en danger ou de s'ingérer de toute autre façon dans sa carrière. Il comprend l'intimidation, la menace, le chantage ou la coercition et peut se manifester lorsqu'il s'agit de répartir les tâches, d'offrir des possibilités de formation ou d'avancement, d'évaluer le rendement ou de fournir des références.

Le bon exercice par les cadres, de leurs responsabilités à l'égard de tout ce qui se rapporte au travail, incluant la critique du travail du point de vue rendement, ne constitue pas du harcèlement en soi. Cependant, il est interdit de se servir de son poste pour des fins de harcèlement, d'intimidation ou de coercition » (cité dans Brière, 2000, p. 8).

Les manifestations de l'abus de pouvoir et celles du harcèlement se ressemblent donc fortement, de même que leurs effets pour les personnes visées. D'autant plus que, pour cet arbitre, l'abus de pouvoir ne représente qu'une forme de harcèlement.

Cependant, l'abus de pouvoir ne peut, dans cette perspective, inclure des incidents de harcèlement entre des collègues de travail. L'acception de l'abus de pouvoir est par conséquent sensiblement plus restreinte que celle du harcèlement.

Dans cette même lignée, l'abus de pouvoir peut être présenté, selon Aurousseau, comme « l'exercice d'une autorité perçue comme illégitime par les subalternes » (1999, p. 51). Rancourt partage ce point de vue quand il estime que « le harcèlement au travail se caractérise avant tout par un abus de pouvoir à l'encontre d'une personne. Cet abus de pouvoir se manifeste par une conduite sous la forme de gestes, de langage, regards, attitudes » (1999, p. 4).

Cela pose la question de la relation d'autorité afin de la distinguer de l'abus de pouvoir.

La relation d'autorité

Une relation d'autorité ne doit pas être confondue avec l'abus de pouvoir. Valiquette, psychologue spécialisée sur le sujet de la relation d'autorité, précise ainsi les deux conditions essentielles à l'abus de pouvoir : « la personne en position d'autorité privilégie ses besoins personnels au sein de la relation d'autorité, et elle le fait au détriment de la personne placée sous son autorité » (1997, p. 68). La relation d'autorité s'exerce donc quand une personne est habilitée à faire des choix quant aux activités professionnelles de personnes qui relèvent d'elle et que ce pouvoir ne s'exerce pas à leurs dépens.

L'abus de pouvoir représente pour cette auteure, un exercice illégitime de l'autorité puisque les besoins personnels de la personne en autorité sont ainsi privilégiés et que cela se fait en défaveur de la personne visée ou encore des personnes visées. Elle souligne aussi l'objectif poursuivi par la personne qui harcèle qui serait d'« augmenter son pouvoir afin d'alimenter son propre besoin narcissique; ainsi, tenter d'arriver à ses fins » (p. 282-283).

Valiquette signale également qu'un abus de pouvoir devient du harcèlement quand il est répété dans le temps à intervalles suffisamment rapprochés pour que la victime puisse en ressentir l'effet.

L'abus de pouvoir suppose donc des comportements qui peuvent s'avérer vexatoires, des comportements répétés, si bien qu'il peut y avoir atteinte de la dignité ou de l'intégrité de la personne.

Valiquette estime elle aussi, que l'abus de pouvoir peut être vu comme une forme de harcèlement. Engel, pour sa part, va plus loin puisqu'elle estime que l'abus de pouvoir crée un milieu hostile (1998, p. 51) qui engendre un climat de peur dans le milieu de travail.

L'agressivité

L'agressivité peut également être liée à la question du harcèlement. Elle se situe toutefois dans une perspective individuelle. Il est possible d'évoquer le cas de personnes agressives, mais pas nécessairement d'organisations qui, pour leur part, peuvent, selon certaines analyses, être vues comme violentes.

Le concept d'agressivité est défini par Verret de la façon suivante : « une pulsion qui fait partie de chaque être humain, qui est même nécessaire à sa survie, mais son expression doit se faire par des voies socialement acceptables. Une personne au comportement agressif est souvent une personne qui a peur, qui se sent menacée, qui se sent impuissante ou qui se sent frustrée. Elle réagit à une menace réelle ou imaginaire. Elle n'arrive pas à résoudre la situation par les voies d'expression habituelles » (1996, p. 101).

Dans une telle perspective, l'agressivité fait davantage partie du dynamisme de l'humain, de son ressort pour assurer sa survie et son développement. Cependant, on peut aussi voir que l'agressivité est susceptible de prendre diverses formes dont certaines risquent fort d'être associées au harcèlement et d'avoir des impacts négatifs sur certaines personnes dans les milieux de travail et qui pourraient en souffrir.

Il y a des points de convergence entre les différents concepts évoqués plus haut en ce sens qu'ils sont tous porteurs d'impacts potentiels négatifs pour les membres des milieux de travail, la réalité qu'ils recouvrent pouvant cependant s'avérer fort variable. C'est pourquoi il semble opportun de présenter une proposition de définition du harcèlement psychologique afin de cerner de plus près la compréhension des divers incidents qui peuvent se produire dans les organisations ainsi que leur interprétation.

Proposition d'une définition du harcèlement psychologique

Considérant ce qui précède, la définition du harcèlement psychologique au travail adoptée par le Comité interministériel et proposée aux autorités est la suivante :

Une conduite se manifestant par des paroles, des actes ou des gestes généralement répétés et non désirés, et qui est de nature à porter atteinte à la dignité, à l'intégrité psychologique ou physique de la personne ou de nature à compromettre un droit, à entraîner pour elle des conditions de travail défavorables, une mise à pied, un congédiement ou une démission forcée.

Un seul acte grave qui engendre un effet nocif peut aussi être considéré comme du harcèlement.

Il semble opportun de souligner que cette définition est convergente aussi bien avec celle adoptée par la Commission européenne pour la violence au travail qu'avec ce que le groupe *Au bas de l'échelle* a proposé pour ce phénomène. En les reprenant l'une après l'autre, on pourra en voir les points communs. La proposition de la Commission européenne se lit comme suit : « Des situations où des personnes sont maltraitées, menacées ou agressées dans des circonstances liées à leur travail, qui mettent explicitement ou implicitement à l'épreuve leur sécurité, leur bien-être ou leur santé » (Wynne et al., 1997). Celle d'*Au bas de l'Échelle* se lit de la façon suivante : « le harcèlement psychologique au travail peut se définir comme toute action (gestes, paroles, comportements, attitudes, etc.) qui porte atteinte, par sa répétition ou sa gravité, à la dignité ou à l'intégrité d'une travailleuse ou d'un travailleur. Il peut être exercé tant par une ou un collègue que par une ou un supérieur hiérarchique » (1998, p. 6).

On y retrouve plusieurs dimensions analogues, c'est-à-dire des comportements généralement répétés, non désirés, portant atteinte à la sécurité, à l'intégrité physique ou psychologique de la personne. Le Comité y a ajouté l'impact sur les droits ou les conditions de travail de la personne.

La définition retenue par les membres du Comité interministériel et explicitée plus haut rejoint donc non seulement les grandes dimensions des définitions qu'il a été possible de repérer dans les politiques mises de l'avant en vue d'assurer la prévention du harcèlement, mais également le point de vue de certains experts consultés par le Comité interministériel ou encore celui de praticiens des relations de travail. Ces dimensions sont, rappelons-le, des conduites susceptibles d'amener la mise en place de conditions de travail défavorables, des conduites qui se répètent dans le temps, qui sont non désirées, qui portent atteinte à la dignité ou à l'intégrité de la personne, qui peuvent engendrer des conséquences importantes pour la personne concernée aussi bien sur le plan professionnel que sur le plan personnel.

Cette définition permet de couvrir l'ensemble des situations où des incidents de harcèlement pourraient survenir, ceux-ci résultant le plus souvent de conflits entre des personnes.

Il pourrait cependant y avoir adaptation de cette définition en fonction du véhicule législatif retenu dans le but de donner un recours aux personnes qui en sont victimes.

Le harcèlement se concrétise toutefois au quotidien à travers un processus sur lequel il convient de se pencher afin de le comprendre davantage.

1.2 Le harcèlement psychologique : un processus complexe

Afin de mieux appréhender le phénomène du harcèlement psychologique, il apparaît pertinent d'apporter des précisions quant aux étapes de ce processus.

On verra par la suite les stratégies des personnes qui utilisent le harcèlement, certains des facteurs inhérents aux milieux de travail qui peuvent favoriser l'éclosion d'incidents de harcèlement et, enfin, quelques-unes des stratégies parmi les plus fréquemment employées par les victimes de harcèlement pour s'en prémunir. De plus, les types de violence les plus répandus dans les milieux de travail seront explicités.

Par ailleurs, il faut rappeler les résultats de certaines recherches quant aux facteurs de vulnérabilité face à la violence en milieu de travail aussi bien pour les femmes que pour les hommes, ces facteurs présentant certaines différences en fonction du sexe des personnes concernées.

Il convient en outre de noter que l'analyse du phénomène du harcèlement psychologique au travail se poursuivra au chapitre suivant, entre autres grâce à deux documents produits pour le Comité interministériel et qui portent sur :

- l'étude des plaintes déposées pour harcèlement dans le secteur travail à la Commission des droits de la personnes et des droits de la jeunesse;
- une collecte d'information auprès de trois groupes d'intervenantes et d'intervenants qui fournissent des services professionnels aux victimes de harcèlement psychologique au travail.

Les étapes du processus du harcèlement

Il s'agit là d'un processus complexe marqué par de nombreuses étapes possibles. Des chercheuses québécoises ont identifié un certain nombre d'étapes souvent incluses dans le harcèlement psychologique. Ainsi, Aurousseau et Landry (1996) ont repéré douze comportements allant du plus insidieux au plus visible. Il semble pertinent de les nommer afin d'être en mesure de distinguer plus concrètement le phénomène de gradation possible dans la violence. Il s'agit des comportements suivants :

- le vocabulaire comme camouflage;
- le refus de communication autre qu'instrumentale;
- le discours partial;
- le refus de ressourcement professionnel;
- le refus de soutien professionnel;
- la mise en doute des compétences : invalidation, punition, dévalorisation;
- le manque de respect ou le mépris;
- le harcèlement administratif;
- le contrôle excessif;
- les menaces;
- l'intimidation;
- l'exclusion.

Certaines des motivations des personnes qui utilisent le harcèlement pourraient être, selon Lamy, « l'ambition personnelle, l'élimination d'un compétiteur, la consolidation du pouvoir ou les représailles à la suite d'une promotion » (2000, p. 120). Elle voit donc le harcèlement comme une volonté d'appropriation d'une forme de « pouvoir » qu'on entend imposer aux autres dans un milieu de travail, que ce soit intentionnellement ou non.

Les personnes qui harcèlent privilégient certaines stratégies particulières susceptibles d'accroître l'impact de ces comportements sur les personnes visées. Il semble pertinent de les examiner brièvement afin de mieux voir comment elles peuvent concrètement s'y prendre.

Les stratégies des personnes qui harcèlent

Ces comportements de harcèlement (ou comportements violents) s'inscrivent plus particulièrement à l'intérieur de deux types distincts de stratégies, à savoir celle de zones de vulnérabilité et celle de double contrainte.

Dans le premier cas, il s'agit de cibler des dossiers ou des acquis importants aux yeux des personnes visées en vue d'exercer un contrôle excessif ou de mettre en doute leurs compétences. À titre d'exemple, on pourrait songer à l'imposition de mesures de reddition de compte qui peuvent sembler démesurées considérant l'importance stratégique mineure d'un dossier auquel toutefois la personne visée par cette exigence attache une importance symbolique. Il est question, dans le second cas, de donner des consignes opposées qui amènent des conséquences négatives, quelle que soit la consigne suivie. La personne éprouve alors une impuissance élevée puisque, peu importe le choix fait, elle aura à en subir des conséquences négatives. Il peut résulter de ce sentiment d'impuissance un état de confusion qui risque d'amener à douter de ses capacités à comprendre une situation, un dossier, etc.

Le harcèlement n'arrive pas n'importe quand, dans n'importe quel milieu de travail. Certains facteurs peuvent influencer sur l'occurrence d'incidents de harcèlement. Les identifier devrait contribuer à faciliter la prévention. Il s'agit là de facteurs de risque auxquels le harcèlement peut être associé.

Les facteurs qui favorisent l'éclosion d'incidents de harcèlement

Soares spécifie certains facteurs qui favorisent l'éclosion d'incidents de harcèlement psychologique au travail (1999, p. 193). Ces facteurs de risques sont :

- la précarité toujours plus grande de l'emploi;
- l'utilisation croissante des nouvelles technologies de l'information et de la communication qui induit fréquemment une réduction d'effectif dans les organisations de même que des changements dans le contenu même du travail ainsi que dans les formes de communication et d'interactions au travail, ces facteurs pouvant être liés à une augmentation de la charge de travail;
- des pratiques de gestion axées sur la réduction d'effectif qui ont comme résultat une densification et une intensification du travail (Vézina, Bourbonnais et Audet, 2001). Vézina va aussi dans ce sens quand il indique qu'« une faible autonomie au travail,

dans un contexte de forte demande et d'insécurité d'emploi, crée une situation de tension propice aux comportements agressifs » (2001).

Ces facteurs sont similaires à ceux proposés par Chappell et Di Martino (1998) qui estiment que l'accroissement de l'incidence et de la prévalence de la violence sur les lieux de travail est en lien avec la vulnérabilité à la perte d'emploi et avec l'insécurité ressentie par un nombre toujours plus élevé de travailleurs et de travailleuses dans un contexte marqué, entre autres, par une compétition très forte entre les entreprises.

Enfin, certains types de violence se retrouvent plus souvent dans les milieux de travail qu'ailleurs. C'est pourquoi nous les examinerons d'un peu plus près.

Des types de violence fréquents dans les milieux de travail

Les études sur la violence au travail en repèrent deux formes principales, soit la violence verbale sous forme de brimades et d'intimidation et le *mobbing*.

La violence verbale et les brimades représentent une façon répandue d'humilier, de saper le moral des individus ou de groupes. Selon une étude européenne récente réalisée auprès de 15 800 personnes par la *European Foundation for the Improvement of Working and Living Conditions*, près d'un travailleur sur dix aurait subi, dans le cadre de son travail, des actes d'intimidation et des brimades. Sur l'ensemble des états membres de l'Union européenne, douze millions de travailleurs seraient ainsi touchés. De plus, il aurait été estimé qu'une personne sur quatre arrivant sur le marché du travail puisse subir un *mobbing*. Cette estimation va dans le même sens que les données recueillies par l'enquête Santé-Québec (1998) et analysées par Vézina (2001) sur les proportions de personnes ayant subi souvent ou très souvent de l'intimidation sur le marché du travail (dossier de la FGTB à l'adresse suivante : <http://www.fgtb.be>).

Le *mobbing* est une forme de violence collective de plus en plus courante dans de nombreux pays tels que l'Australie, l'Autriche, le Danemark, l'Allemagne, la Suède, le Royaume-Uni et les États-Unis.

Dans le contexte du *mobbing*, plusieurs personnes peuvent s'allier pour persécuter tel ou telle collègue, les moyens utilisés étant alors les suivants, selon le magazine de l'OIT, *Travail* : « faire constamment des remarques négatives sur cette personne ou la critiquer sans arrêt, l'isoler en la laissant sans contact social et médire ou diffuser de fausses informations sur elle ». Pour le professeur H. Leymann, il y a toujours un conflit à la base du *mobbing*. Si celui-ci est mal résolu, la tentation est alors grande de chercher un bouc émissaire et, si celui-ci existe, le *mobbing* peut s'installer. Ce phénomène a réellement affecté 1 % de la population active en Norvège et en Allemagne.

Les brimades ont atteint, selon Chappell et Di Martino, 8 % des travailleurs (1998, p. 34), ce taux s'avérant plus élevé dans le secteur des services – 13 % dans l'administration publique, 10 % dans le secteur bancaire et les autres types de services. Des enquêtes dans certains pays ont montré qu'une forte proportion de travailleuses et de travailleurs ont été confrontés à une forme ou l'autre de brimades au travail : 10 % des travailleurs interviewés en Finlande, 53 % des employés au Royaume-Uni, 78 % ayant été témoin d'une brimade dans ce pays.

Les victimes peuvent cependant recourir à certaines stratégies en vue de se protéger des éventuels incidents de harcèlement. Celles-ci seront explicitées dans la sous-section suivante.

Les stratégies des victimes pour se prémunir du phénomène

Les stratégies employées par les victimes de violence psychologique peuvent être regroupées en quatre catégories :

- rationnelle ou de contrôle – il y a alors dénonciation, rectification des informations diffusées, perfectionnisme, etc.;
- recherche de soutien – cela dans une perspective de valorisation de soi, recherche de soutien externe et de soutien interne;
- refus, rébellion – il y a alors négation de la violence survenue et affirmation de l'autonomie professionnelle ou encore renforcement des comportements reprochés;
- évitement ou retrait – la gestion du temps ou de l'espace est utilisée pour diminuer la possibilité de l'occurrence des incidents violents, il y a également retrait et idéation de retrait, conformisme, etc.

Enfin, il semble opportun d'identifier certains facteurs de vulnérabilité à la violence compte tenu que ceux-ci pourraient constituer des indications à considérer dans l'élaboration d'un programme de prévention du harcèlement dans un milieu de travail.

Les facteurs de vulnérabilité à la violence

Certaines recherches ont permis d'identifier des facteurs de vulnérabilité à la violence de façon générale (Jauvin et al., 1999, p. 18). Chez les femmes, la violence est associée aux facteurs suivants :

- faible exigence mentale;
- faible contrôle du travail;
- avoir la responsabilité d'autrui;
- conflits de rôle;
- sous-utilisation des habiletés;
- faibles opportunités d'emploi.

À titre d'exemple, les femmes ayant un faible niveau de contrôle décisionnel présenteraient deux fois plus de chances que les autres d'être exposées à la violence.

Chez les hommes, cinq facteurs y ont été associés, à savoir :

- faible contrôle du travail;
- avoir la responsabilité d'autrui;
- faibles opportunités d'emploi;
- sous-utilisation des habiletés;

— âge.

Après avoir examiné le phénomène du harcèlement comme tel, il semble pertinent d'en analyser les effets dans les milieux de travail, tant pour les victimes que pour les organisations.

Les règles actuelles du marché du travail, qu'il s'agisse des exigences accrues de flexibilité, de productivité ou encore le recours de plus en plus grand aux emplois atypiques, contribuent à accroître la vulnérabilité des travailleuses et des travailleurs et favorisent l'occurrence d'incidents de harcèlement psychologique. Par ailleurs, le discours actuel portant sur la gestion axée sur la mobilisation et l'engagement des personnes, la collaboration au sein d'équipes de projets, la reconnaissance des salariés va dans un sens tout à fait contraire à ce que suppose le harcèlement pour les relations de travail dans un milieu donné.

1.3 Le harcèlement psychologique : des impacts importants sur les personnes et les organisations et une réalité qui va à l'encontre de nouvelles pratiques évoquées par le discours de gestion

Le harcèlement psychologique est susceptible de représenter une entrave importante tant pour les personnes que pour les organisations.

Dans un premier temps, on se penchera, au sein de cette section, sur les impacts du harcèlement psychologique ainsi que sur le lien probable entre harcèlement et accroissement du stress.

Par la suite, on mettra en lumière les contradictions entre les nouvelles exigences du marché du travail – principalement la flexibilité et un niveau de performance de plus en plus élevé dans un contexte de restriction des ressources disponibles, ce qui est assimilable à des facteurs de risque – les pratiques proposées dans le discours sur la gestion pour répondre à ces exigences, et le fait du harcèlement. On peut évoquer à titre de pratique de gestion, entre autres, la nécessité croissante du travail en équipe pour assumer la responsabilité de charges de travail accrues, l'importance des compétences relationnelles et l'importance de la reconnaissance des réalisations professionnelles de chacun. Ces pratiques supposent un fonctionnement du marché du travail qui paraît requérir un milieu où les personnes peuvent établir des relations basées sur la confiance et la collaboration. Ce qui ne peut se concrétiser dans un milieu où il y a du harcèlement psychologique.

Enfin, on essaiera, autant que faire se peut, d'apporter des précisions sur les coûts qu'engendre ce phénomène ainsi que ceux associés à des problèmes de fonctionnement des milieux de travail, qui peuvent aussi être liés au harcèlement psychologique. Un milieu de travail peut devenir un milieu hostile quand il s'y produit du harcèlement.

L'hypothèse privilégiée dans cette section est que les cas de harcèlement psychologique, découlant de facteurs de développement organisationnel, constituent vraisemblablement une large proportion de l'ensemble des cas possibles de harcèlement. C'est en raison de cette situation que les milieux de travail pourraient avantageusement intervenir en vue d'adopter des solutions ou des pistes de solution touchant une proportion élevée de ces cas.

Toutefois, il convient de signaler que les milieux de travail peuvent également faire face à des cas pathologiques qu'il s'avère impossible de prévoir.

Si l'on se penche sur les impacts du harcèlement, on verra que ceux-ci s'avèrent nombreux tant pour les personnes que pour les organisations; que l'occurrence de l'incidence du harcèlement suppose des coûts de divers ordres; qu'un milieu de travail qui ne se préoccuperait pas de ce phénomène risquerait de devenir un milieu hostile, ce qui semble loin de favoriser un fonctionnement mobilisateur et motivant et, enfin, qu'un lien peut sans doute être fait entre harcèlement et accroissement du stress.

Certains impacts du harcèlement

Le harcèlement psychologique au travail a des impacts importants sur les victimes ainsi que sur les organisations. Plusieurs études ont permis de dégager les points suivants :

- pour les victimes, l'impact des incidents de harcèlement psychologique ou de violence vise le plan psychique, l'estime de soi, mais suscite également des sentiments tels que la colère, l'impuissance, la peur, la honte, l'angoisse, tous sentiments ressentis par une forte proportion des victimes qui évoquent également une perte de motivation au travail (Hornstein, 1996; Skeene, 1996). Hornstein est encore plus précis sur ce sujet quand il estime que les personnes qui ont subi de la violence au travail réagissent moins bien au stress, ont des habiletés interpersonnelles plus faibles, un sens de l'initiative moins grand, sont moins amicales et moins ambitieuses (Moreau, 1999, p. 14). Enfin, certains milieux de travail, tels que celui des services de santé, peuvent même s'avérer si difficiles qu'ils sont considérés comme « une menace pour l'intégrité physique et psychologique » (Skeene, 1996, p. 55);
- la santé physique aussi bien que mentale des victimes peut en être atteinte; de plus, leur vie privée en être perturbée;
- les conséquences (Damant, Dompierre et Jauvin, 1997; Gaumond, Roy, avril 2000) sur le milieu de travail peuvent être importantes. On mentionne, entre autres, le roulement de personnel, la baisse de productivité, l'absentéisme, la baisse de motivation au travail, la diminution de la qualité du service offert à la clientèle, etc.

Le harcèlement psychologique risque d'accroître le niveau de stress dans les organisations.

Un lien à faire entre harcèlement et accroissement du stress

Les travailleuses et les travailleurs font maintenant face à un environnement de travail plus fluide, basé sur des projets et le travail d'équipe, le contenu du travail pouvant même se transformer au fil de la production requise. Ce contexte est davantage susceptible de mener à des conflits entre les personnes qu'au moment où les responsabilités et les tâches de tous et de chacun étaient clairement définies. Les conflits dont on ne se préoccupe pas risquent de dégénérer, le harcèlement psychologique pouvant représenter le reflet d'une situation de conflit qui n'aurait pas été gérée ou qui aurait été mal gérée.

Un milieu où il y a du harcèlement psychologique porte atteinte à la viabilité des rapports collectifs de travail. Cet état de fait serait même reconnu par les arbitres de griefs depuis longtemps, d'après Lamy qui précise aussi que, si certains hésiteraient encore à intervenir, la tendance récente serait à la reconnaissance et à la sanction du droit de travailler dans un milieu sain.

De plus, le harcèlement psychologique représente aussi un facteur qui peut concourir à accroître le niveau de stress vécu par les employées et les employés.

À cet égard, il semble opportun de souligner que, pour Chappell et Di Martino, « les liens qui existent entre stress et violence au travail ont déjà été largement démontrés » (2000, p. 16), la violence comprenant alors aussi bien des comportements psychologiques que physiques (p. 13). Ces auteurs ajoutent que des actes mineurs en soi peuvent constituer, lorsqu'ils se répètent, une forme grave de violence, comme dans les cas de brimades, de persécutions collectives ou de harcèlement sexuel (p. 157).

À l'inverse, il leur semble judicieux d'associer un niveau élevé de stress et le possible déclenchement d'un processus de harcèlement, harcèlement et stress pouvant ainsi se renforcer mutuellement. À titre d'indication dans ce sens, des secteurs plus particulièrement touchés par la violence psychologique comme celui des services publics (Chappell, Di Martino, 1998) peuvent vivre un niveau de stress élevé. C'est notamment le cas de certaines catégories de personnels de la santé, dont les travailleuses sur appel (Laurin, 2000, p. 19).

Le niveau de stress est associé à la violence, selon DiGiacomo qui rapporte certaines observations de Chen et Spector à cet égard, soit « qu'il y avait un lien direct entre le stress professionnel et la violence interpersonnelle, le sabotage, le vol et l'absentéisme » (1999, p. 86).

Le stress peut également être lié à l'émergence de nombreux problèmes de santé mentale dont l'anxiété et la dépression, à des comportements à risque comme la consommation excessive d'alcool, de drogues, à des problèmes musculaires, digestifs et cardiovasculaires et à l'affaiblissement du système immunitaire. Quant à l'incidence sur le travail des maladies mentales, il semble qu'au Québec, selon Pépin, « elles provoquent de 56 % à 72 % du total des absences au travail » (1999, p. 28). Vézina, Bourbonnais et Audet vont dans le même sens quand ils estiment que l'incapacité de travail pour des problèmes de santé mentale au Québec a doublé entre 1987 et 1998, que les femmes sont plus touchées que les hommes et que des facteurs liés à l'organisation du travail sont associés à des fréquences élevées d'incapacité en 1998, soit la demande psychologique élevée et l'autonomie décisionnelle faible de même que l'intimidation et la violence physique (2001).

Le stress peut également avoir des impacts sur les conditions de travail à l'intérieur des organisations et ce, en affectant l'esprit de collaboration entre les employées et les employés, ce qui peut influencer sur les performances aussi bien individuelles que collectives. La collaboration entre des personnes subissant un stress élevé ne peut que s'avérer plus difficile, voire pratiquement impossible.

Le stress peut aussi être associé à certaines modalités d'organisation du travail découlant des nouvelles règles du marché du travail. À titre d'exemple, on peut penser aux groupes de travail qui sont de plus en plus sous pression. Cette situation s'explique par la hausse constante de la demande de productivité amenée notamment par la mondialisation de l'économie et des exigences de plus en plus élevées de compétitivité des entreprises. Sue

évoque même à ce sujet l'image de l'obsession du rendement, ce qui amène à accroître la pression sur les salariés (1997, p. 89).

Dans cette veine, Vézina (2001) fait part de certaines indications sur l'augmentation des exigences de travail dans différents pays. À titre d'exemple, aux États-Unis en 1997, les trois cinquièmes des travailleurs estimaient « ne jamais avoir assez de temps pour terminer leur travail », ce qui représente une augmentation de la moitié par rapport à la situation de 1977. Il est aussi possible de voir là un indice tangible de l'intensification de la charge de travail des salariés, ce qui peut être associé au stress et qui risque de provoquer, selon Chappell et Di Martino, des malentendus ou des comportements mal interprétés qui peuvent à leur tour être source d'agressivité (2001, p. 67).

Également, en raison des nouvelles conditions de travail et des nouvelles modalités d'organisation du travail, il peut survenir un accroissement de la violence en milieu de travail aussi bien sur le plan physique que psychologique. Ainsi, l'Organisation internationale du travail (OIT) a récemment fait part, dans un communiqué de presse (20 juillet 1998), que la « violence psychologique », vue comme le comportement abusif ou tyrannique vis-à-vis d'un subalterne ou d'un pair, est de plus en plus fréquemment dénoncée.

La compétitivité, dans le discours économique actuel, deviendrait un objectif incontournable pour tous les acteurs sociaux, un objectif dont l'importance dépasserait toutes les autres considérations. Si bien qu'il s'agit là, selon Petrella, de « l'objectif principal non seulement des entreprises mais aussi de l'État et de la société toute entière » (1991, p. 32). Morgan partage ce point de vue quand il souligne que « l'idéologie dominante réside dans la compétitivité, l'excellence, le mythe du gagnant à tout prix et la fascination du monde des affaires. Le marché et les entreprises survivantes se proposent de devenir la nouvelle 'providence' » (1996, p. 12).

On ne peut oublier que la transformation des règles du marché du travail se situe dans un contexte où l'activité économique se déploie sur un territoire sans frontière alors que les régulations sociales restent cantonnées aux limites de l'espace national et deviennent, de ce fait, un enjeu de la compétitivité – Grozelier précise à ce sujet que « le salariat et les garanties qui lui sont attachées viennent donc entraver la flexibilité totale » (p. 178). Dans un tel contexte, les conflits de tous ordres peuvent naître plus facilement dans les milieux de travail.

D'autres facteurs de stress peuvent également être présents dans un milieu de travail, des facteurs liés à l'organisation même du travail au sein d'une entreprise, soit :

- le conflit quant au rôle devant être exercé;
- l'ambiguïté du rôle;
- la surcharge ou la sous-charge du rôle;
- la responsabilité d'autrui.

Pépin définit ainsi ces facteurs de stress. C'est dire qu'il y a un conflit de rôle pour un individu « lorsqu'il doit répondre à des attentes incompatibles ou contradictoires. Dans cette situation, le stress est provoqué par l'incapacité de la personne à satisfaire ces différentes attentes » (p. 65). Quant à l'ambiguïté du rôle, elle « se produit lorsqu'un individu manque d'information sur les attentes que ses supérieurs, ses pairs, ses subalternes ou les clients entretiennent à son endroit » (p. 66-67). Il est question de surcharge quantitative du rôle « lorsque les employés ressentent qu'on leur demande de faire trop de choses, compte tenu du

temps dont ils disposent » (p. 68). La surcharge qualitative du rôle « se produit chez un employé lorsqu'il se sent incapable d'effectuer une tâche donnée faute de connaissances ou d'habiletés » (p. 70).

Le stress semble alors associé à des zones grises dans les responsabilités confiées aux salariés ou encore à des attentes mal définies ou qui ne correspondent pas aux compétences particulières des personnes. On pourrait croire que, dans un environnement en transformation constante, ce ne doit pas être rare, mais plutôt qu'il doit s'agir là de situations relativement fréquentes. De telles situations devraient être prises en considération si un fonctionnement harmonieux du milieu de travail est visé. Les moyens pour y parvenir paraissent, au premier abord, plutôt simples, c'est-à-dire qu'il faut, entre autres, rendre possible et favoriser une réelle communication entre les membres d'un même milieu de travail.

Selon Hirigoyen, les nouvelles formes de travail qui mettent l'accent sur les performances des organisations sont aussi génératrices de stress, cette demande de performance se situant, il semble utile de le souligner à nouveau, dans un contexte de compétitivité, vu par beaucoup, comme une « guerre économique ». Grozelier va également dans ce sens quand elle avance que « les nouvelles formes d'organisation du travail, qui souvent conjuguent les anciennes contraintes industrielles héritées du taylorisme et les nouvelles contraintes marchandes induites par les exigences du client et relayées par la hiérarchie, conduisent à aggraver les conditions de travail. L'alourdissement des cadences, associé à l'obligation d'ajustement permanent à la diversification des produits crée une forme de pression temporelle qui rend le travail encore plus pénible » (1998, p. 120). Cette auteure ajoute encore que l'intensification du travail touche maintenant toutes les catégories de salariés. Elle précise aussi que les cadres ne sont pas épargnés par cette nouvelle réalité.

Tous ces facteurs de stress font ressortir l'importance de l'aspect relationnel du travail et, par conséquent, du caractère prépondérant de sa dimension psychologique.

Enfin, il semble utile de rappeler, encore une fois, que les règles du marché du travail se sont profondément transformées – on n'a qu'à évoquer à nouveau l'accroissement de la charge de travail pour le plus grand nombre, la rationalisation des effectifs dans de très nombreuses organisations, qui a amené des vagues de coupures de postes, l'importance croissante du travail d'équipe, etc. – ce qui n'est pas sans influencer sur la possibilité de l'accroissement de l'occurrence d'incidents de harcèlement psychologique au travail. Le discours sur les pratiques de gestion a lui aussi considérablement évolué depuis quelques années. Aussi, le marché du travail semble maintenant fondé sur des pratiques qui supposent des relations de confiance et de collaboration entre les travailleurs, de faire appel à des compétences différentes, etc. De telles relations entre les membres d'un milieu de travail ne peuvent coexister avec du harcèlement psychologique.

C'est pourquoi il semble opportun de se pencher sur certaines tendances de l'organisation du marché du travail afin de cerner d'un peu plus près les éléments susceptibles de favoriser ce phénomène.

À propos de certaines tendances du marché du travail

Certaines exigences contemporaines des entreprises pourraient, selon Neuman et Baron, paver la voie à une augmentation du nombre d'agressions en milieu de travail. Il s'agit entre autres

de facteurs tels que la réduction de l'effectif et l'accroissement de la charge de travail, le recours accru aux emplois atypiques, l'augmentation de la pression exercée sur le travailleur pour qu'il accroisse sa productivité (DiGiacomo, 1999, p. 86). De plus, ces nouvelles « règles » se situent dans un contexte marqué de profonds changements qui ne sont pas sans lien avec l'occurrence de la violence. À cet égard, DiGiacomo souligne que « l'ampleur des changements survenus dans une organisation semble influencer sur le taux d'incidence des actes de violence en milieu de travail », les changements favorisant la violence parce qu'ils provoquent un accroissement de la frustration, du stress et des risques de perturbation affective.

Levrault examine plus attentivement l'impact d'une exigence des entreprises, c'est-à-dire l'augmentation de la tâche. Il estime que celle-ci favoriserait non seulement le stress, mais également l'éclatement d'incidents de la violence. Il rappelle certaines causes de stress organisationnel susceptibles de mener à la violence sous toutes les formes possibles, à savoir les processus inadéquats de décision, les surcharges de travail ou la sous-utilisation des compétences, les conflits de rôles, le manque de soutien professionnel et le manque de leadership des gestionnaires. Il s'agit là de facteurs appelés à évoluer en fonction d'un contexte en changements constants. Si bien que l'on pourrait dire que la transformation de l'entreprise, en vue d'une adaptation à un monde en évolution rapide et incessante, représente vraisemblablement un facteur de risque pour ce qui est du stress organisationnel.

Levrault note également, au regard de la hausse des exigences de productivité requise dans un contexte de restrictions des ressources, que « les entreprises rationalisent, restructurent, réingénierent. Elles poussent leurs employés à produire davantage, avec une plus grande qualité, pour demeurer compétitives et sauver peut-être les emplois qui restent. Elles demandent souvent à leurs employés de s'adapter à des conditions de travail qui vont souvent à l'encontre du bien-être de ces mêmes employés et augmentent leur niveau d'insatisfaction » (1996).

Enfin, notons que certains facteurs organisationnels ont déjà fait l'objet d'une vérification empirique en ce qui a trait à l'exposition à la violence, entre autres, la position hiérarchique (Noël, 1998) – selon Labonté, porte-parole des consultants Sheppel, firme spécialisée en programme d'aide aux employés (PAE), « quelqu'un en position de contrôle a plus de chance de composer avec son stress » –, la précarité d'emploi, le fait de travailler seul et le fait de travailler avec une clientèle. Aussi, certaines occupations professionnelles semblent plus exposées que d'autres à diverses formes de violence : infirmières, policiers, agents de sécurité, conducteurs d'autobus, etc.

Le fonctionnement du marché du travail est maintenant fondé sur une organisation du travail largement axée autour de la gestion par projet et du travail d'équipe, ainsi que sur le désir de favoriser la mobilisation de l'ensemble des employés et des employées en vue, notamment, d'être en mesure de maintenir et d'accroître la compétitivité des organisations. Le harcèlement psychologique, dans une telle perspective, paraît contre productif en raison de ses effets sur la motivation des personnes. C'est pourquoi il semble de l'intérêt de tous de s'orienter vers la prévention de ce phénomène.

Dans les prochaines sous-sections, nous nous pencherons sur trois grandes dimensions du discours concernant le fonctionnement du marché du travail, dont l'importance semble croissante et qu'il conviendrait de prendre en considération si l'on souhaite réellement prévenir le phénomène du harcèlement psychologique. Nous examinerons plus particulièrement le travail d'équipe, les compétences requises dans le contexte actuel du

marché du travail et la reconnaissance au travail, celles-ci ne pouvant vraisemblablement pas se concrétiser efficacement dans un milieu où il se produit du harcèlement psychologique.

L'importance du travail d'équipe dans le contexte actuel de production

Le travail d'équipe est maintenant vu non seulement comme une composante majeure de l'efficacité des entreprises, mais également comme une réponse aux changements brusques du marché et une occasion pour le déploiement de l'innovation (Coat, Courbon et Trahand, 1998, p. 15).

Quand il est question du travail d'équipe, il ne s'agit pas seulement des compétences individuelles, mais aussi de la capacité de plusieurs individus à créer de l'efficacité ensemble, considérant avec Coat, Courbon et Trahand que, « sans cohésion, les efforts individuels peuvent diverger » (p. 36). Également, on peut avancer que la transmission des informations représente un support indispensable au travail d'équipe et à l'apprentissage organisationnel.

Au regard de l'efficacité d'un groupe d'individus, Thévenet souligne, que celle-ci « dépend autant de leurs compétences techniques, de leur savoir-faire que de leur capacité d'ajustement mutuel, lui aussi fonction de la qualité de la relation entre les personnes » (1999, p. 141). L'auteur souligne ainsi l'importance des relations interpersonnelles dans le travail d'équipe, à savoir que « le travail et la vie en commun créent une forte intensité de sentiments réciproques entre les membres des équipes, basés sur des attentes réciproques selon les intérêts individuels » (p. 149). Cela suppose que, lorsque des tensions surgissent entre les membres d'une équipe, celles-ci puissent être prises en considération, qu'elles soient « gérées », sinon elles peuvent devenir des conflits.

Dans cette même lignée, Albert et Emery insistent sur le caractère central du rôle du cadre en ce qui a trait au fonctionnement efficace du travail d'équipe. Ils soulignent encore que le fondement de ses compétences repose sur ses capacités de relations interpersonnelles. Ainsi, ils estiment que « les savoir-faire essentiels de ce premier rôle reposent sur la capacité à être un catalyseur d'énergie et un liant entre les personnalités » (1998, p. 45).

Une telle compétence collective au sein des équipes suppose solidarité et convivialité, cette compétence signifiant aussi polyvalence et coopération, engagement et responsabilisation. La compétence est un concept dynamique, un « vouloir faire ensemble et de mieux en mieux ».

Un fonctionnement établi sur une telle base suppose des personnes motivées, ce qui semble pour le moins incompatible aussi bien avec un milieu hostile qu'avec du harcèlement psychologique. D'autant plus que l'on peut dire que la performance, au sein des organisations, est fonction des compétences qu'on y retrouve ainsi que de leur mobilisation. Rappelons que, selon un article récent d'*Éducation permanente*, c'est la motivation de la personne au travail qui représente une clef essentielle de la production des compétences et ce, dans le sens où elle détermine tant sa façon de faire face aux défis des situations nouvelles, que sa recherche de mobilité ou son engagement dans la formation (1998-3). C'est une position partagée par Albert et Emery pour qui la motivation peut être associée étroitement à l'efficacité. Ils considèrent comme une évidence « qu'un salarié motivé est plus efficace qu'un salarié qui ne l'est pas » (1998, p. 15).

Les émotions des membres d'une équipe représentent, en conséquence, une dimension essentielle de la situation de travail. Comme le note Thévenet, « la relation entre les personnes est facteur de performance » (1999, p. 140). Thévenet précise encore au regard de la performance que celle-ci « dépend alors de la manière assez intangible avec laquelle les deux personnes mènent leur relation plutôt que du respect de tâches et modes opératoires décrits a priori » (p. 141).

Un tel fonctionnement du milieu du travail, grandement basé sur les relations interpersonnelles entre les employées ou employés, peut comprendre un certain nombre de situations susceptibles de susciter des tensions entre les personnes, notamment des tensions concernant les conflits de rôle de chacun. Si celles-ci ne sont pas prises en considération, elles risquent de devenir des conflits qui pourraient dégénérer et transformer le milieu du travail en un milieu hostile.

Ce type de fonctionnement semble encore plus important à considérer dans le cas de certaines catégories de travailleurs dont les fonctions sont appelées à se transformer pour faire face aux changements brusques du marché. Il en est sûrement ainsi des « travailleurs du savoir » qui représentent maintenant au Canada, selon Beck, 33 % de l'ensemble des travailleurs. De plus, les personnes chargées de traiter de l'information sont de plus en plus nombreuses dans la structure économique. Cela est d'autant plus vrai qu'à notre époque, « le savoir est devenu le nerf de la croissance économique » (Quinty, 1999, p. 74).

Le travail d'équipe repose, rappelons-le, sur le fonctionnement par projet qui dépend, pour une large part, des rapports sociaux existants dans l'organisation au moment du lancement du projet.

L'état des relations entre les partenaires sociaux et le niveau du dialogue social (de Nanteuil, 1998) sont des composantes essentielles de ces rapports et ont une influence certaine sur le fonctionnement des équipes et leurs performances.

Quant à la mobilisation des employées et des employés, elle se situe en lien avec leur niveau d'engagement face à l'organisation et à ses objectifs. En vue de favoriser cet engagement, une gestion participative semble représenter un facteur majeur (Laflamme, 1998). Pour DiGiacomo (1999), la participation des travailleurs et le dialogue social sont si essentiels que là où ils sont encouragés concrètement, les risques de violence sont plus faibles que dans des milieux caractérisés par un climat autoritaire où les gens travaillent seuls et entretiennent une attitude de méfiance. Être en mesure de mobiliser les employées et employés suppose toutefois de poser un diagnostic préalable qui porte à la fois sur la stratégie de compétitivité, les caractéristiques de l'organisation du travail et le niveau de dialogue social. Ce dernier permet de préciser le contexte initial, celui-ci évoluant selon le développement du projet. Cela suppose également de sortir la participation de sa position marginale dans laquelle elle est souvent tenue et de situer les conditions de réalisation du travail dès la phase de programmation.

La qualité des projets dépend, il convient de le souligner, non seulement de l'identification mais aussi de la délimitation des fonctions des groupes de projets et des moyens qui leur sont attribués. Cette façon de voir le fonctionnement de l'organisation est susceptible de limiter les conflits de rôle qui, on l'a vu à la sous-section précédente, pouvaient accroître le stress et constituer un facteur menant à l'occurrence d'incidents de violence psychologique.

Agir efficacement au sein d'une équipe de travail exige toutefois certaines compétences.

Certaines compétences requises dans le contexte actuel de travail

L'atmosphère de travail devient, dans une telle perspective, un facteur d'une importance cruciale, d'autant plus qu'un des avantages compétitifs d'une entreprise se mesurerait, selon J. Kao (1998), à son niveau de créativité qui est lié, notamment, avec l'art de gérer les conflits. Kao précise aussi qu'une culture créative valorise le talent et le courage de prendre des risques. Il associe la performance des organisations à la valorisation de la créativité et à la capacité d'exploiter le capital créatif des employées et employés en vue de développer des produits et services innovants.

Cela semble d'autant plus important que, selon Sue (1997, p. 87), la production de nouveaux savoirs et de nouvelles compétences qui comprennent, pour leur part, l'ensemble des savoirs, savoir-faire et savoir-être propres à une personne, est devenue la clef de l'efficacité productive. On peut difficilement croire que cette dernière pourrait se déployer dans un milieu où il y a du harcèlement psychologique ou encore dans un milieu hostile.

Cette dernière dimension vient ajouter à la complexité de la tâche des gestionnaires qui doivent promouvoir le travail d'équipe en même temps que valoriser les gens talentueux. Ce qui suppose la possibilité de créer des espaces de liberté pour laisser cours à l'inspiration tout en étant rigoureusement organisés pour assurer le fonctionnement quotidien de l'organisation (marketing, qualité, etc.).

Certains des fondements du contexte actuel de travail sont les compétences relationnelles des travailleuses et des travailleurs. Ces compétences sont vraisemblablement plus facilement mobilisées dans des entreprises où fonctionne un système efficace de communication, où les individus peuvent se faire mutuellement confiance et où un leadership peut être exercé. Elles ne peuvent pas coexister avec du harcèlement psychologique qui tend plutôt à engendrer de la méfiance, de la peur et de l'isolement, rendant ainsi plus que problématique la coopération nécessaire au travail d'équipe.

Quant à Lebaube (1997), il s'oriente dans un sens similaire à celui de Thévenet puisqu'il considère qu'à partir du moment où le travail se déplace vers l'informel, le relationnel, son contenu ne se limite plus à un savoir-faire qui serait reconnu par une qualification et donc, en théorie, par un diplôme. Selon Lebaube, les compétences d'un bon professionnel sont, dans pratiquement tous les secteurs de services, des aptitudes humaines, de contact, de sens des relations et de comportements. Celles-ci mettent en valeur l'intelligence des situations, favorisent la qualité de l'expression, supposent des facilités de communication et peuvent exiger une bonne culture générale. Ce qui paraît fort différent de l'ère industrielle où la seule maîtrise des sciences exactes se suffisait presque à elle-même.

Perret (1999), pour sa part, va dans le sens où la croissance et l'emploi reposent davantage sur l'innovation et l'acceptation du risque, ainsi que sur les formes souples d'organisation du travail.

La place des compétences relationnelles, ou liées à un savoir-être, semble donc maintenant primordiale. Selon Beller (1998), il y a actuellement une étroite imbrication entre compétence et savoir-être devenu un ingrédient central de la performance. Elle souligne ainsi le caractère primordial du savoir-être : « Beaucoup plus important que la compétence technique ou que la performance, le savoir-être apparaît comme la première justification pour pouvoir prendre des décisions sur les hommes » (p. 179). Ces types de compétences paraissent maintenant

nécessaires pour exercer un nombre grandissant de métiers ou de fonctions de travail. Pour certains, la place de ces compétences est maintenant devenue décisive, voire prépondérante pour apprécier l'excellence, d'abord pour les gestionnaires, mais également pour les autres membres d'un milieu de travail.

Dans une telle perspective, l'efficacité ensemble peut grandement être perturbée par le harcèlement psychologique au travail puisque ce dernier nuit à la coopération entre les personnes en suscitant de la méfiance, de la peur, de l'isolement, etc.

Enfin, la capacité de travail en équipe interpelle la formation qui devrait dépasser l'apprentissage d'argumentaires ou de techniques bureaucratiques et ce, en vue de clarifier, pour chacun, son sens des relations avec les autres, son sens des situations, son sens de l'interrogation personnelle sur ses réactions personnelles, ses valeurs et, par conséquent, un apprentissage de la vie.

Cela semble d'autant plus important, estime Thévenet, que les organisations ont besoin non seulement de gens préparés à assumer des situations que l'on ne sait plus prévoir, « mais de personnes "autodéterminées" qui savent repérer leurs intérêts, leurs émotions, leurs réactions et leur vision du monde, car c'est seulement cet état d'adulte qui leur permet d'assumer les situations nouvelles » (p. 152).

Malgré cela, le nouveau contexte apparaît comme une donnée majeure à prendre en considération. Du point de vue de Zarifian, l'activité humaine se repositionne sur l'affrontement à des événements, c'est-à-dire « ce qui se produit de manière partiellement imprévue, surprenante, venant perturber le déroulement "normal" du système de production, dépassant la capacité machinique à assurer son autorégulation, et pourtant essentiel pour la performance de la production » (1999, p. 109). De même, Ernoult-Dubois voit le potentiel de compétences non comme un stock de connaissances, mais plutôt comme une façon particulière d'avoir recours aux ressources de l'environnement.

La notion d'événement a des conséquences fortes sur l'approche du travail : elle déstabilise en profondeur le schéma du travail industriel classique et change la représentation du travail qui apparaît de plus en plus comme l'action experte d'un individu face à une situation événementielle.

Quand une situation événementielle présente une certaine ampleur ainsi qu'une certaine complexité qui peut dépasser le savoir d'une personne en particulier, la mobilisation d'un réseau d'acteurs s'avère nécessaire pour sa compréhension et sa maîtrise, la mobilisation ne pouvant se concrétiser efficacement qu'à certaines conditions :

- des relations préalables entre ces acteurs;
- les compétences, les échanges verbaux et les rôles réussissent à s'ajuster entre eux au sein de ce réseau au moment précis de l'événement.

La compétence est indissociable de l'autonomie, selon Koch (1999, p. 64). La compétence consiste, pour une large part, à savoir affronter l'imprévu. Une structure qui programme étroitement l'activité de ses membres ne peut les rendre compétents si elle ne leur laisse pas d'autonomie.

Aussi, la mobilisation des employées et employés ne se concrétise réellement que s'il y a confiance dans l'existence des ressources, dans la capacité à les utiliser efficacement et dans

leur potentiel d'évolution. Si bien que la compétence d'une personne peut être vue comme « constitutive de l'offre à proposer, de la cible à construire » (p. 140).

Cette dimension de l'organisation du travail, qui ressemble à une capacité d'ajustement rapide à l'évolution de la conjoncture, semble essentielle. D'autant que l'on pourrait s'interroger sur sa persistance en cas de harcèlement psychologique d'un membre de l'équipe. Laflamme souligne ainsi l'importance de la mobilisation des employés et employées : « les entreprises qui réussissent le mieux sont celles qui savent convertir l'énergie individuelle en énergie collective et l'énergie collective en atmosphère intense où les énergies individuelles sont exploitées et développées avec ardeur et avec passion, d'où la synergie » (1998, p. 91).

Pour ce faire, il apparaît primordial de préserver un climat de travail qui favorise la mobilisation et, par conséquent, d'assurer une prévention d'incidents de harcèlement psychologique. Ce qui suppose toutefois un système de communication efficace.

À propos de la communication

La communication prise dans le sens entendu plus haut comprend toutes les formes possibles de communication, qu'elles soient verticales ou hiérarchiques, ascendantes ou latérales. La communication représente un facteur majeur de la performance des organisations, soulignons-le encore une fois.

Pour Zarifian, la communication est largement fonction de l'interdépendance des personnes et des équipes au sein d'un même milieu de travail, de l'influence réciproque de l'action de chacun sur les autres, de la possibilité d'établir un consensus sur les enjeux et les objectifs d'action.

Pour cet auteur, communiquer, c'est :

- « comprendre les problèmes et contraintes des “autres” (les autres individus au sein d'une équipe, les autres équipes de travail, les autres métiers, les autres services, etc.), en même temps que l'interdépendance des actions;
- arriver à se comprendre soi-même et à évaluer les effets de sa propre action sur celle des autres, donc à évaluer son pouvoir, en fonction de cette compréhension;
- se mettre d'accord ensemble sur des enjeux et objectifs d'action, pris et assumés en commun;
- se cotransformer subjectivement dans le cours même et la répétition des interactions » (p. 111).

La communication se fonde sur des enjeux partagés, perçus comme communs à tous les membres d'une organisation, des périmètres établis de communication et de coresponsabilité (des précisions sur les participantes et participants au réseau de communication, sur les objets et les effets de la communication, sur l'évaluation de la communication), un système de gestion des performances qui objective et valorise les objectifs et les actions communes.

La communication constitue une dimension incontournable de la productivité, considérant avec Zarifian que le « point de départ de la productivité est la manière dont les hommes

mobilisent, individuellement et de manière communicationnelle, leur intelligence des possibilités, dans un espace virtuel » (p. 115).

La communication vue par Zarifian, c'est-à-dire allant dans les deux sens, constitue un moyen de faciliter la mobilisation et l'engagement des personnes dans leur occupation professionnelle. Il s'agit là d'un facteur qui peut influencer sur la productivité d'une entreprise et, par voie de conséquence, sur sa compétitivité.

Cependant, le nouveau contexte de travail a amené une intensification de la charge de travail pour une forte proportion de la population active. On peut se demander s'il ne s'agit pas là d'une condition rendant aléatoire le fonctionnement d'un système efficace de communication.

D'autres acteurs insistent aussi sur l'importance de la communication dans les milieux de travail. Ainsi, du point de vue de Kao, la communication représente la « pièce maîtresse » (1998, p. 91) de la création d'une culture privilégiant la créativité, facteur majeur pour assurer la compétitivité d'une organisation. Il souligne également que « bâtir une culture n'a rien à voir ni avec les machines, ni avec les statistiques, ni avec la logistique. C'est l'éthique de la Société, cela recouvre tous les aspects de son fonctionnement » (1998, p. 96).

O'Neill partage cette position quand elle indique que « toute communication efficace se fait dans les deux sens. Il faut savoir écouter autant qu'il faut savoir parler, et être prêt à composer avec ce que l'on entend » (1999, p. 19). De plus, la communication est susceptible de favoriser la confiance entre les parties, facteur à considérer au regard du développement des entreprises. O'Neill insiste aussi sur le fait que la communication ne doit pas se réaliser *a posteriori* dans le plan de l'entreprise, que c'est plutôt un *a priori* qui mène aux résultats souhaités. La communication est efficace, selon Davis et Landa (1999, p. 24), quand elle englobe la parole et l'écoute. La communication doit cependant s'harmoniser avec d'autres aspects de l'entreprise. Il résulte de cette situation que le rôle des gestionnaires ressemble davantage à celui de « coachs » qu'à celui de contrôleur, le *coaching* requérant sensiblement plus d'écoute que de directives, selon Simonsen qui considère que « coaching requires active listening and, contrary to traditional managerial behavior, more listening than telling » (1999, p. 50).

La communication représente un outil susceptible de favoriser une plus grande synergie entre l'ensemble des ressources disponibles dans l'organisation. Romagni et Wild vont dans ce sens quand ils avancent que « l'information constitue un facteur important de cohésion sociale et de motivation du personnel : un bon climat social est souvent lié à l'existence d'un système de communication efficace, permettant de renforcer les valeurs fondamentales ou la culture d'entreprise » (1998, p. 96).

Toutefois, il ne faut pas oublier que les comportements au travail, qui traduisent les compétences relationnelles des personnes, constituent une dimension à inclure dans l'éthique sociale. Ces comportements comportent cependant des similarités avec ceux que l'on retrouve dans la société en général.

Rappelons aussi que la productivité n'est pas nécessairement liée à des investissements dans des équipements, notamment des technologies de l'information et de la communication et ce, surtout pour les travailleurs dont la valeur tient d'abord à l'agilité d'esprit et à la créativité (Davis et Landa, octobre 1999, p. 38-41). Dans une telle perspective, la dissociation entre la travailleuse ou le travailleur d'une part, et le travail d'autre part, semble de plus en plus contre-productive, voire un obstacle majeur à la prise d'initiative en situation événementielle.

Cette position est partagée par Albert et Emery pour qui la communication est une « condition principale et nécessaire de l'apprentissage organisationnel », préalable au changement, essentielle pour assurer les performances et la productivité d'une organisation.

Cependant, cela suppose qu'il soit possible de consacrer à cet aspect du fonctionnement de l'organisation un certain temps. L'avantage d'une telle orientation s'avère probant étant donné que la communication favorise la motivation des travailleuses et des travailleurs. Le temps requis à cette fin n'est toutefois pas nécessairement facile à trouver étant donné la charge de travail assumée par chacun. Il pourrait y avoir des choix difficiles à faire pour atteindre, par exemple, un certain équilibre entre la production et la reconnaissance des personnes. Cela suppose, par conséquent, des priorités clairement définies dans l'organisation.

En bref, la communication représente une des facettes de la vie organisationnelle qui requière de la part des dirigeants des choix d'orientations de fonctionnement et d'organisation du travail découlant des valeurs adoptées et mises de l'avant dans le projet d'entreprise.

Cette organisation du travail fondée sur la collaboration entre les personnes suppose un climat de confiance dans l'organisation, non seulement entre les employés mais également avec la clientèle. Un tel climat de travail ne peut coexister avec l'occurrence d'incidents de harcèlement psychologique.

Cela signifie également un leadership qui n'est pas le fruit de l'expression exclusive et unilatérale d'un comportement de gestion, mais surtout d'une relation de confiance et de respect entre l'employé et le superviseur, peu importe le niveau hiérarchique. Si du harcèlement psychologique persiste dans un milieu de travail, cela pourrait-il alors être vu comme un problème de leadership au sein de l'organisation, d'autant plus que ce phénomène porte atteinte à la dignité des personnes?

Soulignons, en dernier lieu, que la confiance ne peut être imposée, étant plutôt le résultat des efforts des organisations. Elle peut cependant être considérée comme la pierre angulaire de l'engagement des employées et employés. La confiance est donc associée étroitement à la qualité des relations de travail dans les organisations.

À cet égard, il semble pertinent de rappeler un des points que le récent *Forum sur les innovations dans le travail* qui a eu lieu en février 2000, à l'initiative du ministère du Travail, a permis de rappeler, à savoir que « l'état des relations de travail est intimement associé à l'engagement des employés. Dans les établissements où l'engagement des employés a augmenté, ces relations reposent sur un ensemble de garanties, la participation syndicale, la coopération patronale-syndicale, et un syndicat qui est en mesure de mobiliser ses ressources » (p. 13). Tout cela amène à s'interroger sur la reconnaissance que les salariés reçoivent dans leur milieu de travail, qui peut être associée à la qualité du climat des relations de travail et à la confiance entre les parties dans un milieu de travail.

L'importance de la reconnaissance dans le milieu de travail

La confiance entre les employés et entre ceux-ci et la direction est liée à la reconnaissance dans le milieu du travail qui prend appui sur la responsabilisation des personnes. Lors du colloque *Travail, reconnaissance et dignité humaine* (Québec, 17 février 2000), Carpentier-

Roy a ainsi cerné la reconnaissance : c'est la valorisation de la compétence, des connaissances, de la culture de métier, la reconnaissance supposant donc consultation, écoute active, etc. La reconnaissance est, par conséquent, une affaire de personnes, une affaire d'attitudes et, également, une affaire de décodage des signes de reconnaissance.

Pour répondre à l'objectif de la reconnaissance des personnes, deux conditions doivent être remplies, soit :

- une autonomie réelle dans l'organisation du travail confié;
- la disponibilité de moyens suffisants en vue d'assumer les responsabilités confiées.

En l'absence de ces conditions, il ne résulte de la responsabilisation des personnes qu'un pouvoir anxiogène qui concourt à l'élévation du niveau de stress.

La reconnaissance n'est pas un privilège, mais bien une nécessité pour chacun d'entre nous, d'autant plus que le travail est un lieu important de construction identitaire, un pivot de la santé mentale.

Reconnaître quelqu'un signifie concrètement, selon Marquis qui participait lui aussi au colloque *Travail, reconnaissance et dignité humaine* (Québec, 17 février 2000), la capacité de poser des gestes signifiants et significatifs de même que la cohérence entre les valeurs véhiculées et les gestes réalisés. La reconnaissance, insiste Marquis, suppose qu'il y ait vigilance et attention pour empêcher l'usure et, d'une certaine façon, le désengagement des travailleurs et des travailleuses, condition importante de la productivité des organisations. Sans reconnaissance, souligne-t-il, il est difficile de s'engager. La position de Marquis va dans le même sens que celle de de Coninck qui estime que « la question de la justice surgit ici autour de la question de l'arbitrage, mais aussi, et surtout, autour du thème de la reconnaissance : reconnaissance de l'importance du salarié pour la survie de l'entreprise, reconnaissance de la contribution apportée par chacun au progrès de l'entreprise (1998, p. 167) ou de Beller qui lie spontanément motivation, reconnaissance et performance (1998, p. 173-181).

Lors du colloque *Travail, reconnaissance et dignité humaine* (Québec, 17 février 2000), Brun indique, pour sa part, au sujet de la reconnaissance, que celle-ci se situe en lien avec l'éthique. De son point de vue, une des contraintes de la reconnaissance, c'est que celle-ci prend du temps, ce qui accroît la charge de travail et peut influencer sur la production même de l'entreprise, qu'il s'agisse de biens ou de services. Des choix doivent donc être faits à cet égard. Ceux-ci dépendent des valeurs privilégiées par l'organisation.

Malgré tout, la reconnaissance représente un espace de dialogue, une ère de communication, afin de s'habiller à mieux saisir les contraintes des autres. Ce qui non seulement peut être associé à la confiance nécessaire à la mobilisation et à l'engagement des personnes, mais encore est susceptible de contribuer à éviter les conflits possibles. Brun souligne encore qu'une organisation qui se soustrairait à la responsabilité de la reconnaissance n'aurait pas d'autre choix que celui de la réparation de cette non-reconnaissance – on a vu que le stress, par exemple, pouvait amener des coûts de santé fort importants pour une organisation.

Quant à Dejours, il précise ainsi le caractère primordial, voire essentiel de la reconnaissance quand il spécifie que celle-ci « n'est pas une revendication marginale de ceux qui travaillent. Bien au contraire, elle apparaît comme décisive dans la dynamique de la mobilisation subjective de l'intelligence et de la personnalité dans le travail » (1998, p. 37). Dans une telle

perspective, l'engagement des personnes dans leur travail et leur productivité serait alors en grande partie fonction de la reconnaissance reçue.

Le marché du travail semble s'orienter dans une toute autre direction que celle de la reconnaissance effective des salariés, si l'on prend en considération certaines tendances lourdes telles que l'importance très grande accordée à la flexibilité avec les recrutements de personnels atypiques de tous genres et ce, en vue de favoriser la plus grande compétitivité des entreprises. Cela placerait les entreprises dans une situation relativement paradoxale, considérant avec Bourdieu que « le discours d'entreprise n'a jamais autant parlé de confiance, de coopération, de loyauté et de culture d'entreprise qu'à une époque où l'on obtient l'adhésion de chaque instant en faisant disparaître toutes les garanties temporelles » (1998, p.3).

Il est ainsi d'autant plus important pour les organisations de prendre cette nouvelle conjoncture en considération qu'elles seront appelées à assumer certains coûts si elles l'ignorent, par exemple :

- la hausse importante de l'absentéisme au travail;
- la hausse des demandes d'invalidité due au stress faites à des compagnies d'assurances;
- un taux de roulement plus élevé du personnel;
- la hausse du niveau de stress, ce dernier étant largement fonction des nouveaux modes de gestion, comme le juste-à-temps et les contrats à durée déterminée, selon Chanut, professeur à l'École des hautes études commerciales.

Tant le harcèlement psychologique que les conséquences générées par ce phénomène peuvent amener des coûts importants, ceux-ci pouvant être de plusieurs ordres.

À propos des divers types de coûts engendrés par le harcèlement et d'autres problèmes de fonctionnement associés partiellement à ce phénomène.

Engel identifie plusieurs types de coûts induits par des incidents de violence dans les milieux de travail. Pour les organisations, il s'agit, de son point de vue, de coûts qui perturbent le climat de travail de l'entreprise, l'engagement des salariés vis-à-vis de l'entreprise où ils travaillent, leur motivation et leur productivité ainsi que la qualité des produits et services rendus. Il s'agit entre autres des coûts suivants :

- «Reduced morale when no one protects or help employees.
- Decreased employee commitment due to a perception that management do not care.
- Decreased productivity when employees worry more about safety and security issues and pay less attention to their work.
- Increased performance problems such as errors or accidents because of decreased concentration due to a preoccupation with violence.
- Increased absenteeism when employees can no longer tolerate the violence or become severely affected by it.
- Increased *health insurance costs because of the associated stress* -related physical and psychological illnesses.

- Increased burnout when employees suffer from violence-overload.
- Higher turnover rates when employees quit because they can no longer take the violence. When abused employees remain on the job, it is more because of their economic situation, a restricted job market and commitment to their clients than loyalty to their employer.
- Increased employee/management conflicts and union grievances as employees hold management accountable for safety and security issues.
- Deteriorated service and customer relations because employees fear abusive customers or are preoccupied with their own safety, and because good people may go on sick leave or quit.
- Increased legal costs from dealing with union grievances and employee litigation » (1998, p. 83).

Des incidents de violence nuisent aussi bien au fonctionnement qu'à la production d'une entreprise. De plus, ils ont un impact sur la santé des personnes, ce qui se traduit notamment par une hausse des coûts d'assurance-santé et une hausse de l'absentéisme au travail.

Le harcèlement psychologique induit vraisemblablement des effets similaires puisque les conséquences générées par ce phénomène (problèmes de santé mentale, stress, demandes d'invalidité, etc.) peuvent également amener des coûts financiers importants.

Le harcèlement psychologique au travail représente une problématique complexe dont on commence seulement à se préoccuper. Il n'a pas été possible d'avoir accès à des informations qui permettraient de mesurer correctement l'ampleur de la question et ses répercussions sur le marché du travail et les entreprises, sur le système de santé et sur les compagnies d'assurance qui fournissent des services à un titre ou à un autre.

Les données parcellaires recueillies font toutefois ressortir qu'il s'agit probablement là d'une question dont il y aurait intérêt à clarifier les coûts, ceux-ci pouvant s'avérer importants.

Ainsi, les coûts financiers du harcèlement psychologique au travail peuvent représenter des sommes importantes pour une seule entreprise. À titre d'exemple, en Allemagne, le coût direct de la violence psychologique dans une entreprise de 1 000 employés a été estimé à 112 000 \$, auxquels s'ajoutent 56 000 \$ en coûts indirects. Pour le Québec, M. R. Bell, vice-président aux assurances collectives de la SSQ-Vie indiquait récemment que les troubles mentaux, dont certains peuvent découler du fait d'avoir été victime de harcèlement psychologique, sont devenus la première cause d'invalidité à court et à long terme, dépassant les accidents, les traumatismes ainsi que les maladies du tissu conjonctif – les tendinites par exemple – au premier rang en 1989 (Moreau, 1999, p. 47; Travail. Le magazine de l'OIT, n° 26, sept./oct. 1998, p. 8).

En lien avec le stress

On a déjà vu que le harcèlement psychologique pouvait accroître le niveau de stress et qu'un milieu de travail où il y avait un niveau élevé de stress était plus vulnérable au déclenchement d'incidents de harcèlement. La hausse du niveau de stress a un coût financier élevé pour les organisations, surtout si l'on se réfère aux résultats de certaines recherches rappelées par Moyson, à savoir que « les entreprises américaines dépensent entre 25 % et 60 % de leurs bénéfices bruts en frais médicaux destinés à couvrir les effets néfastes du stress. Ce

phénomène aurait quadruplé ces cinq dernières années. Un expert anglais du stress, Cooper, prétend que 5 % à 10 % du PNB britannique est destiné à couvrir les maladies générées par le stress et que 60 % de l'absentéisme au travail est dû au stress » (1998, p.83). De tels coûts peuvent vraisemblablement mettre en jeu l'existence même de certaines organisations.

D'autres chercheurs présentent des données convergentes sur les coûts du stress. Ainsi, Ettighoffer et Blanc rappellent les résultats de certaines enquêtes qui ont permis de calculer les conséquences du stress pour l'économie américaine, soit 150 milliards de dollars. Ils précisent qu'un sondage récent a donné des chiffres plus élevés, c'est-à-dire qu'« un salarié sur quatre s'estime stressé, 44 % se trouvent surchargés de travail et 46 % sont fréquemment inquiets de perdre leur emploi. Le BIT a estimé le coût global du stress pour l'économie américaine, en 1993, à 200 milliards de dollars » (1998, p. 182).

Taylor et Repetti vont dans un sens similaire quand elles associent le stress et les problèmes de santé. Elles ne procèdent toutefois pas à des évaluations formelles des coûts liés au stress. Elles affirment tout de même que « work pressure also predicts ill health » (1997, p. 434). Elles ajoutent à cet égard que « consistently, however research demonstrates a stronger relationship between reported work overload and physical health which raises the possibility that psychological distress or negative affectivity is implicated in this relation » (p. 435). C'est dans une telle perspective qu'il a semblé pertinent de fournir quelques indications sur la situation québécoise en ce qui a trait aux lésions psychiques développées en raison du travail.

Certains chiffres disponibles sur la situation québécoise semblent aller dans le même sens que les auteurs précédemment cités. Ainsi, le nombre de réclamations faites à la CSST pour des lésions psychiques et qui ont été indemnisées est passé de 530 à 994 entre 1990 et 1997¹; les débours annuels en indemnités de remplacement du revenu ont augmenté de 1,5 à 5,1 millions de dollars alors que le nombre de lésions professionnelles a diminué au cours de cette période de 207 127 à 119 994. Le harcèlement psychologique ne représente qu'une des causes possibles de lésions psychologiques.

Il faut noter que plus de la moitié des lésions psychiques indemnisées (56,4 %) en 1997 étaient de type choc nerveux ou stress post-traumatique. À ce sujet, Lippel (1999, p. 17) a déjà pu observer que les réclamations concernant le stress au travail sont particulièrement litigieuses. Une de ses études antérieures faisait ressortir le fait qu'une très forte proportion des décisions étudiées furent contestées.

Les femmes sont plus souvent victimes de lésions psychiques attribuables à la violence en milieu de travail que les hommes, représentant en moyenne 60,3 % de la population indemnisée pour ce type de lésion entre 1990 et 1997. Les professions où il est possible de dénombrer le plus de travailleuses et de travailleurs atteints d'une lésion psychique attribuable à la violence en milieu de travail se retrouvent principalement parmi le personnel administratif (36,1 %), dans l'industrie du transport (19 %), dans les services (14 %), dans la vente (7,8 %), dans la santé (6,2 %) et chez les enseignants (4,4 %). Rappelons que ces données semblent rejoindre les résultats obtenus par Chappell et Di Martino qui ont récemment réalisé une étude sur le sujet pour l'Organisation internationale du travail (OIT) et d'autres études portant sur ce phénomène.

Quant à la durée moyenne d'indemnisation pour les lésions psychiques attribuables à la violence en milieu de travail, elle tend à s'élever, passant de 89,7 jours à 108,5 jours.

¹ Ces informations émanent de la CSST.

La question des coûts inhérents à des lésions psychiques, dont certaines peuvent être associées au phénomène du harcèlement psychologique, soulève immanquablement celle de la prévention nécessaire de ce phénomène.

En cette matière, il semble aussi judicieux de rappeler brièvement certaines des conclusions d'une étude récente de Lippel (1999) concernant les agressions en milieu de travail. Celles-ci pourraient s'avérer utiles pour orienter l'élaboration d'un programme de prévention du harcèlement psychologique au travail. Ainsi, il apparaît que les travailleuses réussissent plus souvent que les travailleurs à obtenir une indemnisation à la suite d'une décision en révision et en appel. Elles allèguent plus souvent souffrir d'une atteinte à composante psychique après une agression. L'incapacité des travailleuses dure plus longtemps que celle des travailleurs. De plus, elles ont plus souvent agressées par la clientèle, les hommes l'étant davantage par d'autres membres du personnel.

Les questions en litige soulevées dans les dossiers diffèrent selon le sexe : la relation entre l'incapacité et l'agression est la première question en litige (85 % des dossiers des travailleuses, 59 % des dossiers de travailleurs). Chez les hommes, on se demande si l'agression est survenue à l'occasion du travail (58 % des dossiers d'hommes, 38 % des dossiers de femmes), alors que chez les femmes, on soulève autant la question de savoir si l'agression est une condition normale d'emploi (38 % des dossiers de femmes, 30 % des dossiers d'hommes).

En bref, il semble donc de l'intérêt des organisations et des employeurs de prévenir le stress dans la mesure du possible, étant donné qu'il peut être associé à certaines lésions psychiques. Une telle prévention représente une voie d'amélioration de la motivation au travail et de la productivité des personnes, ainsi qu'une diminution des coûts de fonctionnement des organisations.

En lien avec l'absentéisme

Les coûts de l'absentéisme sont également de plus en plus élevés. Cependant, ils ne peuvent être que partiellement attribuables au harcèlement psychologique. Toutefois, il semble pertinent de souligner que Chappell et Di Martino notent que les arrêts de travail pour cause de maladie augmentent lorsqu'ils y a violence au travail (2000, p. 39).

Pépin évalue les coûts de l'absentéisme attribuable à des problèmes de santé mentale au Québec à près de 440 millions de dollars par année (1999, p. 28). Enfin, il rapporte que, pour certaines compagnies d'assurances, les congés de maladies de plus de six mois pour dépression et anxiété ont augmenté considérablement depuis quelques années et qu'il en est de même pour les indemnités versées à ce titre. De plus, l'absentéisme tend à s'élever. À ce sujet, une étude récente de la Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail de l'Université Laval révèle que le taux d'absentéisme a grimpé de 35 % en 18 mois dans les firmes québécoises, les auteurs y voyant là un symptôme des problèmes grandissants imputables à la rapidité des changements organisationnels et à l'alourdissement des charges de travail. Cette question de l'absentéisme semble même si préoccupante que le Groupe-conseil Aon fait valoir, dans sa brochure *Forum* de novembre 1999, l'importance de la mise en place d'un programme de soutien et d'assistance à la présence au travail, le coût de ce phénomène pour l'économie canadienne se chiffrant à plusieurs milliards de dollars par année. DiGiacomo va dans le même sens (1999, p. 77).

En lien avec la hausse des demandes d'invalidité

La hausse des demandes d'invalidité associées à des problèmes de santé mentale et faites à des compagnies d'assurances apparaît fort importante. Cet élément de la conjoncture actuelle peut être lié, en partie à tout le moins, au manque de reconnaissance des travailleuses et des travailleurs dans leur milieu de travail, comme en témoignaient Brun ou Marquis dans leurs communications faites lors du colloque de février 2000 intitulé *Travail, reconnaissance et dignité humaine*. Ces derniers insistaient plus particulièrement sur son importance pour assurer un milieu de travail exempt de la violence. Le manque de reconnaissance représenterait alors un facteur pouvant être associé à l'occurrence d'incidents de harcèlement psychologique. Selon Labrèche (1998, p. 2-3), il y aurait, depuis quelques années, un accroissement fort important de telles demandes. Il indique, par exemple, que « la proportion des demandes d'invalidité longue durée avec un diagnostic de dépression-anxiété représentait 17,8 % des demandes longue durée totales en 1990. En 1995, la proportion était de 27,8 %. Au Groupe La Mutuelle, les demandes d'invalidité longue durée de nature psychologique ont pour leur part augmenté de 8 % entre 1992 et 1997 », ces chiffres ne couvrant qu'une partie de la réalité puisqu'un niveau de stress trop élevé rend les gens plus vulnérables aux maladies. Selon un article récent de *La Presse*, une étude parrainée par le Homewood Health Centre de Guelph en Ontario va dans le même sens. On y mentionne qu'« environ 25 % des employés de bureau et 40 % des cols bleus canadiens disent avoir déjà dû s'absenter du travail à cause du stress » (avril 1999). Cette étude comporte une indication sur la situation particulière des femmes au regard de la violence en milieu de travail au Canada, à savoir que le taux d'agressions physiques et psychologiques contre les femmes en milieu de travail est sensiblement plus élevé au Canada qu'aux États-Unis.

Tous ces coûts donnent des indications sur des malaises grandissants dans les milieux de travail. Il serait judicieux de pouvoir mieux faire la part réelle des coûts économiques du harcèlement psychologique. Cela apparaît d'autant plus opportun qu'un investissement de la part des entreprises dans des activités générales de promotion de la santé ou de prévention est susceptible d'effets positifs multiples tels que la réduction de l'absentéisme, l'abaissement du taux d'accident, l'amélioration du moral des employés et la réduction du stress (Taylor, 1996, p. 27).

Les impacts de tous ordres du harcèlement sur le milieu de travail semblent ainsi fort importants tant pour ce qui est de la qualité du milieu que pour la motivation du personnel, sa productivité et les performances générales de l'organisation. Dans une telle perspective, il paraît être non seulement de l'intérêt de l'employeur mais aussi de sa responsabilité, comme on le verra plus loin, de se préoccuper de ce phénomène afin de le prévenir ou d'apporter une réparation pour les incidents qui seraient survenus, une telle attitude semblant le gage du maintien et du développement de l'organisation.

Ne pas s'occuper du harcèlement, c'est prendre le risque que le milieu de travail devienne un milieu hostile, ce qui pourrait en rendre le fonctionnement encore plus difficile, voire impossible.

La notion de milieu hostile

Si l'on prend en considération les types de coûts évoqués plus haut pour les organisations où surviennent des incidents de violence, il est possible d'avancer que le harcèlement psychologique au travail peut transformer le milieu de travail en un milieu hostile. D'autant plus, soulignons-le à nouveau, que la qualité du milieu de travail semble lourdement affectée par ce phénomène de même que la productivité au travail et les coûts financiers inhérents.

Le récent jugement du Tribunal des droits de la personne dans une cause portant sur le harcèlement, celle de Claudine Lippé, cerne ainsi ce qu'est un milieu hostile en citant un jugement d'un tribunal américain : « When the workplace is permeated with discriminatory intimidations, ridicule and insult, that is « sufficiently severe or pervasive to alter the conditions of the victim's employment and create an abusive working environment » (...).

The working environment must be both subjectively and objectively perceived as hostile and abusive. Conduct that is not severe or pervasive enough to create an objectively hostile or abusive work environment – an environment that a reasonable person would find hostile or abusive – is beyond Title VII's purview. Likewise, if the victim does not subjectively perceive the environment to be abusive, the conduct has not actually altered the conditions of the victim's employment, and there is no Title VII violation (...).

A discriminatorily abusive work environment, even one that does not seriously affect employees' psychological well-being, can and often will detract from employees' job performance, discourage employees from remaining on the job, or keep them from advancing in their careers. Moreover, even without regard to these tangible effects, the very fact that the discriminatory conduct was so severe or pervasive that it created a work environment abusive to employees because of their race, gender, religion, or national origin offends Title VII's broad rule of workplace equality. The appalling conduct alleged in *Meritor*, [...] merely present some especially egregious examples of harassment. They do not mark the boundary of what is actionable.

But we can say that whether an environment is « hostile » or « abusive » can be determined only by looking at all circumstances. These may include the frequency of the discriminatory conduct; its severity; whether it is physically threatening or humiliating, or a mere offensive utterance; and whether it unreasonably interferes with an employee's work performance » (Il s'agit de *Harris c. Forklift Systems Inc.*, 510 U.S. 17 (1997) et 114 S. Ct. 367 (1997), 370-371. Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse c. Le Procureur général du Québec, dossier : 500-53-000072-973, sous la présidence de l'Honorable Michèle Rivet, 2 novembre 1998. Adresse internet : <http://www.droit.umontreal.ca> p. 25-26).

Si l'on se fie à cette description, il semble pour le moins difficile de travailler dans un environnement hostile et ce, par crainte que chacun des gestes posés ait un impact imprévisible, voire négatif pour la personne qui peut subir du harcèlement psychologique. Travailler dans un milieu hostile est donc susceptible de générer des conséquences négatives très importantes pour les personnes qui en sont victimes et ce, à tous les points de vue, aussi bien professionnels que personnels, sociaux ou économiques.

Il paraît raisonnable de présumer qu'un environnement hostile est susceptible d'accroître le niveau de stress des personnes qui y travaillent. De plus, on l'a vu, un milieu hostile présente

des risques pour la santé psychologique et physique des personnes et, par conséquent, engendre des coûts. D'après une étude récente, Santé Canada voit le « *stress toxique* » comme une préoccupation majeure en terme de santé et de sécurité du travail (Galt, 2000, p. B.15).

En bref, le harcèlement psychologique au travail apparaît comme un phénomène systémique qui peut, dans certains cas, être une cause à l'origine des difficultés de fonctionnement d'un milieu de travail et, dans d'autres cas, une conséquence de l'organisation du travail. Le harcèlement peut également, en fonction de l'histoire particulière d'une organisation, être à la fois une cause et une conséquence de problèmes d'organisation du travail.

1.4 Les responsabilités ou l'action des principales parties concernées

Les responsabilités des parties concernées par la question du harcèlement psychologique au travail seront successivement examinées, en commençant par celles de l'employeur qui, dans un milieu de travail, détient le pouvoir de décision ainsi que des outils pour faire appliquer les décisions prises. Sera également brièvement évoquée l'action de certaines instances publiques au regard de cette question.

Il convient de rappeler que la responsabilité des entreprises au regard de leur fonctionnement et des conditions de travail de leurs salariés est beaucoup plus large que celle exposée ici. Des contraintes de temps ont imposé de limiter la question plus particulièrement au point de vue juridique.

La question de la responsabilité de l'employeur

Signalons, dans un premier temps, qu'un employeur a des obligations générales qui découlent de la *Charte des droits et libertés de la personne*, notamment des obligations de non discrimination (article 16) et de respect de la santé, de la sécurité et de l'intégrité physique des travailleurs et travailleuses (article 46), l'obligation d'octroyer des conditions de travail justes et raisonnables ainsi que l'obligation de verser un salaire égal pour un travail de valeur équivalente (article 19).

D'autres articles de la Charte doivent également être pris en considération dans le traitement des demandes d'information ou des plaintes déposées par les personnes auprès de la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ). Ainsi, tout être humain a droit à la vie, ainsi qu'à la sûreté, à l'intégrité et à la liberté de sa personne (article 1), à la sauvegarde de sa dignité, de son honneur et de sa réputation (article 4), et au respect de sa vie privée (article 5).

D'après Dowd, les situations de harcèlement présentent un point commun entre elles, c'est-à-dire qu'« elles s'attaquent à la dignité des personnes » (1999, p. 7), voire à leur honneur (p. 8). Il serait en conséquence pertinent de savoir ce qu'implique le concept de dignité pour chaque personne.

Le concept de dignité a récemment été défini par la Cour suprême de la façon suivante : « [...] La dignité humaine signifie qu'une personne ou un groupe ressent du respect et de l'estime de soi. Elle relève de l'intégrité physique et psychologique et de la prise en main personnelle. La

dignité humaine est bafouée par le traitement injuste fondé sur les caractéristiques ou des situations personnelles qui n'ont rien à voir avec les besoins, les capacités ou les mérites de la personne [...]. La dignité humaine est bafouée lorsque des personnes ou des groupes sont marginalisés, mis de côté et dévalorisés [...] » (cité par Dowd, 1999, p. 8. Il s'agit de Law c. Canada (Ministre de l'emploi et de l'immigration), [1999], 1 R.C.S. 497, p. 530 (J. Iacobucci).

Dowd estime que les attaques de harcèlement auront comme effet, sinon comme but, d'humilier la victime, de la discréditer dans le milieu de travail, de focaliser l'attention sur des caractéristiques personnelles sans lien avec la prestation de travail qui doit être fournie, ce qui porte atteinte à la dignité et à l'honneur de la personne visée. Également, quand des moqueries ou des commentaires publics sont partie intégrante du harcèlement, la réputation de la personne peut être atteinte.

Enfin, il convient de préciser que l'interdiction du harcèlement n'est pas limitée, dans la Charte, à un domaine d'activités en particulier. Il s'agit d'une interdiction qui vaut de façon générale et qui consacre, selon Bosset, le droit de travailler et de se loger sans être harcelé et, plus largement, le droit de vivre sans être harcelé (1994, p. 613-614). Bosset note encore à cet égard que « l'interdiction du harcèlement semble bien avoir une portée autonome » (p. 614).

Bosset spécifie, au sujet du principe de la responsabilité de l'employeur pour le harcèlement discriminatoire commis par un employé, que c'est là un principe « *solidement établi* » en droit québécois (p. 615). Il précise, dans cette lignée, que la jurisprudence impose à l'employeur l'obligation de prendre des mesures promptes et efficaces.

L'employeur doit donc prendre des mesures appropriées en vue de protéger la dignité des salariées et des salariés. Il s'agit là d'une obligation qui découle aussi du *Code civil du Québec*, à l'article 2087. Ce dernier se lit comme suit : « L'employeur, outre qu'il est tenu de permettre l'exécution de la prestation de travail convenue et de payer la rémunération fixée, doit prendre les mesures appropriées à la nature du travail, en vue de protéger la santé, la sécurité et la dignité du salarié. »

Bich explique ainsi la portée, pour les employeurs, de cette disposition du *Code civil du Québec* : « L'employeur a vraisemblablement ici une double obligation : non seulement doit-il s'abstenir d'attenter lui-même à la dignité du salarié mais il doit en outre faire en sorte que son entreprise, en général, soit un lieu où l'on respecte le salarié, ce qui implique naturellement une certaine responsabilité à l'égard des gestes ou des paroles des autres salariés. Le contrôle d'un employeur sur son entreprise et sur l'ensemble de ses salariés dicte cette conclusion. C'est d'ailleurs un raisonnement de ce genre qui a permis à la Cour suprême du Canada de décider que l'employeur est responsable des actes de harcèlement sexuel dont une employée est victime aux mains d'un collègue de travail, s'il n'a pas pris les mesures nécessaires pour prévenir ce type de comportement, alors qu'il en a été informé. L'article 2087 va probablement plus loin : dans la mesure où il oblige l'employeur à prendre les mesures appropriées en vue de protéger la dignité du salarié, il impose à celui-ci une obligation préventive, dont les tribunaux se chargeront de préciser le contenu » (M.-F. Bich, « Le contrat de travail, Code civil du Québec, Livre cinquième, titre deuxième, chapitre septième (Articles 2085-2097 C. c. Q.) », *La réforme du Code civil, Obligations, contrats nommés*, Sainte-Foy, Les Presses de l'Université Laval, p. 761, cité dans Lamy, octobre 1999, p. 12). La responsabilité de l'employeur au regard de la qualité du milieu de travail semble donc claire aux yeux de cette experte.

Par ailleurs, en raison de la *Loi sur la santé et la sécurité du travail*, l'employeur est tenu de prendre les mesures nécessaires afin de protéger la santé et assurer la sécurité et l'intégrité physique du travailleur ou de la travailleuse.

Les trois lois précitées, soit la *Charte des droits et libertés de la personne*, le *Code civil* et la *Loi sur la santé et la sécurité du travail*, semblent explicites quant à la responsabilité de l'employeur en ce qui a trait au droit de travailler dans un milieu sain, exempt de violence.

Toutefois, dans la pratique, ces recours présentent certaines limites liées à la détermination nécessaire de s'engager dans des démarches complexes, aux moyens et aux ressources nécessaires pour le faire.

Au-delà de ces obligations légales de protection de la santé, de la sécurité et des droits des travailleuses et des travailleurs, les employeurs ont également des responsabilités au regard des incidents de harcèlement survenus dans les milieux de travail, étant les seuls à détenir les outils nécessaires pour appliquer les mesures de redressement prévues à la loi.

À ce sujet, il est pertinent de rappeler le sens du jugement de la Cour suprême du Canada dans l'affaire *Robichaud et al. c. La Reine*, qui portait sur un cas de harcèlement sexuel. Rancourt rappelle l'opinion du Juge Laforest sur le sujet : « En conséquence, je suis d'avis de conclure que la Loi envisage de rendre les employeurs responsables de tous les actes accomplis par leurs employés « dans le cadre de leur emploi » ("In the course of employment"), en interprétant cette dernière expression comme signifiant « reliés de quelque manière à l'emploi ». Il s'agit là d'un type de responsabilité qui se passe de tout qualificatif et qui découle purement et simplement de la loi. Toutefois, cette responsabilité répond à un objectif quelque peu semblable à celui de la responsabilité du fait d'autrui en matière délictuelle, du fait qu'elle impose la responsabilité d'un organisme à ceux qui en ont le contrôle et qui peuvent prendre des mesures réparatrices efficaces en vue d'éliminer les conditions peu souhaitables qui peuvent exister » ([1987] 2 R.C.S. 84, p. 95, cité par Rancourt, 1999, p. 15). La responsabilité de l'employeur, si l'on considère cette opinion, semble s'appliquer à tous les cas de harcèlement, peu importe le type – harcèlement sexuel, psychologique, etc.

La responsabilité de l'employeur peut également s'appliquer aux relations avec les fournisseurs et avec les clients de l'entreprise, du moins en ce qui concerne le harcèlement discriminatoire. Si l'on se fie à Bosset, « la responsabilité de l'employeur peut être engagée, par ailleurs, même lorsque c'est un tiers à la relation de travail (un client ou un élève, par exemple) qui commet le harcèlement » (1994, p. 615). Cela semble le cas en vertu du principe général de responsabilité de l'employeur pour ce qui est du milieu de travail.

La *Loi canadienne sur les droits de la personne* va dans un sens similaire puisqu'elle comprend, à l'article 65, une présomption à l'effet que l'employeur est responsable des faits et gestes discriminatoires ou harcelants de ses employés. L'employeur peut toutefois se dégager de cette responsabilité dans la mesure où il lui est possible de prouver que les actes sont survenus sans son consentement, qu'il a pris toutes les mesures nécessaires pour les empêcher et que, par suite des événements, il a tenté d'en atténuer ou d'en annuler les effets.

Plusieurs juristes estiment non seulement que l'employeur est tenu d'offrir aux salariés un cadre convenable d'exécution de leurs tâches, ce qui inclut l'obligation de les traiter avec respect, mais encore qu'il se doit de s'assurer que ses employés sont traités ainsi dans leur milieu de travail. Une telle obligation inclut les relations avec des clients. Plusieurs institutions ont déjà adopté des politiques pour assurer la sécurité physique de leurs employés.

Ainsi, dans le secteur public, on peut songer à la Commission de la santé et de la sécurité du travail, au ministère du Revenu, au ministère de la Solidarité sociale. Des organisations du secteur privé ont probablement adopté des politiques similaires poursuivant des objectifs analogues.

Découlant des obligations et responsabilités des employeurs, on peut avancer, en même temps que Lamy, que ceux-ci devraient mettre en place un code de conduite au travail basé sur des valeurs de respect, de civilité et de tolérance.

Cette obligation de l'employeur en ce qui concerne la qualité du milieu de travail ne doit pas être confondue avec le droit de gérance qui comporte une restriction implicite, celle de prendre des décisions pour des motifs liés à la gestion de l'organisation et non pour désavantager ou embarrasser des individus. Le droit de gérance consiste ici à agir pour des raisons d'affaires. Il semblerait acceptable que, dans le cadre normal des activités de l'organisation, les décisions prises par l'employeur ne touchent pas chacun des employés de manière égale. Par contre, la particularisation de certains employés dans le but de les désavantager ou de leur nuire ne peut faire partie du droit de gérance de l'employeur. Par conséquent, le harcèlement comme forme de traitement particulier d'un employé ne peut constituer un comportement qui s'inscrit dans le cours normal des affaires de l'employeur.

Le rôle des cadres

La responsabilité de l'employeur en matière de harcèlement psychologique se concrétise, dans le quotidien du fonctionnement de l'organisation, par l'intermédiaire des cadres et des surveillants (ou parfois des contremaîtres) qui, non seulement ont le pouvoir d'embaucher ou de renvoyer des employés et des employées, d'imposer des mesures disciplinaires ou de recommander de telles mesures, mais également de s'occuper de la surveillance quotidienne du milieu de travail dans le but d'assurer la sécurité et la productivité. L'intensité de la responsabilité de l'employeur s'accroît en fonction du lien hiérarchique occupé par la personne qui fait du harcèlement dans l'organisation.

L'employeur a donc tout intérêt à intervenir dans des cas de harcèlement, considérant que l'absence d'une telle intervention est fatale quant à sa responsabilité et qu'il peut en être exonéré si, saisi du problème, il a pris des mesures pour faire cesser le harcèlement.

Ainsi, il est explicité dans le jugement du Tribunal des droits de la personne portant sur l'affaire Lippé représentée par la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse c. Le Procureur général du Québec (dossier : 500-53-000072-973) que « la responsabilité de l'employeur résulte donc de son absence d'intervention » (1998.11.02). Il y est également souligné qu'« il appartient à l'employeur de démontrer qu'il a pris les mesures nécessaires pour prévenir le harcèlement ou qu'il est intervenu pour supprimer les actes prohibés. En présence d'effets ou de conséquences directement reliés à l'organisation du travail ou encore à la rupture d'emploi, la responsabilité de l'employeur ne peut que très difficilement être écartée, compte tenu qu'il est le seul à pouvoir remédier à la situation vécue par la victime, les tribunaux ont plutôt tendance à reconnaître une responsabilité quasi-automatique. »

L'employeur devrait donc prendre les moyens nécessaires pour éviter de se faire taxer d'une certaine « passivité managériale ». Il s'agit là d'une expression de Soares qui a observé que,

face à une situation de harcèlement psychologique horizontale, c'est-à-dire entre collègues, les gestionnaires ont tendance à adopter un comportement passif et n'essaient pas de régler le conflit (1999, p. 199). Vézina va dans un sens analogue quand il évoque des cas tels que l'affaire Fabrikant à l'Université Concordia au milieu des années 1990 et celui d'OC Transpo à Ottawa en mai 1999. Il estime que les organisations où ces personnes travaillaient ont été tolérantes, voire ont nié le problème (Laferrrière, 2000, p. A1-A2). Dans une telle perspective, les cadres n'assureraient pas efficacement la gestion ou la résolution des conflits qui se seraient concrétisés dans un processus de harcèlement psychologique. On peut s'interroger alors sur les capacités mises en œuvre aussi bien pour la détection des tensions que le diagnostic de situation proprement dit.

À cet égard, il est intéressant de rappeler que, pour Chappell et Di Martino, une formation en vue de prévenir ou apporter une solution aux conflits toujours susceptibles de survenir en milieu de travail s'avère un outil important de la prévention de la violence et du harcèlement (2000, p. 119).

L'existence et l'application d'une politique de prévention et de réparation du harcèlement, comprenant un processus de traitement des plaintes grâce, entre autres, à la possibilité de faire enquête sur l'incident ou les incidents et d'imposer des mesures de redressement de nature disciplinaire ou administrative pour l'auteur du harcèlement, représentent, du point de vue de Rancourt (1999), certains des critères importants dans la recherche d'une exonération de responsabilité pour l'employeur. De plus, il est également souligné que l'ignorance d'une situation de harcèlement prévalant au travail ne constitue pas un critère d'exonération de responsabilité de l'employeur.

En ce qui concerne la politique de prévention et de réparation du harcèlement, il semble très opportun de rappeler les conclusions de l'enquête du coroner sur le cas d'OC Transpo à Ottawa en 1999, où la mise en place de politique de prévention du harcèlement était explicitement recommandée aux employeurs. La recommandation 3 était ainsi libellée : « We recommend that all employers establish zero tolerance policies about harassment and workplace violence. Zero tolerance does not mean automatic discharge but rather the imposition of an appropriate form of progressive discipline based upon a full and complete investigation into the facts giving rise to the incident of violence or harassment and the individual's work history and health. » D'autres recommandations avaient trait à l'élaboration de codes de conduite dans les entreprises en vue de favoriser le respect et la dignité de l'ensemble des travailleurs et des travailleuses d'une organisation.

Une procédure de traitement des plaintes équitable, respectueuse et réalisée dans un temps raisonnable représente un des objectifs d'une politique de prévention et de réparation de la violence. Il s'agit là d'une position explicitée sur le sujet lors d'un atelier du Barreau canadien tenu à Montréal le 4 mai 2000 sur la violence au travail.

Les critères de succès pour un processus de résolution de problèmes par rapport au harcèlement y sont également énumérés. Il s'agit des suivants :

- l'existence d'une politique de prévention;
- l'information et la formation des employés sur les droits de la personne;
- la participation des employées et employés;
- une procédure de traitement des plaintes;
- des délais de réalisation raisonnables;

- l'absence de représailles;
- le droit de représentation pour l'employé;
- l'assurance d'un enquêteur indépendant;
- la compétence des enquêteurs.

Lamy estime également, au sujet des obligations de l'employeur, que celui-ci « doit prendre des mesures efficaces pour éliminer les conditions de travail qui ne correspondent pas à l'objectif fixé par le législateur » (octobre 1999, p. 10).

Le rôle d'un cadre, rappelons-le, est celui d'exercer l'autorité, ce qui suppose exercer du pouvoir sur d'autres personnes, considérant avec Valiquette qu'« il y a relation d'autorité lorsqu'une personne en autorité exerce un pouvoir sur une autre » (1997, p. 22). Cela pose la question de l'autorité.

Pour Meunier, l'autorité est « un pouvoir légal, formel, un rôle qui vous donne la possibilité et le devoir d'agir et de prendre des décisions pour aider l'organisation (et les individus qui la composent) à poursuivre sa mission » (1998, p. 17). La relation d'autorité peut alors être vue comme l'exercice du droit de gérance, elle ne peut cependant se traduire par un abus de pouvoir, sinon cela ressemblerait grandement, si l'on se fie aux précisions apportées à la première section, à du harcèlement.

Le rôle des cadres est d'assurer le fonctionnement des organisations, mais également de gérer les changements devant y être mis en place et qui se font de plus en plus nombreux et rapides.

Cela suppose de leur part une bonne maîtrise des tensions psychologiques qui s'expriment, de façon générale, sous la forme de résistances au changement. Celles-ci peuvent jouer un rôle positif dans le changement envisagé; elles servent alors à le questionner aussi bien dans ses finalités que dans ses modalités. De telles « résistances » concourraient à l'amélioration de ce qui avait été envisagé, à une plus grande considération des possibilités réelles du milieu.

Dans une perspective de « gestion du changement », les cadres ont intérêt à associer les personnes susceptibles d'être touchées, d'autant que celles-ci ont plus de chances de mieux l'accepter lorsqu'elles ont pu participer à sa conception. L'objectif visé alors est de parvenir à une certaine équité au sens de l'équilibre entre des intérêts divergents. Cela devrait présenter des avantages non négligeables tant pour l'organisation que pour les personnes, notamment en ce qui concerne la motivation des personnes et le développement du sens d'appartenance. C'est le style démocratique de direction qui se rapproche le plus de cet objectif.

Cela suppose de construire l'équité au sein de l'organisation. Il s'agit là d'une opération délicate visant de nombreux objectifs. Ainsi, selon de Coninck (1998), la construction de l'équité est susceptible de favoriser la motivation des personnes, leur engagement actif envers l'organisation. Une telle construction commande toutefois une équité dans la répartition des gains d'efficacité, dans les perspectives de carrière offertes aux différents salariés, entre ce qu'on exige des équipes de production et les moyens qu'on lui affecte, entre le stress subi et la marge de manœuvre réellement accordée, entre l'investissement personnel qu'on demande et les bénéfices accordés.

Albert et Emery (1998, p. 57 et suiv.) sont plus explicites encore sur le rôle du cadre. Ils mentionnent plusieurs des dimensions inhérentes à son rôle et qui sont importantes au point de vue des relations interpersonnelles dans un milieu de travail. Ce sont les suivantes :

- celui-ci doit apprendre à ses collaborateurs à travailler en équipe;
- doit avoir une communication claire et ouverte;
- doit être un recours en cas de difficultés et, par conséquent, inspirer confiance en vue de favoriser la solidarité; la recherche d'un « coupable » à laquelle peuvent se livrer certains cadres qui se sentent eux-mêmes en position de précarité pouvant faire prévaloir l'individualisme au détriment de la solidarité;
- doit donner du sens au travail, celui-ci provenant, entre autres, de la cohérence entre ce qui est dit et ce qui est fait;
- doit assumer un rôle d'interface entre son service et l'entreprise, ce qui est d'autant plus important que l'on vit maintenant dans une culture de l'urgence où tout est important et tout est urgent. Cela l'amène à arbitrer non seulement en fonction de ses propres hiérarchies, mais également de celles de l'entreprise qui peuvent parfois paraître en contradiction avec les siennes. Pour ce faire, il doit faire preuve de recul et d'empathie;
- doit faire des choix et les assumer et, par conséquent, être sûr de sa légitimité, ce qui se construit jour après jour, en fonction de ce qui est fait.

Le style de gestion d'un cadre capable de mettre en œuvre l'ensemble de ces dimensions se rapproche d'un style démocratique. Le style démocratique de direction se rapproche donc d'un rôle de gestion comportant des facettes aussi diverses que les suivantes : «coach», animateur, communicateur, arbitre en dernier recours, et qui semble fondé sur des valeurs de respect des compétences des membres de son équipe et des personnes elles-mêmes. Valiquette explicite ainsi ce style : « la personne en autorité consulte fréquemment celle sous son autorité. Elle donne des avis, des conseils et encourage la personne sous son autorité tout au long de la relation. Le style d'autorité démocratique crée un climat beaucoup plus ouvert et de collaboration » (1997, p. 28). Chappell et Di Martino abondent dans le même sens puisqu'ils voient un climat de travail participatif, où le dialogue et la communication sont largement exercés, comme un facteur susceptible d'aider à minimiser les risques de violence. Cela suppose qu'il convient probablement de viser à un certain équilibre entre la perspective productive découlant d'un souci de compétitivité d'entreprise et la gestion humaniste. C'est là un défi important pour les cadres étant donné la rapidité des changements auxquels ils sont confrontés et la hausse constante des exigences de performance.

Également, les auteurs considèrent que des environnements fermés et autoritaires, où les salariés sont isolés et entretiennent des attitudes défensives à l'égard des gens venant de l'extérieur, constituent un élément pouvant accroître le risque de violence (2000, p. 68).

Le style démocratique est, on l'aura compris, en contradiction flagrante avec la réalité du harcèlement psychologique, où l'on évoque une série de gestes, d'actes, de paroles, de comportements généralement répétés et non désirés qui peuvent porter atteinte à la dignité et à l'intégrité psychologique ou physique de la personne visée ou des personnes visées par le harcèlement et qui peuvent amener des conséquences négatives importantes pour les victimes, aussi bien sur le plan professionnel que personnel, social ou économique.

Un tel style de direction présente certains avantages. Ainsi, il est vraisemblablement susceptible de limiter les conflits potentiels et, considérant qu'il y a communication entre les personnes, d'assurer une gestion plus adaptée des conflits qui pourraient malgré tout survenir. Cependant, il convient de souligner que cela requiert d'y consacrer du temps pour toutes les parties. Ce dernier facteur est souvent difficile à prendre en considération étant donné la hausse croissante des exigences de performance de toutes sortes. Cependant, on peut vraisemblablement présumer que l'occurrence d'incidents de harcèlement psychologique serait moindre dans des milieux où il y a une direction démocratique, étant donné que celle-ci favorise davantage une communication claire entre les personnes ainsi que des valeurs partagées.

Grove précise à propos de ce style de direction qu'il est porteur d'impacts positifs tant pour les individus que pour les entreprises. Étant entendu que les organisations « qui jouissent d'une bonne dialectique entre les actions qui montent de la base au sommet et celles qui, au contraire, sont décidées au sommet pour être appliquées par la base » (1997, p. 101) sont celles qui ont le plus de chance de parvenir à négocier un point d'inflexion stratégique et à s'adapter au changement et à se développer.

Dans cette perspective, l'adaptation au changement semble liée à des communications claires et efficaces qui supposent une participation de chacun au fonctionnement de l'entreprise. Une telle dynamique paraît assez éloignée de ce qui se passe dans les milieux où il peut se dérouler des incidents de harcèlement psychologique.

La mise en application du style démocratique de gestion comporte une condition incontournable, à savoir une bonne maîtrise par les cadres des tensions psychologiques associées à tout type de changement. Ces dernières s'expriment, de façon générale, est-il utile de le rappeler, sous la forme de résistances au changement qui, dans bien des cas, peuvent s'avérer légitimes. Après avoir examiné le rôle de l'employeur, qui se concrétise le plus souvent dans l'action des cadres, il est opportun de se pencher sur le point de vue syndical, partenaire majeur dans la prévention du harcèlement.

Un point de vue syndical

Plusieurs syndicats se préoccupent de la question de la violence au travail sous toutes les formes possibles. Des enquêtes, aussi bien au Québec qu'au Canada, ont été réalisées à leur demande afin de mieux connaître le phénomène. Des documents d'information et de sensibilisation ont été élaborés afin de favoriser la prévention dans les milieux de travail (Moreau, 1999).

Les conventions collectives peuvent contenir des prohibitions de harcèlement, de discrimination sur la base d'un motif interdit par la *Charte des droits et libertés de la personne* ou de représailles liées à l'exercice d'un droit prévu à la convention. Un très petit nombre d'entre elles, voire aucune selon Lamy (octobre 1999, p. 3 et suiv.) interdiraient toute forme de harcèlement dans un milieu de travail. Toutefois, selon une jurisprudence récente, il y aurait tendance à reconnaître « la compétence exclusive des arbitres pour entendre et disposer d'un grief en matière de harcèlement, et ce, que l'on soit en présence d'une stipulation explicite de la convention collective ou non ».

Du point de vue de Lamy, on tendrait, à l'heure actuelle, à rattacher l'ensemble des litiges survenant en milieu de travail à la relation employeur - employé et, par extension, à la convention collective. La solution ultime des litiges serait alors du ressort de l'arbitre de grief et ce, à l'exception de sujets particuliers comme les lésions professionnelles ou les accidents du travail.

La convention collective pourrait comprendre des dispositions qui favorisent la prévention du harcèlement, telles que :

- son but qui peut être, par exemple, d'établir des rapports ordonnés et harmonieux entre les parties;
- l'interdit du harcèlement afin d'établir clairement que le harcèlement ne peut être pratiqué ni toléré dans l'organisation;
- l'engagement de traiter ses employés avec équité ou justice;
- les dispositions relatives à la santé et à la sécurité comportant une référence au devoir de prendre les mesures nécessaires pour assurer le bien-être et la santé des salariés;
- les conditions d'exercice de l'emploi qui répondent à certaines normes ou consacrent une certaine forme d'autonomie professionnelle, qui peuvent servir lorsque la personne fait l'objet d'une surveillance malveillante, qu'on l'isole, qu'on la prive d'outils de travail, etc.

L'action syndicale, selon Lamy, devrait viser à obtenir de l'employeur qu'il intervienne pour faire cesser les atteintes au droit à la dignité que représente le harcèlement. Les objectifs poursuivis devraient être les suivants (2000, p. 140-141) :

- inciter les personnes victimes de harcèlement à l'en informer et à lui demander d'agir;
- assister ces personnes dans cette démarche;
- s'abstenir de porter un jugement sur le comportement d'un autre membre impliqué, si c'est le cas;
- rappeler l'employeur à ses devoirs d'assurer la protection du personnel contre ces maux et refuser d'accepter l'inaction comme solution;
- ne pas hésiter à poursuivre une politique de tolérance zéro vis-à-vis les comportements injurieux et inacceptables de la part des gestionnaires, même s'ils ne sont pas fréquents ou ne constituent pas du harcèlement;
- nommer, dénoncer et contester les comportements qui compromettent le maintien d'un milieu de travail sain et respectueux;
- consulter des spécialistes pour mieux comprendre ce qui se passe et en départager les responsabilités le cas échéant;

- assurer un suivi des dossiers et agir promptement pour requérir l'intervention d'un arbitre si la situation perdure et que l'employeur n'agit pas.

Les syndicats pourraient également jouer un rôle en matière de prévention du harcèlement psychologique et ce, en sensibilisant leurs membres à cette réalité grâce à des séances de formation favorisant une meilleure détection des indices de « violence psychologique » au travail. C'est vraisemblablement dans cette perspective que la Fédération de la santé et des services sociaux de la CSN a organisé, en mars 1999, une session de formation sur la résolution coopérative de conflits, ceux-ci pouvant être porteurs de violence, peu importe la forme sous laquelle celle-ci se concrétise.

Le développement des compétences des syndicats en matière de gestion de conflits représenterait un élément positif au regard de la prévention du harcèlement psychologique, ce qui devrait s'avérer un atout pour mieux assurer la qualité des milieux de travail.

Également, une formation auprès de l'ensemble des syndiquées et syndiqués sur la question du harcèlement psychologique serait susceptible d'aider les victimes à se sentir moins isolées et à avoir recours à des ressources plus rapidement. De plus, si les collègues des victimes étaient davantage familiers avec cette réalité, ils seraient mieux en mesure de fournir un certain soutien et de les aider à se diriger vers les ressources adéquates.

Tout cela devrait permettre d'éviter la banalisation de la violence, cette dernière étant entendue comme l'ensemble des attitudes et comportements qui tendent à rendre la violence triviale, ordinaire ou insignifiante. Il semble intéressant de souligner que certains facteurs sont plus susceptibles que d'autres de favoriser la banalisation de la violence, à savoir la culture de milieux de travail qui tolèrent la violence, les conditions de travail précaires, la peur des représailles, le manque de soutien et d'information, la discrimination envers les femmes (*Agir pour contrer la banalisation...*, 2000, p. 16).

Le syndicat, selon Gaumond et Roy, aurait comme mission d'assurer, de concert avec l'employeur, des conditions de travail convenables pour ses membres. Ils ajoutent que, dans certaines circonstances, le syndicat peut même être poursuivi pour son inaction. En conséquence, en se préoccupant de violence psychologique, le syndicat remplirait bien sa mission.

À l'étranger, des syndicats ont également manifesté leur préoccupation au regard du harcèlement psychologique. Ainsi, la Confédération générale du travail (ou CGT), syndicat français (*Le peuple*, mars 2000), prépare un projet d'avis pour la Commission des droits de l'homme. De plus, elle est favorable à un aménagement de la législation du *Code du travail* en vue de l'adoption de nouvelles dispositions qui s'articulent autour de trois axes, soit :

- les responsabilités des employeurs tenus d'assurer le droit à la sécurité et à la santé des salariés, ce qui crée l'obligation de prendre les mesures nécessaires de prévention et d'interdiction du harcèlement;
- les droits de la victime avec la possibilité d'un droit de retrait si son intégrité est en péril. Dans cette perspective, le régime de la preuve doit être aménagé à son profit. La victime devrait pouvoir recevoir une réparation pour les préjudices matériels et moraux subis. Les sanctions et toutes les formes de rupture de contrat de travail la concernant devraient également être frappées de nullité et conduire à sa réintégration;

- une politique de prévention et de réparation qui doit reposer sur les institutions intervenant ou existant dans l'entreprise, dont un délégué du personnel qui peut utiliser son droit d'alerte en cas d'atteinte aux droits de la personne et aux libertés individuelles.

La victime et les éventuels témoins

La victime devrait avoir la responsabilité d'informer la personne qui la harcèle, que son comportement est pour elle inacceptable.

Toutefois, ce principe général peut souffrir de certaines exceptions, étant donné les difficultés particulières à dénoncer certaines situations problématiques au sein d'une organisation donnée. À titre d'exemple, on peut songer à un harcèlement qui serait le fait d'une autorité au sein même de l'organisation. Par ailleurs, notons que, dans des cas où la victime ne dénonce pas le harcèlement, il pourrait y avoir des difficultés à ce qu'un employeur prenne les mesures adéquates pour faire cesser une telle situation.

Quant aux témoins, ceux-ci devraient assumer certaines responsabilités au regard d'un soutien à la victime de harcèlement. Cela suppose cependant des canaux de communication qui permettent d'assurer le contact entre les membres de l'organisation ainsi qu'une certaine confiance entre eux. Les témoins pourraient également avoir intérêt à prendre en note les caractéristiques d'incidents associés à du harcèlement psychologique. On peut présumer à cet égard qu'une sensibilisation des milieux de travail sur le sujet serait nécessaire pour que cela se concrétise réellement.

De plus, on pourrait croire que le développement pour tous les employés et employées de compétences en matière de gestion de conflits, aussi bien pour la détection des tensions que pour le diagnostic de situation, représenterait un élément très positif au regard de la prévention du harcèlement psychologique au travail. Ceux-ci seraient ainsi mieux outillés pour faire face à l'évolution de leur situation de travail.

Les groupes professionnels

Certains groupes professionnels régis par le *Code des professions* sont constitués en ordres professionnels qui ont pour principale fonction d'assurer la protection du public. À cette fin, les ordres doivent contrôler l'exercice de la profession par leurs membres afin d'en assurer la qualité, notamment par le biais de l'inspection professionnelle.

Certains ordres professionnels, comme ceux des médecins, des psychologues, des travailleurs sociaux, des conseillers et conseillères d'orientation, devraient examiner la question du harcèlement psychologique au travail et indiquer à leurs membres le sens des interventions qui pourraient être réalisées auprès des victimes. Cela sensibiliserait leurs membres à la réalité du harcèlement et pourrait les inciter à prendre en considération les diverses dimensions de cette question, aussi bien du point de vue personnel que professionnel ou organisationnel.

La société en général

Les médias devraient sensibiliser la population aux impacts du harcèlement psychologique au travail et ce, aussi bien pour les personnes que pour les organisations afin d'assurer une meilleure prévention de ce phénomène.

De plus, en considérant le fait que les comportements liés à la violence s'apprennent tôt dans la vie, il conviendrait que le système d'éducation intègre davantage à la formation des jeunes certaines valeurs susceptibles de favoriser la prévention du harcèlement, comme le respect, la tolérance, l'écoute, etc.

L'action d'instances publiques

La Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ) est responsable de la surveillance du respect de la *Charte des droits et libertés de la personne*. Les personnes qui s'estiment harcelées pour un des motifs prévus à cette loi peuvent y porter plainte. Il s'agit alors de harcèlement discriminatoire. Il a été estimé opportun de faire une analyse des plaintes déposées pour harcèlement dans le secteur travail auprès de cet organisme. Les résultats de ces travaux, quant aux manifestations du harcèlement et à ses conséquences sur les victimes, seront présentés au deuxième chapitre.

La Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST), organisme paritaire où siègent des représentants d'employeurs et de travailleurs, est aussi l'un des organismes publics auxquels les victimes de harcèlement psychologique peuvent faire appel en cas de lésion psychologique liée au stress, à l'épuisement professionnel ou à d'autres facteurs d'ordre psychologique. Aussi bien la *Loi de la santé et de la sécurité du travail* que la *Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles* permettent d'agir tant en prévention qu'en réparation du harcèlement psychologique au travail.

En prévention, il faut souligner qu'il peut être complexe et difficile pour les intervenants dans les milieux de travail de distinguer ce qui, en matière de harcèlement psychologique, relève de la santé et de la sécurité du travail de ce qui relève des relations de travail.

En réparation, il y a lieu d'insister sur la difficulté pour la personne harcelée d'en faire la preuve afin d'obtenir une indemnisation, en établissant la relation entre la lésion psychique et une situation de harcèlement psychologique reconnue comme un accident du travail. Il est à noter que la *Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles* (L.R.Q., c.A-3.00) définit ainsi un accident du travail : « un événement imprévu et soudain attribuable à toute cause, survenant à une personne par le fait ou à l'occasion de son travail et qui entraîne pour elle une lésion professionnelle ».

D'autres instances publiques liées au régime de santé et sécurité du travail, telles que la Commission des lésions professionnelles (CLP), reconnaissent le harcèlement psychologique dans certaines de leurs décisions. Celui-ci est alors considéré comme un accident du travail. Crochetière (1999) évoque certaines décisions de la CLP dans des causes de harcèlement. Elle apporte des précisions sur la manière selon laquelle il convient d'envisager le processus sous-jacent au harcèlement, c'est-à-dire comme une série d'événements au caractère imprévu et survenus soudainement durant une période de temps donnée, la conjonction d'incidents bénins devenant significative et résultant en un traitement spécial pour la victime. La fragilité de la

victime ne peut alors constituer une fin de non-recevoir à une réclamation et ce, d'autant plus lorsque la preuve d'événements traumatiques, sur le plan psychique, permet de reconnaître l'existence d'une relation causale. Cela semble rejoindre le point de vue de Vézina qui compare la tension psychique résultant de la répétition d'une situation de travail pathogène à la tension physique et à la fatigue musculaire attribuable aux travaux répétitifs (1998, p. 114).

Une décision récente² de la CLP permet de constater que, dans des circonstances particulières, une personne victime de harcèlement psychologique au travail peut se prévaloir du droit de refus d'exécuter un travail prévu à l'article 12 de la *Loi sur la santé et la sécurité du travail* pour protéger sa santé mentale. L'article 30 de cette même loi garantit à la personne qui se prévaut de ce droit que l'employeur ne peut congédier, suspendre ou déplacer un travailleur, exercer à son endroit des mesures discriminatoires ou des représailles ou lui imposer toute autre sanction pour le motif que ce travailleur a exercé le droit visé à l'article 12.

La Commission des normes du travail (CNT) est un organisme auquel les victimes de harcèlement psychologique peuvent s'adresser par l'intermédiaire du service de renseignements. Toutefois, la *Loi sur les normes du travail* ne contient pas de disposition explicite portant sur le harcèlement psychologique. Le recours à l'encontre d'une pratique interdite (art. 122) et le recours à l'encontre d'un congédiement sans cause juste et suffisante (art. 124) ne permettent pas à la Commission de recevoir les plaintes déposées par les victimes de harcèlement pour ce seul motif.

Le recours à l'encontre d'une pratique interdite ne peut être utilisé que dans la mesure où la situation subie est liée à l'un des motifs énoncés dans la Loi (art. 122, 122.1, 122.2). Pour bénéficier du recours à l'encontre d'un congédiement sans cause juste et suffisante, la victime de harcèlement doit justifier de trois ans de service continu et prouver qu'il y a eu congédiement ou congédiement déguisé. Dans ce cas, la victime doit démontrer que l'intention de l'employeur, en imposant des changements substantiels dans ses conditions de travail, était de mettre fin à son emploi.

Par ailleurs, parmi les personnes qui ont déposé à la CNT des plaintes en vertu des articles 122 ou 124, certaines peuvent également avoir été victimes de harcèlement psychologique.

Les victimes de harcèlement psychologique dont la plainte n'est pas recevable à la CNT sont dirigées vers la CDPDJ ou la CSST selon le cas, et si ce n'est pas pertinent, à des organismes communautaires, comme *Au bas de l'échelle*, qui offrent des services d'écoute, voire d'accompagnement. Il est important de rappeler que ce groupe reçoit depuis quelques années déjà des victimes de harcèlement psychologique au travail. La croissance de leur nombre a été assez marquante pour justifier non seulement la publication d'une brochure sur le sujet en avril 1998, mais également une demande d'étude du phénomène par un comité interministériel, demande appuyée par un certain nombre de groupes dont les centrales syndicales, la ligue des droits et libertés, etc.

Les victimes peuvent également éprouver des besoins de soutien tant pour leur santé physique que psychologique.

Le système public de santé et des services sociaux rend disponible, notamment dans les centres locaux de services communautaires (CLSC), des services de psychologues et de

² Il s'agit de la décision rendue publique le 18 août 2000 à propos du cas de M^{me} Lise Forget Chagnon et du Marché Bel-Air inc.

travailleurs sociaux auxquels les victimes peuvent avoir recours. L'accès à ces services est cependant fonction de certains choix eu égard aux ressources disponibles dans le réseau public et aux clientèles prioritaires à servir, dont les personnes à faible revenu, si bien que, pour les autres catégories de la population, la consultation de ces professionnels peut s'avérer assez éloignée dans le temps, voire limitée à des services assimilables à une certaine forme d'urgence. Cette situation pourrait amener à s'orienter vers des services plus facilement accessibles à tous ou à toutes, tels ceux de médecins.

On pourrait aussi s'interroger sur l'approche privilégiée par ces professionnelles et professionnels. Considèrent-ils à la fois les difficultés personnelles et les problèmes organisationnels ou collectifs vécus par les victimes de harcèlement psychologique, ou bien se préoccupent-ils surtout de l'aspect personnel? Considérant l'origine des problèmes des victimes de harcèlement, il y aurait intérêt à ce que ces dernières puissent obtenir des services professionnels qui prennent réellement en considération l'ensemble des dimensions du problème vécu. Cela suppose non seulement la sensibilisation de ces professionnels, mais également une formation afin que l'approche retenue soit adaptée aux besoins spécifiques des victimes. Soulignons toutefois qu'il existe dans plusieurs CLSC une connaissance de la réalité des milieux de travail de leur territoire en raison de leur participation dans la mise en œuvre des programmes de santé au travail.

De plus, dans le cadre de la *Loi sur la santé et la sécurité au travail*, l'application des programmes de santé au travail est sous la responsabilité des équipes de santé au travail du réseau public de la santé et des services sociaux. Ces équipes, qui totalisent près de 800 intervenants (médecins, infirmières ou infirmiers, hygiénistes du travail, etc.), s'occupent, entre autres, d'information et de sensibilisation dans les milieux de travail sur les risques présents et les effets sur la santé, de même que sur les moyens préventifs. Dans le cadre d'une priorité nationale concernant le harcèlement psychologique, ces intervenants pourraient être de bons agents de sensibilisation et de formation dans les milieux de travail.

CHAPITRE 2 : LES RÉSULTATS DE QUELQUES TRAVAUX SUR LE HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE

Le Comité interministériel sur le harcèlement psychologique au travail a estimé opportun de réaliser différents travaux afin de mieux connaître la réalité québécoise sur le sujet. Il s'agit, pour l'essentiel, de l'analyse des plaintes déposées pour harcèlement discriminatoire à la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ), dans le secteur travail, ainsi que d'une consultation des intervenantes et des intervenants qui fournissent des services aux victimes de harcèlement psychologique.

Le Comité pouvait, en vertu du mandat qui lui avait été attribué, faire les consultations qu'il jugeait pertinentes. Il a privilégié la consultation d'intervenantes et d'intervenants qui rendent des services professionnels aux victimes de harcèlement psychologique. Cette avenue représentait un moyen judicieux d'améliorer les connaissances sur le phénomène du harcèlement psychologique, ces personnes ayant déjà dans le cadre de leur pratique rencontré plusieurs victimes. Il s'agit de personnes venant de trois horizons différents, soit le secteur communautaire de défense de droits, le secteur public lié aux droits de la personne et aux lois du travail, soit la CDPDJ, la CSST, la CNT et les services de consultation psychologique et organisationnelle.

Il importe de brosser le tableau des principaux résultats de ces travaux qui serviront à étayer les recommandations qui seront exposées au chapitre suivant. Nous verrons, dans un premier temps, l'étude de la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse qui porte plus particulièrement sur le phénomène du harcèlement. Puis, dans un deuxième temps, les résultats de la consultation seront présentés. Enfin, certains points de convergence entre les deux recherches seront mis en évidence.

2.1 L'étude de la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (Dagenais et Boily, 2000)

L'étude de la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ) s'intéresse aux répercussions des manifestations de harcèlement. Elle propose un examen méthodique des plaintes en harcèlement discriminatoire dans le secteur travail, traitées à la Commission entre 1995 et 1998. La majorité de ces dossiers concerne des cas de harcèlement sexuel.

L'étude aborde la question du harcèlement directement du point de vue des plaignants et des personnes mises en cause, à travers les faits allégués aux dossiers d'enquête. Les résultats de l'étude portent sur les cent-vingt-quatre (124) dossiers résolus entre 1995 et 1998.

Afin de favoriser une meilleure compréhension de cette étude, il a semblé pertinent de présenter succinctement le contexte dans lequel elle s'inscrit. C'est dans cette optique qu'il a semblé opportun de resituer la notion de harcèlement, d'apporter des

précisions sur la définition de ce phénomène, de décrire la population visée dans l'étude, soit les requérants et les mis en cause, de faire part des diverses formes de manifestations de harcèlement, qu'il s'agisse de conduites verbales ou de comportements physiques, ainsi que des conséquences sur les personnes harcelées – celles-ci sont de plusieurs ordres, effets sur la personne au travail, hors travail, modification des conditions de travail, effets sur l'environnement de travail, atteinte aux droits fondamentaux des personnes harcelées.

La notion de harcèlement

Il est d'abord précisé que le harcèlement est défini par la CDPDJ comme une conduite se manifestant, entre autres, par des paroles ou des gestes répétés, à caractère vexatoire ou méprisant à l'égard d'une personne ou d'un groupe de personnes en rapport avec l'un des motifs énumérés à l'article 10 de la Charte. La Commission juge une plainte en harcèlement discriminatoire si elle est liée à l'un de ces motifs. En dehors de l'un de ces motifs, le harcèlement n'est pas considéré comme discriminatoire et ne constitue pas une atteinte aux droits à l'égalité au sens des articles 10 à 19 de la Charte. Il peut toutefois compromettre les droits à la dignité, à l'honneur et à la réputation, à l'intégrité, à la vie privée, tous droits protégés par la Charte.

On peut considérer le harcèlement comme un problème qui concerne les habitudes et surtout les règles de conduite et de comportements admises et pratiquées dans une société. C'est là une question à caractère psychosocial qui renvoie à l'attitude, aux mœurs et à la morale. La Charte qui a la mission de participer à l'amélioration du climat social en milieu de travail, a un but réparateur qui vise à contribuer « à éliminer les conduites antisociales sans égard aux motifs ou intentions de ceux qui en sont à l'origine » (*Robichaud c. Canada (Conseil du Trésor)*, [1987] 2.R.S.C.84, p. 91 (J. LaForest) cité dans Dowd, 1999, p. 19). Toute démarche visant à identifier les composantes du harcèlement psychologique en milieu de travail en représente une clé importante, considérant qu'elle permet de reconnaître le caractère abusif de certains comportements afin d'agir sur ce processus indésirable.

L'objectivation du harcèlement psychologique au travail constitue cependant une opération difficile. Les difficultés à cet égard proviennent de trois sources principales, soit la tolérance psychologique variable d'une personne à l'autre lorsque placée devant un problème de nature psychosociale qui réfère aux attitudes, aux mœurs, etc.; une invisibilité relative de ce problème dans les milieux de travail étant donné que l'on tient généralement pour acquis que les préoccupations de santé mentale sont perçues comme une responsabilité individuelle; le fait de la grande diversité aussi bien des comportements que des effets du phénomène. Enfin, il est précisé que « la dimension psychologique du harcèlement explique qu'il est souvent ardu pour la personne de briser le silence et de parler ouvertement d'une situation de harcèlement » (p. 9).

La définition du harcèlement psychologique au travail

La définition du harcèlement adoptée par le Comité interministériel³ est large. Elle prend en compte que dans une plainte résolue, la preuve met en lumière le fait que le harcèlement est une atteinte aux droits.

Un lien objectif entre la conduite de harcèlement et les effets produits sur la victime est déterminé dans le cadre du processus d'enquête uniquement. Le harcèlement est également subjectif alors que c'est la perception de la victime et non uniquement l'intention de la personne mise en cause qui fait le harcèlement. Il en découle la pertinence de considérer la dimension psychologique attachée à la perception des personnes dans l'examen des conduites harcelantes et de leurs effets.

Le but de l'étude est de cerner la dimension psychologique du harcèlement à partir d'une analyse de ses composantes essentielles que sont les conduites harcelantes des personnes mises en cause et leurs effets sur la victime selon ces témoignages. Ceux-ci permettent de confirmer la définition opérationnelle retenue pour le harcèlement, en déterminant les manifestations et les conséquences du problème sur les personnes qui l'ont vécu. En revanche, l'ensemble des situations de harcèlement au travail ne peuvent être validées par ce seul examen.

Les dossiers d'enquête évalués

La majorité des dossiers d'enquête évalués concerne des cas de harcèlement sexuel. Sur ce nombre, une très vaste majorité des personnes requérantes vivent dans la région de Montréal, soit 86 dossiers, 15 dans la région de Québec, 14 dans la région de Sherbrooke, 6 dans la région de Hull et 3 dans la région de Rouyn-Noranda.

De ce nombre, les femmes sont cinq fois plus nombreuses à déposer des plaintes auprès de la Commission – 103 femmes et 21 hommes composent le corpus des plaintes examinées. Plus de 90 % des répondants occupent un emploi à plein temps, mais on ne sait pas s'il s'agit là d'un emploi à durée indéterminée.

Les droits atteints ont d'abord trait aux conditions de travail dans 33,1 % des cas, au congédiement ou mise à pied dans 26,6 % des cas, au climat de travail dans 21 % des cas, à la démission forcée (10,5 %), au droit atteint dans l'embauche (4,8 %), à la mutation (2,4 %) et à la suspension (1,6 %).

Quant aux personnes mises en cause, il s'agit pour la majorité d'entre elles (59,7 %) du supérieur hiérarchique; dans un autre tiers, c'est également le supérieur mais accompagné d'un ou plusieurs employés. Dans moins de 10 % des cas, celui qui harcèle est un employé ou un groupe d'employés agissant à l'encontre d'un collègue, ce qui correspond à du *mobbing*.

³ « Une conduite se manifestant par des paroles, des actes ou des gestes généralement répétés et non désirés, et qui est de nature à porter atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique et physique de la personne ou de nature à compromettre un droit, à entraîner pour elle des conditions de travail défavorables, une mise à pied, un congédiement ou une démission forcée. Un seul acte grave qui engendre un effet nocif peut aussi être considéré comme du harcèlement. »

La vaste majorité des plaintes, soit 80,6 %, émanent du secteur des services, le reste appartenant aux secteurs plus traditionnels de l'économie, tels que les industries manufacturières et le bâtiment.

Dans 95 % des cas, les dossiers ont fait l'objet d'un règlement ou d'une entente entre les parties après l'intervention de la Commission, soit 118 cas, 4 % des dossiers ont été résolus grâce à une médiation de la Commission et un seul dossier a fait l'objet d'une entente devant une autre instance, soit la Commission des normes du travail.

Le règlement des différends s'est traduit par deux types de résultats possibles, une compensation monétaire ou l'accomplissement d'un acte (lettre d'excuse, entente entre les parties, établissement d'une politique, réintégration dans le poste, lettre de référence, mesures disciplinaires à l'endroit de la personne mise en cause, etc.). Dans 81 cas, il y a eu compensation monétaire pouvant occasionnellement dépasser 8 000 \$, un acte a également été accompli dans 24 cas. Pour les 37 autres cas, il y a eu accomplissement d'un acte sans compensation monétaire.

La compilation des données à partir de la *Grille d'analyse sur le harcèlement psychologique au travail* confirme la forte présence de considérations à caractère psychologique dans les témoignages étudiés dans les dossiers de harcèlement au travail. L'exposition au harcèlement doit toutefois être regardée à la lumière de la composante sexuelle alors qu'une majorité de dossiers de plaintes en harcèlement provient de femmes.

Les manifestations du harcèlement

Les conduites verbales représentent une douzaine de types de propos nommés ici selon l'ordre d'occurrence. Il en sera de même pour les comportements.

Il s'agit de l'insinuation du harceleur visant alors à faire accepter une démarche, une proposition, ou autre chose sans avoir préalablement demandé et clairement obtenu l'accord de l'employé. La dévalorisation de la victime constitue une mise en doute des compétences d'une personne par l'invalidation ou la sanction. L'impasse de la victime est une situation où celle-ci n'a d'autre choix que de partir, en démissionnant de façon forcée, si le harcèlement se poursuit. Le propos ambivalent du harceleur porte sur une situation où la relation entre l'employeur et son employé ne relève plus de caractéristiques objectives de travail, mais bien subjectives ou personnelles. Il y a infériorisation de la victime quand un employé occupe une position inférieure dans l'entreprise, mais surtout parmi l'ensemble des employés et ce, en raison de son appartenance à un sexe ou un groupe ethnoculturel, par exemple. La tentative de transgression du harceleur comprend des propos qui sont l'expression d'un essai, qu'il s'agisse d'une interdiction ou d'une désobéissance. Le transfert de la demande du harceleur survient quand celui-ci projette sur l'employé l'intention de ses attentes, peu importe le contenu de celles-ci, que ce soit en vue du résultat d'un projet de travail ou d'augmenter des avantages et bénéfices plus personnels. Dans l'invitation faite à l'employé, le harceleur tente ouvertement d'amener l'employé dans une situation requérant une réponse de sa part, ou une prise de position. Le harceleur invoque l'appartenance ou non à un courant dominant pour obtenir les faveurs désirées dans l'appel à la majorité ou encore le fait de souligner l'exception de la victime. Museler l'employé suppose que l'expression de l'employé est réfrénée, que ses idées sont refusées de même que ses opinions, etc. La cachotterie du harceleur est le fait pour un supérieur de demander à un employé de cacher quelque chose qui tend plus ou moins à sortir

de la procédure normale dans le cours du travail, ce qui, par le fait même, transfère la faute à l'employé. La présomption du harceleur implique conjectures et suppositions d'où peut découler une forme de prévision au sujet de l'employé harcelé. Finalement, on peut ridiculiser l'employé aussi bien sur le plan professionnel que personnel.

Cette catégorisation des conduites verbales rend compte en partie de la dimension psychologique des interactions qui se déroulent entre le harceleur et la personne harcelée au travail. Il est souligné que « les propos tenus, par leur haut niveau d'acuité émotionnelle, tendent à solliciter fortement les états psychiques des personnes harcelées » (p. 30).

Pour mieux saisir la présence de la dimension psychologique dans les conduites de harcèlement et pour constater leur caractère vexatoire et non désiré, il convient d'examiner maintenant les conduites physiques. Les comportements du harceleur sont complémentaires aux conduites verbales et se renforcent mutuellement.

Les comportements sont des gestes ou des actes objectivement observables. Sept catégories de comportements ont été jugées suffisamment importantes pour être rapportées par les répondants. Il s'agit de l'intrusion harcelante, où l'intrus s'introduit de façon non désirée, voire forcée dans les affaires personnelles de l'employé. La proposition faite à l'employé se réalise quand le harceleur veut amener l'employé dans un état particulier ou à faire quelque chose sans qu'il y ait communication directe. Dans la simulation, le harceleur feint une réalité déguisée ou imaginaire, une sorte d'illusion sur la réalité. En talonnant le salarié, le harceleur peut alors poursuivre non seulement physiquement l'employé harcelé, mais encore le surveiller sournoisement. Les non-dits du harceleur peuvent viser à créer une sorte d'auto-dénigrement de l'employé lui-même. Cerner la personne harcelée suppose un contrôle physique direct exercé sur elle. L'omnipotence se concrétise dans la forme absolue et sans limitation du pouvoir ainsi que des exigences véhiculées par le harceleur.

Ces conduites, qu'elles soient verbales ou physiques, permettent de caractériser la nature vexatoire et non désirée de ces manifestations de harcèlement. Si bien que l'on peut dire que « la personne harcèle en exprimant des paroles allant à l'encontre des règles admises et pratiquées dans un milieu de travail et à l'encontre souvent de la dignité et de l'intégrité de la personne harcelée » (p. 35).

L'analyse a permis de constater l'étendue des conduites harcelantes et de démontrer que le harcèlement existe bel et bien dans sa dimension psychologique. Ce phénomène se manifeste à l'intérieur d'une double logique, verbale et comportementale, s'articulant l'une à l'autre. Celle-ci s'anime à travers le rapport hiérarchique du harceleur envers la personne harcelée et qui implique le plus souvent un supérieur, le mis en cause, et son employé. L'acte physique de harcèlement exprime une gradation supplémentaire par rapport à l'acte verbal, dans l'intensité de la conduite harcelante. Le processus de harcèlement « se développe dans la combinaison d'une pluralité d'éléments qui peuvent être disparates ou semblables, en des manifestations faibles ou soutenues, toujours insidieuses, et qui, dans les manifestations extrêmes, sont les plus nocives » (Aurousseau, 1996, p. 37-38).

Le pouvoir contenu dans le fait de harceler un employé est d'abord et avant tout de type relationnel.

Les conséquences du harcèlement

Les conséquences du harcèlement sont vues comme les suites qu'occasionne une conduite harcelante chez la personne harcelée. Celles-ci sont de plusieurs ordres, à savoir des effets sur la personne dans l'exécution de son travail et sur ses conditions de travail, des effets sur le climat et l'environnement de travail, des effets pour la personne harcelée dans la sphère de sa vie hors travail, des effets sur la dignité et l'intégrité de la personne harcelée. Il n'a cependant pas été possible, dans le cadre de cette recherche, d'établir un lien de causalité direct entre un type d'effets particulier et chacune des catégories de conduites verbales et comportementales identifiées.

Les impacts du harcèlement au travail se situent sur le plan psychologique, alors que la personne harcelée peut éprouver de la peur, se sentir perturbée, offensée, indignée, envahie, impuissante, se voir comme un objet – on évoque la « chosification » de la personne harcelée, agressive, il peut aussi y avoir de la honte, de la confusion, de la culpabilité. Sur le plan social, la personne peut vivre de l'isolement. Sur le plan moral, le harcèlement représente une opposition entre la moralité du harceleur et les valeurs de l'employé.

Dans l'exécution de son travail, la personne harcelée peut se sentir contrainte : elle est alors sous la mainmise du harceleur. La personne harcelée peut également ressentir de la nervosité : elle se plaint d'être sous pression, sous tension, sur la défensive, intimidée, stressée. La personne harcelée peut également manquer de concentration ou encore envisager l'absence du travail, voire un refus de travailler, menant à un certain absentéisme au travail.

Le harcèlement peut avoir des effets sur les conditions de travail de la personne harcelée. Ainsi, les heures de travail peuvent être touchées, les responsabilités professionnelles modifiées, de même que le salaire ou les avantages sociaux. Il peut également y avoir d'autres types d'effets comme la non-reconnaissance de l'ancienneté, la perte de crédibilité ou d'autorité dans le milieu, une détérioration qualitative d'autres modalités de travail. Au sujet de l'évaluation de l'employé, on a relevé des critiques verbales fréquentes et des rapports d'évaluation négatifs, la critique des compétences et de la personnalité, des menaces de congédiement, de rétrogradation et de suspension.

Cela n'est pas sans influencer sur les autres personnes dans le milieu de travail. C'est ainsi qu'il a été possible de noter qu'il peut y avoir reproduction du phénomène, celui qui harcèle adopte alors un comportement similaire avec d'autres employés de la même organisation. Il peut également y avoir contagion, le comportement de celui qui harcèle est alors imité par d'autres personnes de l'environnement de travail. Également, la création de rumeurs peut se manifester après du harcèlement. Ce n'est pas sans conséquence sur le climat et l'atmosphère de travail : « un climat de travail où il y a du harcèlement est un climat corrompu, désagréable, anémique, irritant, suspicieux et sans chaleur » (p. 52).

De plus, la personne peut voir sa santé mentale perturbée. On pense alors à des perturbations psychiques ou à des états affectifs d'intensité et de gravité variables. Il peut aussi y avoir perturbations des émotions et des sentiments : confiance en soi amoindrie, manque de motivation, honte, colère, peur, etc. Il est aussi possible de repérer des incidences sur la santé physique des personnes : insomnies, maux de dos, migraines, troubles d'estomac, etc. Enfin, d'autres effets hors travail ont également été observés : interruption prolongée du travail, congé de maladie, absentéisme, entourage affecté (famille, enfants, conjoints), contraintes monétaires.

Les atteintes relevées confirment des situations de travail où l'univers professionnel sollicite fortement les émotions des personnes harcelées. C'est une illustration de l'importance réelle des émotions dans la vie au travail et des impacts dévastateurs du harcèlement psychologique vécu en milieu de travail. Dans cette perspective, la force du rapport identitaire est profondément remise en cause par les personnes harcelées.

Il résulte du harcèlement des impacts sur le plan psychologique et moral aussi bien que physique pour la personne harcelée. Il s'agit là d'atteintes aux droits fondamentaux que la personne harcelée identifie elle-même.

On peut alors parler d'atteinte à l'intégrité et à la liberté de la personne, ce qui va à l'encontre de l'article 1 de la Charte. Les atteintes à l'intégrité peuvent même toucher l'intégrité physique de la personne harcelée. Il peut également y avoir atteinte à la dignité, à l'honneur et à la réputation, ce qui va à l'encontre de l'article 4 de la Charte ou d'atteinte au respect de la vie privée prévu dans l'article 5. Le harcèlement peut amener des atteintes qui ont des conséquences d'ordre moral.

Ces atteintes sous-tendent, pour la personne harcelée, des conséquences de l'ordre d'un dommage moral subi dans le harcèlement. Le trait commun à ces différentes formes d'atteintes est qu'elles s'inscrivent dans un rapport hiérarchique de pouvoir et sont souvent l'illustration d'un rapport de pouvoir, rapport où la victime est rendue presque impuissante.

Il ressort de l'analyse des dossiers résolus à la CDPDJ que « le recours à la définition retenue du harcèlement psychologique a permis de mieux préciser les séquelles des agressions systématiques qui relèvent de ce harcèlement. La définition est suffisamment large pour avoir permis d'inclure dans le champ de recherche non seulement toute une série de pressions psychologiques, mais aussi les atteintes dans le cadre des droits du travail ainsi que dans le cadre des droits fondamentaux » (p. 59).

L'analyse a également permis de circonscrire le harcèlement au travail et ses effets, notamment en établissant le lien entre les conséquences psychologiques non négligeables du phénomène, mais non exclusives, et la dégradation inévitable des conditions de travail et du respect des droits fondamentaux de la personne. Il a été possible de constater la forte prédominance émotionnelle du phénomène dans ses conséquences. Le harcèlement, dans sa dimension morale, se traduit toujours par une dégradation délibérée ou non des conditions de travail. Cette notion pourrait se révéler fort opérante sur le terrain du droit du travail, en ce qu'elle permet de considérer que l'exercice par l'employeur de son pouvoir de gestion et de direction en cas de harcèlement n'est jamais légitime pour contraindre une victime, même s'il peut être légitime à un autre niveau pour intervenir dans le règlement d'un conflit de ce genre » (p. 60).

Il convient de rappeler à nouveau que, dans l'identification des conséquences du harcèlement psychologique au travail, les manifestations de ces conduites ont des effets négatifs non seulement sur l'intégrité psychologique et morale des individus eux-mêmes, mais aussi sur la dynamique d'ensemble de la vie organisationnelle au travail.

Trois constats se dégagent de cette étude. La personne qui harcèle exprime des paroles, des attitudes et des comportements qui s'inscrivent fortement dans un rapport d'abus de pouvoir. Ces conduites vont à l'encontre des règles de conduite admises et pratiquées aussi bien dans une organisation que dans la société, c'est-à-dire des règles morales.

Le harcèlement subi a des conséquences sur la personne elle-même non seulement dans le cadre de son travail, mais au-delà et plus globalement sur la personne en tant qu'être humain. Le harcèlement dans ses conduites et ses répercussions n'exclut aucun palier, qu'il soit ou non hiérarchique, d'un supérieur vers un subordonné ou encore entre collègues sans lien de subordination.

En conséquence, le harcèlement au travail représente un phénomène qui comporte une dimension psychologique prépondérante dans ses manifestations et ses conséquences pour la personne harcelée. Le harcèlement doit être considéré comme revêtant une dimension morale allant au-delà de la seule dimension de psychologie individuelle, ce phénomène nous confrontant à la transgression de règles de vie et de conduites en société. Le harcèlement ne peut nullement renvoyer à la seule dimension psychologique parce qu'il s'inscrit dans un cadre structurel où agit l'abus de pouvoir en milieu de travail.

Ainsi, en conclusion, un lien pourrait être établi entre le harcèlement psychologique au travail comme phénomène à reconnaître et l'état de santé des liens sociaux, le harcèlement pouvant être vu comme faisant partie d'un processus de désocialisation engagé sur le plan organisationnel. L'hypothèse du harcèlement comme phénomène rattaché à des facteurs d'organisation du travail ou de mutations liées au rapport travail et identité est retenue. Il en découle des exigences de valorisation identitaire plus grandes rattachées au travail, qui se répercutent dans les comportements des personnes, tant les nôtres que ceux exigés de la part des autres.

Il semble essentiel de souligner que « les relations dans le milieu de travail conditionnent largement la qualité de la vie sociale. Ce qui se passe dans les entreprises et les organisations est donc essentiel pour la démocratie et les droits fondamentaux » (p. 64). La prévention et la réparation du harcèlement se situent dans un tel contexte.

2.2 La consultation auprès des trois groupes d'intervenantes et d'intervenants qui fournissent des services aux victimes de harcèlement psychologique au travail (Leclerc, Leblond et Roussin, 2000)

Rappelons que le mandat du Comité interministériel autorisait la consultation d'acteurs sociaux susceptibles de lui apporter un soutien à la fois dans la compréhension du phénomène du harcèlement et dans l'identification de moyens de prévention ou de réparation à mettre en place.

Le Comité a d'abord privilégié la consultation d'experts qui sont identifiés en annexe mais aussi celle d'intervenantes et d'intervenants de première ligne auprès des personnes qui subissent du harcèlement dans leur milieu de travail. Cette voie a paru prometteuse pour arriver à mieux comprendre la réalité du harcèlement en contexte québécois à travers l'expérience de professionnels qui travaillent auprès de personnes confrontées à du harcèlement.

La consultation des victimes avait également été envisagée, mais elle a été écartée en raison de son caractère fort délicat et parce que le Comité ne disposait pas des ressources nécessaires

pour la confier à une personne spécialisée en relation d'aide. Cette précaution avait paru nécessaire aux membres du Comité qui étaient conscients de la fragilité des personnes ayant vécu du harcèlement au travail. Les membres du Comité n'estimaient pas avoir les compétences requises si, au moment de l'entretien avec la victime, cette dernière, appelée à revivre un processus difficile, éprouvait le besoin d'un soutien psychologique particulier.

La méthode retenue

La consultation d'intervenantes et d'intervenants qui fournissent des services professionnels aux victimes de harcèlement psychologique a été confiée à une équipe universitaire. Elle s'est déroulée à partir d'une recension d'écrits et d'un document de problématique réalisés par le ministère du Travail (Moreau, 1999). Elle porte sur les grandes dimensions suivantes : le processus de harcèlement, le processus de traitement des demandes de soutien et les voies de solution identifiées.

La méthode de l'entrevue de groupe a été retenue à cause de sa pertinence pour étudier des réalités encore peu connues. Pour avancer sur ce terrain, les connaissances qui émergent de l'expérience des intervenantes et des intervenants ont avantage à être partagées et discutées. C'est par l'échange et la délibération que celles-ci peuvent s'affiner et que des compréhensions partagées peuvent se construire.

Les groupes rencontrés comprennent trente-sept personnes réparties de la façon suivante : douze des organismes communautaires de défense des droits, onze des services publics liés aux droits de la personne et aux droits du travail, quatorze des services professionnels d'aide aux personnes et de consultation organisationnelle. Les deux premiers groupes ont été formés à partir de listes fournies par le ministère du Travail et par des membres du Comité interministériel qui pouvaient identifier dans leur organisme certaines ressources dont l'expérience paraissait particulièrement pertinente pour les fins de la recherche. Le troisième groupe a été constitué principalement à partir de communications avec les directions des services professionnels des CLSC de la région de Québec et des répertoires des membres des ordres professionnels des psychologues, des travailleurs sociaux et des conseillers et conseillères en orientation de la région de Québec. Trente-trois personnes ont participé aux entrevues de groupe et quatre autres ont livré leur témoignage à partir d'entretiens téléphoniques individuels parce que des circonstances diverses les empêchaient de se joindre aux groupes.

Il semble opportun de noter que 46 % des participantes et des participants à la consultation offrent des services à Montréal, 32 % à Québec et 22 % dans d'autres régions (Montréal, Bois-Francs, Outaouais, Saguenay—Lac-Saint-Jean).

L'objectif visé par une telle consultation n'est pas de produire des résultats généralisables. Ceux-ci se situent plutôt dans une perspective constructiviste et, en ce sens, ce n'est pas d'abord la représentativité qui est recherchée mais la richesse des témoignages. Précisons à cet égard que, selon Leclerc, Leblond et Roussin, « il ne s'agit donc pas de savoir si les intervenantes ayant participé à cette recherche ont raison ou non de se préoccuper de certains sujets, si les opinions qu'elles ont partagées se fondent sur des réalités objectives ou indiscutables ou si les témoignages recueillis reflétaient les points de vue de l'ensemble des intervenantes en la matière. Il s'agit plutôt de créer un dispositif de consultation qui permette

d'entendre ce que pensent et comprennent des professionnelles qui occupent des positions charnières entre les individus et les institutions » (p. 10).

Chacun des groupes a été rencontré à deux reprises, chaque rencontre durant environ trois heures. L'obtention du matériel s'est effectuée à partir d'une adaptation d'un schéma d'entrevue remis à l'équipe de recherche par le ministère du Travail (Moreau, 1999). Les discussions se sont faites sur la base de thématiques élargies afin de favoriser le travail d'intersubjectivité et l'émergence de réflexions ou de renseignements non nécessairement prévus mais pouvant être d'une grande pertinence pour atteindre les objectifs poursuivis.

Le processus de harcèlement

Il paraît important de souligner, que pour la très grande majorité des personnes consultées, le phénomène du harcèlement psychologique au travail en est un qui a toujours existé, mais le nombre de ses victimes serait en progression à l'heure actuelle. Si cette perception peut être attribuable à une hausse du nombre de déclarations due à la médiatisation de la question, d'autres raisons plus déterminantes expliqueraient cette croissance. Parmi celles-ci, on peut penser, entre autres, à la multiplication des nouvelles formes de travail atypique qui affaiblissent les règles du travail en augmentant la précarité d'emploi, la croissance des emplois non syndiqués dans le secteur des services, les exigences de flexibilité et de compétitivité des entreprises qui se font sur le dos d'une main-d'œuvre à laquelle on demande toujours davantage.

Il ressort que ce ne sont pas les caractéristiques individuelles qui font que certaines personnes sont plus exposées que d'autres au harcèlement. Il n'y aurait pas de profil type de la personne victime de harcèlement.

Ce sont plutôt des éléments de contexte qui devraient éclairer le portrait qu'on en fait. Ainsi, certaines conditions ou milieux de travail pourraient plus facilement générer des situations de harcèlement. On rapporte notamment des situations où des personnes tolèrent de la violence psychologique en raison du fait qu'elles ont peu de protection pour se défendre. Si certains types ou statuts d'emploi favorisent davantage que d'autres le harcèlement, selon les groupes consultés, les personnes occupant d'autres types d'emploi ou possédant d'autres statuts d'emploi ne sont pas pour autant à l'abri du harcèlement. Il est aussi précisé que la sécurité d'emploi ou le fait d'être protégé par un syndicat ne représentent pas des garanties contre la violence ou le harcèlement. Même si la syndicalisation est perçue comme un atout, les conventions collectives ne comportent pas encore de clauses suffisamment explicites pour « baliser » le terrain. Il est possible d'avancer que la problématique du harcèlement ne fait vraisemblablement que commencer à être prise en considération dans ces milieux.

D'autres conditions susceptibles d'être associées au harcèlement sont les restructurations d'entreprises et les réorganisations du travail en vue de la réduction des coûts de production ou de main-d'œuvre. Ce qui se traduit par des compressions de postes, des menaces de congédiement et de réaffectations et place les employés en compétition. Toutes ces conditions produisent des niveaux de stress élevés et des situations de surcharge de travail pour des équipes qui doivent produire toujours davantage, à un rythme de plus en plus élevé, à un maximum de qualité et ce, avec des ressources de plus en plus réduites.

Il n'y aurait pas de milieu de travail type pour le harcèlement. Toutefois, certains milieux plus propices que d'autres au harcèlement ont été identifiés; celui de la santé, celui des services pénitenciers et celui des services gouvernementaux. Il est toutefois spécifié que ça ne met pas à l'abri du harcèlement les personnes qui travaillent dans d'autres types d'entreprises.

Les groupes consultés soulignent l'importance de distinguer le phénomène du harcèlement psychologique de l'épuisement professionnel ou de la dépression associée à des conditions de travail pénibles. L'épuisement ou la dépression peuvent toutefois découler d'une situation de violence ou de harcèlement psychologique. Aussi, il est possible d'avoir à travailler dans de mauvaises conditions, de vivre de l'insécurité en emploi, d'être surchargé sans nécessairement être harcelé. Les conditions de travail ne sont pas nécessairement harcelantes en elles-mêmes. Elles s'inscrivent cependant dans des contextes qui donnent des outils ou des occasions aux personnes qui utilisent le harcèlement au travail.

Avant de passer aux manifestations du harcèlement, il convient de rapporter que, selon les groupes consultés, certaines personnes pourraient être davantage vulnérables au harcèlement, notamment celles qui affichent une différence, celles qui exercent leurs droits ou, à l'inverse, celles qui n'osent pas défendre leurs droits pour diverses raisons. Il pourrait en être de même pour les personnes qui ne répondraient pas aux critères implicites de performance ou encore aux représentations que l'on se fait de l'employé productif. Cela fait ressortir la multiplicité des motifs de harcèlement.

En ce qui concerne les manifestations du harcèlement au travail, il ressort qu'il peut être le fait d'une ou plusieurs personnes qui sont des supérieurs, des subalternes, des collègues ou même des membres du syndicat ou de la direction des ressources humaines de l'entreprise. Toutefois, les situations où les harceleurs sont les patrons seraient plus nombreuses que les autres, en raison du fait qu'ils peuvent exercer un abus de pouvoir.

Les manifestations de harcèlement peuvent prendre des formes très variées, allant des plus insidieuses aux plus flagrantes. Elles sont répétées dans le temps. Quand ces manifestations se déroulent devant des témoins, ceux-ci hésitent souvent à donner leur appui aux victimes. À cet égard, les groupes consultés souhaitent le soutien des collègues, des patrons immédiats, des milieux de travail autant pour prévenir le harcèlement que pour traiter les situations de harcèlement lorsqu'elles surviennent.

Le harcèlement a des effets importants pour les victimes et ce, sur tous les plans. Ainsi, il apparaît que, sur le plan professionnel, la personne harcelée vit une inquiétude, se trouve sous tension constante, ce qui l'empêche de donner son plein rendement et ce qui l'amène à se faire critiquer et à perdre confiance en ses compétences. Il peut résulter du harcèlement « baisse de motivation, désinvestissement et absentéisme » (p. 124), ce qui fournit au harceleur des éléments dont il peut se servir pour briser davantage sa victime, détruire sa réputation, voire la congédier. Le harcèlement a également des effets sur le plan personnel : les victimes ressentent de l'isolement, un sentiment d'impuissance, une baisse de l'estime de soi, des doutes quant à leurs capacités de bien percevoir une situation, de l'anxiété, de la honte et des troubles psychosomatiques. C'est là « une atteinte profonde à l'intégrité psychique de la personne » (p. 123). Le harcèlement représente alors une atteinte aux droits fondamentaux inscrits dans la *Charte des droits et libertés de la personne*. Le harcèlement auquel les victimes sont confrontées peut aussi engendrer des problèmes familiaux et conjugaux importants. Enfin, la violence subie peut amener les victimes à la violence contre soi ou au désir de vengeance.

Le prix du harcèlement semble élevé, aussi bien pour les personnes qui le subissent que pour les entreprises ou la société en général. Pour les entreprises, l'on évoque, entre autres, l'augmentation des frais de remplacement des ressources et de formation du personnel, la hausse des cotisations d'assurance maladie, la perte de profits occasionnée par la baisse de productivité de la personne et par la détérioration de la qualité des services, les pertes financières dues aux erreurs commises.

Les stratégies utilisées par les victimes pour faire face au harcèlement peuvent s'avérer relativement simples, par exemple sous-estimer le problème ou encore croire qu'on peut le résoudre par une attitude conciliante ou un appel au dialogue. D'autres stratégies consistent à explorer les possibilités de recours dans leurs milieux. Cependant, il s'agit là d'une voie qui présente peu d'avantages considérant le faible soutien reçu par les victimes et parce que l'entourage et les personnes en poste de responsabilité craignent d'agir ou ne savent pas comment le faire.

Les groupes consultés estiment que l'absence de politique de lutte contre le harcèlement dans les milieux de travail et l'engagement mitigé des syndicats dans ce dossier font que les victimes semblent laissées à elles-mêmes.

Certaines victimes peuvent privilégier des stratégies de survie pour protéger leur santé, ce qui signifie, pour elles, sortir du milieu de travail. On parle alors d'arrêt de travail, de changement d'emploi, de démission, etc. D'autres personnes, lorsqu'elles ont une situation financière ou professionnelle qui ne leur permet pas de lâcher prise, remettent à plus tard, lorsqu'elles sont arrivées au bout de leurs ressources, la demande d'aide spécialisée.

Le traitement des demandes de soutien faites par les victimes

Les victimes de harcèlement psychologique peuvent éprouver de sérieux problèmes de santé en raison du processus auquel elles sont confrontées dans leur milieu de travail. Ces problèmes de santé résultant du harcèlement psychologique peuvent les rendre incapables de poursuivre leur travail et les obliger à s'absenter. En raison de la difficulté pour la personne harcelée de faire la preuve du lien entre une lésion psychique et une situation de harcèlement psychologique, reconnue comme un accident du travail, seule une certaine proportion des demandes d'indemnisation sont acceptées. Les victimes de harcèlement peuvent également avoir des difficultés avec le régime d'assurance emploi si elles ne peuvent faire la preuve que leur départ découle d'une situation de travail intolérable.

Ces obstacles ne sont pas les seuls que doivent surmonter les victimes de harcèlement psychologique. Ainsi, le droit aux prestations prévues en vertu de régimes collectifs d'assurance maladie est fréquemment contesté par les services d'évaluation médicale des assureurs.

Quant aux plaintes adressées à la CDPDJ, il convient de rappeler à nouveau que cet organisme ne peut intervenir que dans des cas de harcèlement discriminatoire. De plus, ce type de plainte est difficile à défendre compte tenu de l'ensemble des éléments de preuve à réunir. Enfin, la *Loi sur les normes du travail* ne contient pas, à l'heure actuelle, de disposition concernant le harcèlement psychologique, si bien que les plaintes adressées à la CNT pour ce seul motif sont considérées comme irrecevables. De plus, les démarches auprès de ces organismes exigent de

la part des victimes une force et une détermination que celles-ci n'ont plus nécessairement au moment où elles doivent se défendre.

Les voies de solution à explorer

Il faut d'abord noter que les voies de solution soumises par les différents groupes se recoupent largement. Seul l'ordre de priorité des mesures semble présenter de légères différences d'un groupe à l'autre. Ainsi, les intervenantes et intervenants du groupe communautaire mettent l'accent sur l'importance de prévoir des recours accessibles dans les lois alors que les deux autres groupes insistent davantage sur la formation et le travail de prévention à faire dans les entreprises.

On s'entend pour dire que des modifications devraient être apportées aux lois en fonction d'atteindre les objectifs suivants : interdire explicitement le harcèlement psychologique au travail, réaffirmer la responsabilité de l'employeur à l'égard du harcèlement psychologique, rendre accessibles des recours légaux. De telles modifications aux lois présentent l'avantage de permettre aux victimes d'obtenir justice. De plus, cela lancerait un message clair aux employeurs et aux éventuels harceleurs. On estime que cette interdiction comporterait un effet préventif ou dissuasif positif au regard du phénomène.

La question du harcèlement psychologique est fort complexe aux yeux des personnes consultées qui soulignent, par la même occasion, le besoin de disposer de définitions opérationnelles et de balises plus claires pour guider leur conduite; la complexité de la question ne devant toutefois pas servir de prétexte à l'inaction.

La reconnaissance d'une lésion professionnelle pour les cas de harcèlement psychologique est une opération délicate en raison notamment, de la nécessité d'établir un lien entre le diagnostic de lésion psychique et une situation de harcèlement psychologique reconnue comme un accident de travail. À l'heure actuelle, un tel diagnostic peut donner lieu à des contestations des avis des médecins traitants des victimes par des médecins de l'employeur ou des compagnies d'assurances.

Cette situation amène les groupes consultés à souhaiter la mise en place d'équipes d'intervention psychologique reconnues, capables d'évaluer les personnes en toute impartialité.

Le harcèlement psychologique suppose une multiplicité d'interventions, depuis l'éducation des jeunes enfants à des valeurs de non-violence et de respect de soi et des autres à la sensibilisation de l'ensemble de la population afin que chaque personne sache qu'elle a le droit de travailler dans un environnement où sa santé physique et psychique ainsi que sa dignité seront respectées. L'objectif visé par une telle campagne serait, selon les participantes et les participants à la consultation, « qu'on se dise collectivement qu'il n'est ni normal, ni acceptable de se faire harceler au travail » (p. 126).

Un travail doit également être poursuivi dans les entreprises pour briser le silence entourant cette question et pour qu'on cesse de tolérer et de banaliser la violence. L'objectif est de permettre aux victimes d'obtenir le soutien qui leur fait défaut de la part de leurs pairs, du syndicat et de la direction de l'entreprise. Cela devrait se traduire par la mise en œuvre de politiques de lutte contre le harcèlement. Certains éléments sont précisés à cet égard, dont la

nécessité d'un engagement clair de la direction, l'élaboration et l'application en partenariat avec le syndicat lorsqu'il existe, l'imputabilité des gestionnaires pour protéger au quotidien la sécurité psychologique et la dignité des employés et pour intervenir rapidement afin de faire cesser le harcèlement, la mise en place de mécanismes de traitement et de suivi des plaintes fondés d'abord sur la médiation et sur des mesures de sanction graduées en fonction des situations de même que la possibilité d'un recours à l'externe pour trancher des situations plus difficiles.

Il pourrait appartenir à un comité d'élaborer et d'appliquer une telle politique de lutte contre le harcèlement. Celui-ci devrait avoir la crédibilité, le pouvoir et les moyens d'intervenir et être constitué de personnes mandatées aussi bien par le syndicat que par la direction de l'entreprise. De plus, il y aurait avantage à ce qu'un tel comité puisse compter sur des personnes expérimentées dans la médiation et la résolution de conflits, cette politique de lutte contre le harcèlement étant vue comme un outil de prévention pour d'éventuels problèmes de santé mentale qui découleraient du harcèlement subi. Dans ce dernier cas et du point de vue des personnes consultées, il pourrait être avantageux d'explorer les possibilités d'inclure formellement l'application de cette politique dans le mandat des structures déjà en place, entre autres les comités de santé et de sécurité du travail, ce qui irait dans le sens d'une approche intégrée de prévention.

On note également le besoin de formation continue des personnes appelées à jouer des rôles déterminants dans la résolution de problèmes liés au harcèlement, que l'on pense aux gestionnaires, aux professionnels des ressources humaines, aux représentants syndicaux, aux consultants, etc. De plus, les formations initiales dans les universités devraient mieux prendre en considération la question de la résolution de conflits dans les milieux de travail. Les professionnels de la relation d'aide devraient en outre être formés afin de mieux comprendre les liens entre les problèmes des victimes et les dynamiques organisationnelles. Là également, des besoins de recherche sont pointés afin que les pratiques préventives et réparatrices soient fondées sur une meilleure compréhension des diverses dimensions du harcèlement psychologique.

Si l'élaboration d'instruments d'information, de formation et d'intervention a commencé notamment dans les syndicats et les organismes communautaires, il semble qu'il reste beaucoup à faire pour soutenir le travail des intervenantes et des intervenants. La production et la diffusion de documents sur la question est vivement souhaitée, de même que le développement de moyens de transfert des savoir-faire, la multiplication des lieux et des occasions d'échange entre spécialistes et intervenants de divers milieux.

La sensibilisation des acteurs de première ligne, soit entre autres les personnes qui reçoivent les victimes dans les services publics et les organismes communautaires, représente une action importante dans le soutien des victimes de ce phénomène. Cette sensibilisation devrait être complétée par une formation qui les habilite à intervenir plus efficacement devant des manifestations plus ou moins intenses de détresse. Dans cette perspective, plusieurs intervenantes et intervenants soulignent la nécessité de pouvoir orienter ces personnes en détresse vers des services professionnels d'aide psychologique, accessibles, quel que soit leur milieu de travail ou leur situation financière.

En bref, les deux recherches réalisées présentent des points de convergence quant à l'analyse du phénomène du harcèlement. Il s'agit des points suivants :

- le harcèlement se fonde d'abord sur une multitude de manifestations pouvant aller de la plus insidieuse à la plus flagrante et les cas les plus nombreux auraient pour origine les patrons eux-mêmes;
- le harcèlement a des conséquences très importantes pour la victime d'abord, mais également pour les entreprises et les organisations ainsi que pour la société. Pour la personne qui subit le harcèlement, il est question d'effets sur sa vie au travail (sur le plan psychologique, moral et social, modification des conditions de travail) et sa vie hors travail (problèmes de santé psychique ou physique), les impacts du harcèlement se situant aussi bien sur le plan professionnel que sur le plan personnel. Pour l'entreprise, le harcèlement génère la hausse de différents types de coûts liés à son fonctionnement;
- le harcèlement représente une atteinte aux droits de la personne visée. Il est question entre autres des droits fondamentaux tels que celui à la dignité, à l'intégrité psychologique et physique, à l'honneur et à la réputation, au respect, notamment, de la vie privée;
- le coût financier, social et moral du harcèlement est très élevé pour toutes les parties en cause;
- la prévention du harcèlement semble donc une voie prometteuse, aussi bien pour les victimes que pour les entreprises ou la société en général.

La prévention du harcèlement suppose toutefois des interventions à plusieurs niveaux. Il semble opportun de rappeler ici le point de vue de Chappell et Di Martino pour qui la violence sur les lieux de travail découle d'un ensemble de causes – l'individu, le milieu et les conditions de travail, les rapports entre collègues, les rapports entre ces derniers et les clients et les rapports entre la direction et les employés. Ils estiment qu'une démarche globale est nécessaire pour assurer la prévention de la violence au travail. Au regard de la prévention, ces chercheurs estiment que « tackling violence at work by preventive strategies and early intervention is becoming recognised as the most effective way to contain and defuse such behavior » (1998, p. 149).

CHAPITRE 3 : DES PISTES D’ACTION AUX RECOMMANDATIONS

Plusieurs moyens ont été proposés jusqu’ici en vue de prévenir le harcèlement psychologique au travail ou de le réparer, que ce soit en contexte québécois ou dans d’autres contextes. Ces moyens s’articulent autour d’axes qui représentent autant de pistes possibles pour une action concernant ce phénomène : la sensibilisation, la formation, l’intervention à l’intérieur des organisations, le soutien des victimes et la réparation.

3.1 Les pistes d’action

La sensibilisation et la formation

Les moyens de sensibilisation peuvent se situer à plusieurs paliers. Ainsi, certains peuvent viser la société dans son ensemble, à travers la sensibilisation de la population en général à la question du harcèlement psychologique au travail, la formation des jeunes à des valeurs susceptibles de prévenir le harcèlement, comme le respect, la tolérance, la non-violence, etc. (Chappell, Di Martino; 2000, Leclerc, Leblond et Roussin, 2000), ce qui devrait favoriser le développement des compétences relationnelles si importantes dans le marché du travail actuel.

D’autres peuvent toucher des groupes plus restreints mais dont l’importance est stratégique au regard de l’atteinte des objectifs inhérents à l’application d’éventuelles politiques de prévention et de réparation du harcèlement psychologique au travail. Il en est ainsi de la sensibilisation des employeurs et de leurs associations, des associations syndicales, tous deux considérés comme les partenaires du marché du travail. À cet égard, il s’avère pertinent de noter que d’autres pays ou états et certaines grandes organisations se sont engagées non seulement dans la sensibilisation et l’information du public, mais également des entreprises et des institutions en vue de contrer le harcèlement psychologique au travail (Adresse Internet : <http://www.justicesociale.com/objectifs.htm>). À titre d’exemple, l’Organisation mondiale de la santé a fait de la prévention de la violence une priorité en matière de santé publique; la violence au travail se trouve au cœur du programme 2000-2001 du Bureau international du travail sur le « Travail sans risque »; pour une quinzaine d’organisations internationales du travail, la violence au travail représente un sujet de préoccupation.

Il pourrait être opportun de penser également à la sensibilisation des membres des groupes auxquels les victimes peuvent se référer en vue d’obtenir des services. Il en est ainsi, par exemple, des praticiens et des praticiennes du réseau de la santé et des services sociaux. Des groupes sociaux, tels que les personnes immigrantes, peuvent éprouver des besoins particuliers de sensibilisation à ce phénomène.

La sensibilisation pourrait aussi représenter une mesure appropriée pour des groupes dont les membres sont susceptibles d’être appelés à intervenir en vue d’aider à solutionner des cas de harcèlement, comme certains médiateurs et les commissaires du travail.

La responsabilité de la mise en œuvre de ces moyens d'information et de sensibilisation peut être assumée par des organisations différentes, les médias, le système d'éducation, des firmes de consultants qui s'occupent, par exemple, de développement organisationnel.

Pour sensibiliser les personnes et les groupes concernés par la prévention du harcèlement psychologique, des outils s'avéreront nécessaires. Les acteurs sociaux qui veulent s'engager dans cette voie doivent pouvoir avoir accès à un certain nombre d'instruments élaborés à cette fin et ce, afin de faire un choix éclairé qui tienne compte des besoins particuliers des groupes visés par une telle opération. Cela suppose l'existence de répertoires, de listes d'outils, etc., ce qui, pour l'instant, paraît problématique, considérant que les travaux réalisés dans le cadre du présent mandat n'ont pas permis d'en identifier et que plusieurs intervenantes rencontrées lors de la consultation en ont déploré l'absence (Leclerc, Leblond et Roussin, 2000).

Même s'il existait des recensions de tels outils, cela ne signifie pas pour autant qu'ils pourront être utilisés en vue de répondre aux besoins de tous les groupes visés étant donné la diversité de ces derniers. Certains devront être adaptés, notamment en fonction des spécificités des cultures des organisations et d'autres devront être élaborés. La sensibilisation serait également facilitée s'il était possible de disposer d'un répertoire de moyens pratiques employés dans les entreprises, dans une optique de prévention de la violence. À titre d'exemple de moyens pratiques, on peut évoquer deux des expériences les plus citées : la pièce de théâtre jouée au centre hospitalier Robert-Giffard pendant l'hiver 2000, mettant en scène des manifestations concrètes de harcèlement et l'expérience de prévention mise en place à l'Aluminerie Alouette, fondée sur des mises en situation.

Il est bien entendu que la sensibilisation serait facilitée si les activités menées dans cette perspective étaient mieux connues, recevaient une certaine forme de publicité. Leur diffusion pourrait inspirer d'autres milieux. Cela supposerait cependant la collaboration de plusieurs acteurs sociaux, entre autres ceux qui conçoivent ces activités, qui les mettent en œuvre, qui les soutiennent et ceux qui peuvent leur assurer la visibilité nécessaire.

La sensibilisation peut également se situer dans une perspective plus « microscopique », c'est-à-dire à l'intérieur même des entreprises, et se voir fixer comme objectif d'assurer un fonctionnement du travail qui prenne davantage en compte les intérêts de chacun des membres de l'organisation.

Pour ce faire, des activités de formation et d'information devraient être rendues disponibles à toutes les parties concernées par la prévention du harcèlement. Il conviendrait également de prévoir un moyen d'assurer à des victimes de harcèlement psychologique une réparation, dans les cas où la prévention aurait eu des ratés.

Au Québec, des efforts sont réalisés, à l'heure actuelle, par certains organismes publics pour concrétiser une forme de sensibilisation au harcèlement, ainsi que la formation des milieux de travail sur le sujet.

Ainsi, la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ) rend disponible aux entreprises une formation sur le harcèlement discriminatoire, c'est-à-dire le harcèlement lié à l'un des motifs inscrits à l'article 10 de la *Charte des droits et libertés de la personne*. Comme l'étude de la CDPDJ a montré que les plaintes pour harcèlement discriminatoire comportent toujours une dimension psychologique, les efforts de formation

pourraient éventuellement comprendre cette dimension du harcèlement en fonction des énoncés de la Charte.

La Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST) assume un mandat de prévention et de réparation auprès des milieux de travail québécois. Pour les années 2000-2003, la santé mentale au travail a été identifiée comme une problématique en émergence devant être étudiée. Dans ce cadre, la CSST envisage des actions de sensibilisation de son personnel, notamment celui qui travaille en prévention.

Tout ça amène à poser la question de la formation. Considérant qu'après avoir pris conscience d'un phénomène grâce à la sensibilisation, avoir exploré certaines facettes du harcèlement, en avoir observé certaines des conséquences aussi bien pour les victimes que pour les témoins ou les organisations dans lesquelles il se déroule, il faut savoir comment intervenir adéquatement auprès des personnes qui y ont été confrontées et, par conséquent, adapter des approches qui tiennent compte de ce problème.

La formation pourrait aider à remédier à certaines difficultés de fonctionnement des milieux de travail associées au harcèlement psychologique.

Ainsi, il ressort de la problématique exposée au chapitre 1 et des recherches dont les principaux résultats ont été exposés au chapitre 2, que le harcèlement peut résulter d'un fonctionnement difficile d'un milieu de travail au regard, entre autres, de la résolution des conflits, des communications, voire des valeurs de gestion privilégiées au quotidien.

Ces sujets semblent d'une importance stratégique pour assurer un climat de travail favorable et la productivité visée. C'est pourquoi non seulement des activités de sensibilisation pourraient-elles être tenues, mais également des activités de formation. Ces dernières seraient destinées d'abord aux cadres, mais également à d'autres catégories de personnels en vue de favoriser une plus grande synergie entre l'ensemble des ressources disponibles dans l'organisation.

Il est bien entendu qu'une activité de formation peut être conçue en fonction des besoins particuliers de chacun des groupes pour qui cela présente non seulement un intérêt, mais également une pertinence dans le cours de leurs fonctions professionnelles. Ainsi, pour les employées et les employés, on pourrait imaginer la tenue d'une brève session de sensibilisation à l'occasion, par exemple, d'une rencontre d'information dispensée sur la prévention du harcèlement psychologique.

La résolution des conflits de même que la communication dans une organisation représentent certaines des facettes de la vie organisationnelle qui requièrent, de la part des dirigeants, des choix d'orientations de fonctionnement et d'organisation du travail découlant des valeurs adoptées et mises de l'avant dans le projet d'entreprise.

De plus, rechercher un certain équilibre entre la perspective productiviste découlant d'un souci de compétitivité d'entreprise et la gestion humaniste constitue sûrement un défi pour lequel plusieurs gestionnaires sont susceptibles d'éprouver le besoin d'une aide, tant en terme de sensibilisation que de formation. Il est vraisemblable de croire que la formation des autres employées et employés pourrait également être avantageuse pour les entreprises afin de les amener à mieux comprendre les choix faits par la direction de l'organisation et à y participer lorsque cela s'avère important.

Les quelques formations dont il a été question jusqu'ici se situent en amont du harcèlement psychologique. C'est dire que celles-ci devraient contribuer à garantir une meilleure qualité du milieu de travail et, ainsi, prévenir l'occurrence d'incidents liés à un processus de harcèlement. Toutefois, concrétiser dans la réalité du fonctionnement des organisations de telles formations représente un changement de mentalité important dont les effets positifs ne pourront se mesurer que dans une perspective de moyen ou long terme. De plus, ces formations ne peuvent être vues comme « le seul » moyen à mettre en place pour assurer la prévention du harcèlement. Rappelons à cet effet le point de vue de Chappell et Di Martino (1998) pour qui la prévention de la violence au travail doit non seulement engager un grand nombre d'acteurs sociaux sur le plan national et international, mais également la mise en place de mesures diversifiées.

D'autres acteurs que les partenaires du marché du travail (employeurs et travailleurs) peuvent également avoir des besoins de formation en ce qui a trait au harcèlement psychologique et à sa prévention. C'est le cas des personnes appelées à intervenir, à un titre ou à un autre, dans la résolution de tels problèmes. À titre d'exemple, il est possible d'évoquer le personnel agissant en prévention ou en réparation dans un organisme public ou un autre.

À l'instar de ce qui a été noté pour la sensibilisation, des outils s'avéreront nécessaires pour assurer la formation de chacun des groupes ayant des besoins à ce titre. Cela suppose là aussi que les acteurs sociaux puissent disposer de répertoires ou de listes d'activités suffisamment étoffées pour pouvoir faire des choix qui tiennent compte de leurs besoins réels. Si cela ne s'avérerait pas être le cas, la première étape à franchir devrait être la constitution d'une telle recension qui, par la suite, pourrait être mise à la disposition des parties concernées qui souhaitent mieux s'instrumenter en vue de favoriser la prévention du harcèlement psychologique.

L'intervention à l'intérieur des organisations

La responsabilité de l'employeur au regard de la prévention du harcèlement semble claire si l'on se reporte à la problématique exposée au chapitre 1. Par ailleurs, plusieurs considèrent qu'il appartient aussi à la partie syndicale de voir à la prévention du harcèlement dans un milieu de travail.

Un des moyens qu'un employeur peut mettre en œuvre pour assumer cette responsabilité est l'adoption d'une politique de prévention et de réparation du harcèlement, complétée par un code de conduite destiné à l'ensemble des employées et employés. Cela apparaît aux yeux de certains spécialistes, tels que Rancourt, comme un moyen pertinent pour satisfaire aux obligations découlant de sa responsabilité à l'égard de la qualité du milieu de travail.

La responsabilité de l'application d'une telle politique devrait être confiée à une personne attachée aux dirigeants de l'organisation, l'engagement des cadres supérieurs à ce sujet représentant un facteur essentiel de réussite du changement souhaité.

De plus, l'élaboration d'une telle politique pourrait être l'occasion pour une entreprise d'évaluer les risques en matière de violence au travail. Murphy précise ainsi la notion de risque en matière de violence ou de harcèlement : « Violence can range from verbal abuse through threatened violence to actual assault and, in extreme cases, armed robbery » (1996, p. 18). D'autres pays ou instances ont déjà pris des dispositions en matière de prévention de

la violence. Ainsi, dans les cantons de Genève et de Neuchâtel, il existe une commission chargée de recevoir les plaintes, de les traiter et de chercher une solution à l'amiable. L'État de Vaud entendait implanter une telle commission pour le mois de mai 2000 et, avec 23 000 employés de l'État, ce bureau s'attendait à recevoir un grand nombre de demandes (Adresse Internet : <http://www.edicom.ch/femina/femmes/mots.htm>).

La personne responsable de l'application de la politique de prévention et de réparation du harcèlement psychologique pourrait être conseillée par un comité paritaire (employeur et travailleurs). Cette personne devrait établir des liens avec le régime de santé et de sécurité du travail, notamment avec le comité responsable de ces sujets au sein même de son entreprise. Il pourrait y avoir intérêt à s'inspirer de modèles étrangers comme celui de la Suède où des délégués régionaux issus du milieu syndical assistent les délégués d'entreprises pour ces questions, dont ceux des petites entreprises.

La politique de prévention et de réparation du harcèlement devrait comprendre un mécanisme de traitement des plaintes, ce qui inclut des mesures destinées à éviter que le harcèlement ne se reproduise – cela pouvait arriver dans plusieurs cas, compte tenu de la contagion possible du harcèlement dans le milieu de travail. La politique de prévention et de réparation devrait aussi comprendre d'autres volets comme l'information, la sensibilisation des employées et employés, l'établissement de contacts avec les gestionnaires de premier niveau et avec d'autres responsables de politiques dans d'autres organisations afin de pouvoir échanger sur la manière d'arriver à un diagnostic de situation à cet égard, et enfin les moyens pertinents à utiliser pour apporter une solution à un problème ou pour prévenir l'occurrence de situations délicates. Une politique devrait également comporter des mesures de soutien aux victimes ainsi que des indications claires sur l'évaluation qui devrait être réalisée après une période déterminée d'application. À titre d'indication, selon Pozzebon (2000), les éléments d'un programme de prévention de la violence en milieu de travail sont les suivants :

- l'engagement de la direction;
- la participation des employées et des employés;
- l'évaluation des risques;
- la prévention des risques;
- la formation;
- le soutien aux victimes;
- l'évaluation du programme.

Chappell et Di Martino estiment eux aussi pertinent de mettre en place une telle politique de prévention. Ils insistent même sur la nécessité de l'enregistrement des cas de violence et de faire rapport à ce sujet. Ils précisent à cet égard qu'il convient « de n'omettre aucun des incidents même s'ils sont mineurs et n'ont entraîné aucun préjudice. Des événements apparemment banals ne doivent pas être passés sous silence car ils peuvent avoir leur importance plus tard en révélant un climat de violence ou en permettant de déceler une escalade dans l'agressivité » (2000,p.131-132). L'évaluation de l'efficacité des mesures prises contre la violence est notée (p. 133) comme partie intégrante de la politique de prévention.

L'implantation d'une politique de prévention et de réparation représente, dans un milieu de travail donné, un changement qui aurait sans doute avantage à être négocié avec le syndicat. Selon Kumar, Murray et Schetagne, « pour que les changements en milieu de travail fassent consensus chez les travailleurs et aient des répercussions positives sur ces derniers, ils doivent être négociés » (1998, p. 95).

Si l'on entend faire de la politique un outil efficace de prévention et de réparation du harcèlement, il apparaît que les employées et les employés doivent avoir été régulièrement informés de l'existence d'une telle politique, des objectifs poursuivis par son adoption et des recours possibles ainsi que des résultats de l'application de la politique. La diffusion d'une telle information vient ajouter à la crédibilité de l'engagement de la direction à l'égard de la préservation de la qualité du milieu de travail. Cela peut concourir à lever les éventuelles réticences, voire les oppositions de certains groupes à l'intérieur de l'organisation et, ainsi, prendre en considération l'incertitude vécue par les employées et les employés. La communication, rappelons-le, représente un facteur encore plus important dans les cas où il y a innovation dans les entreprises, considérant avec Payette que « l'information est un aspect important à tous les stades de l'innovation, c'est-à-dire de l'annonce à la mise en œuvre et enfin au stade de l'évaluation. Le manque d'information nuit à la réussite de l'innovation et à sa durabilité » (2000, p. 133).

Une telle politique semble se situer dans le courant actuel prônant une gestion préventive et intégrée des questions de santé et de sécurité du travail, reposant sur une approche proactive, ce qui serait, selon Liboiron (2000, p. 6-7), un gage de compétitivité et de succès pour les entreprises.

La politique de prévention et de réparation devrait être complétée par un code de conduite pour l'ensemble des employées et des employés d'une organisation, ce qui irait dans le sens des recommandations du rapport du coroner dans l'affaire d'OC Transpo survenue à Ottawa en mai 1999.

Ces deux outils, la politique et le code de conduite, semblent s'inscrire dans ce que l'on pourrait appeler une stratégie éthique qui représente une tendance importante en Amérique du Nord. Les programmes de conformité et la consultation en cette matière ont un chiffre d'affaires d'un milliard de dollars, selon Orsini et McDougall (1999, p. 14-17). Les objectifs d'une stratégie éthique sont les suivants :

- réduire et, si possible, éliminer les pratiques contraires à l'éthique en les décourageant et en prenant des sanctions;
- encourager les cadres et les employés à adopter une conduite respectueuse de l'éthique;
- justifier la prise de sanctions contre les comportements contraires à l'éthique;
- éliminer les incertitudes quant à ce qui constitue un comportement moral et un comportement contraire à l'éthique;
- apprendre à mieux analyser les problèmes d'éthique et les valeurs éthiques;
- aider les employés et les cadres à résoudre les problèmes d'éthique;
- favoriser le développement éthique.

Il semble opportun de souligner que, selon une étude présentée en 1994 par le Conference Board du Canada et à laquelle font référence Orsini et McDougall, le fait pour une entreprise d'investir dans des stratégies éthiques finit par avoir un effet bénéfique sur les résultats obtenus. Toujours d'après cette étude, de telles stratégies qui, à première vue, semblent nuire à la compétitivité donnent souvent des résultats positifs, surtout si les mesures sont adaptées aux besoins particuliers de chaque organisation.

Les stratégies éthiques peuvent aider les cadres et les employés à résoudre les conflits. C'est dans une telle perspective que les codes de conduite pourraient être élaborés et utilisés au sein des organisations. Pour que le code de conduite soit efficace, certaines conditions doivent être mises en œuvre, dont l'information des employés sur les objectifs poursuivis par la mise en place d'un outil de ce genre, les principes à la base de son élaboration ainsi que les avantages pour chacune des parties concernées.

Enfin, si l'on considère la formation souhaitable en vue de soutenir la mise en œuvre d'une prévention plus efficace du harcèlement psychologique ainsi que la responsabilité de l'employeur au regard de la qualité d'un milieu de travail – entendu au sens que celui-ci soit exempt de toute forme de violence –, il pourrait s'avérer pertinent que les entreprises et organisations examinent de plus près les critères en fonction desquels les cadres sont sélectionnés en vue de mieux prendre en compte l'importance des qualités humaines dans la gestion et d'apporter ainsi une réponse plus adaptée aux problèmes qui se présentent dans le fonctionnement des milieux de travail. Une telle stratégie pourrait être associée à l'importance croissante des compétences relationnelles dans un milieu de travail.

Le soutien aux victimes

Les victimes de harcèlement psychologique au travail devraient pouvoir recevoir un soutien à l'intérieur de leur organisation. D'autant plus que la solidarité, indissociable d'un certain soutien, semble la meilleure façon d'éviter la violence ou le harcèlement. Plusieurs études ou enquêtes vont dans ce sens. Ainsi, dans l'enquête menée par la Fédération des infirmières et des infirmiers du Québec (FIIQ), on mentionne que l'écoute de la part d'un ou d'une collègue représente la principale forme de soutien reçu. L'enquête du Centre de recherche interdisciplinaire sur la violence familiale et la violence faite aux femmes fait ressortir que la recherche de soutien auprès des collègues représente une des stratégies considérées comme efficaces (Damant, Dompierre et Jauvin, 1997).

Toutefois, selon la consultation réalisée auprès des intervenantes et des intervenants qui fournissent des services aux victimes de harcèlement (Leclerc, Leblond et Roussin, 2000), le soutien du milieu de travail apparaît pour le moins mitigé. C'est notamment dans cette perspective qu'il y aurait lieu de réaliser, dans les milieux de travail, des activités de sensibilisation et d'information sur ce phénomène, ses manifestations, ses conséquences pour les personnes qui y sont confrontées. De telles activités favoriseraient une meilleure compréhension des dynamiques qui peuvent s'installer au travail, alerteraient davantage les gens sur le sens d'incidents qui, pris isolément, peuvent paraître anodins, mais dont l'effet est cumulatif. Cela pourrait aider à empêcher la détérioration d'un milieu de travail, conséquence du harcèlement constatée dans la recherche de la CDPDJ notamment.

Les victimes peuvent également avoir besoin d'autres types de soutien. Il peut alors s'agir, après avoir quitté les lieux de travail, soit de prendre un congé, soit de faire appel à des ressources telles qu'un programme d'aide aux employés (PAE) dans les organisations où une telle mesure peut être accessible. La disponibilité d'une telle ressource est vraisemblablement limitée à des organisations d'une certaine taille, ou qui disposent de moyens financiers relativement importants, ou encore dans des milieux syndiqués. On a déjà vu ce que le système public de santé et des services sociaux peut faire pour aider les victimes, de même que les groupes communautaires.

La demande de services de soutien par les victimes est là. La consultation réalisée dans le cadre du présent mandat auprès des intervenantes et intervenants qui donnent des services aux victimes de harcèlement fait ressortir que la tendance de la demande serait à la hausse (Leclerc, Leblond et Roussin, 2000, p. 120).

Déjà les victimes éprouvent une certaine difficulté à avoir accès à des services de soutien, d'orientation ou de relation d'aide. On peut croire que ces difficultés risquent de s'accroître si des actions ne sont pas posées pour répondre aux besoins. À cet égard, la consultation a permis d'apporter des précisions sur les services qu'il serait opportun de mettre en place, c'est-à-dire des équipes « d'intervention psychologique reconnues et capables d'évaluer les personnes en toute impartialité » (Leclerc, Leblond et Roussin, 2000, p. 125).

Une autre des voies à explorer serait vraisemblablement le soutien aux regroupements de professionnels en vue d'offrir des services de meilleure qualité, mieux adaptés aux besoins des victimes de problèmes psychiques au travail. Cela existe dans d'autres contextes. À titre d'exemple, le groupe *Mots pour maux au travail* est une association française de professionnels, de praticiens (médecins du travail et psychologues) intervenant dans le milieu de travail, qui s'est fixé pour objectif de donner la possibilité aux victimes d'avoir un soutien, de s'exprimer, de s'informer, de travailler à combler le vide juridique dans ce domaine et faire évoluer la législation, d'aider les différents partenaires au sein des entreprises à analyser, comprendre et maîtriser les problèmes de souffrance au travail.

Les victimes pourraient également avoir intérêt à se regrouper, à l'instar de l'Association nationale française de victimes du harcèlement psychologique au travail qui met en place des délégations régionales et départementales, un réseau national de psychologues victimologues, qui travaille avec l'inspection du travail, les médecins du travail et tous les syndicats, selon les besoins de ses adhérents, avec des avocats spécialistes en droit du travail, en droit administratif et en droit pénal. On peut dire que les mandats de ces associations comportent des volets similaires à ceux des groupes de défense des droits, c'est-à-dire le soutien des victimes, le fait de prodiguer des conseils et de fournir des méthodes pour lutter contre ce phénomène.

Notons que certains experts considèrent opportun l'ajout de certains services qui n'existent pas encore à l'heure actuelle. Pour Hirigoyen, on devrait envisager la mise en place de consultations de psychopathologie du travail, lieux de soins et d'orientation extérieurs à l'entreprise où pourraient intervenir de façon pluridisciplinaire, des psychologues, des médecins du travail, des juristes, etc. (Lemoine, 1999, p. 71). Dejours s'est également prononcé dans ce sens. Ces consultations pourraient être mises en place dans certains CLSC, attendu que plusieurs d'entre eux ont déjà une connaissance de la réalité des milieux de travail de leur territoire, en raison de leur participation dans la mise en œuvre des programmes de santé au travail et que plusieurs rendent déjà accessibles à la population en général des services de psychologues et de travailleurs sociaux. Ce type de services devrait être priorisé à l'intérieur des programmes régionaux d'organisation de services en santé mentale.

Il convient de signaler, en dernier lieu, que la question du harcèlement psychologique est de plus en plus médiatisée, qu'un certain nombre d'organisations ou d'entreprises s'orientent déjà vers la mise en place de politiques de prévention, ce qui équivaut à octroyer une forme de « reconnaissance sociale » du phénomène. Il pourrait vraisemblablement résulter de cette reconnaissance un accroissement du nombre de déclarations de harcèlement psychologique et une augmentation de la demande pour des services de tous types.

Un recours légal menant à la réparation

Même si la prévention du harcèlement est nettement préférable à la réparation, la prévention ne pourra s'avérer exempte de failles. Il importe donc de considérer la réparation pour des victimes de harcèlement psychologique, c'est-à-dire que ces personnes puissent disposer de recours simples et accessibles autant pour les personnes syndiquées que les non syndiquées et ce, en vue de faire valoir leur point de vue.

De plus, il faut noter que les groupes d'intervenantes et d'intervenants consultés (Leclerc, Leblond et Roussin, 2000) se sont prononcés en faveur de recours légaux efficaces. Les personnes issues du milieu communautaire l'ont affirmé de façon plus marquée, mais les deux autres groupes ont indiqué qu'il s'agit là d'un outil important à rendre disponible aux parties concernées. Il a également été souligné qu'un tel recours favoriserait, aux yeux des employeurs, la prévention effective dans les milieux de travail (Leclerc, Leblond et Roussin, 2000).

Il semble pertinent ici de faire un rapide tour des diverses « portes » auxquelles une victime peut en principe s'adresser, dans le système public, en vue d'obtenir une forme quelconque de réparation pour les dommages de tous ordres que ce processus a pu générer. Si elle estime qu'elle a été lésée dans ses droits pour un motif discriminatoire, elle peut se rendre à la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse. Si elle a des motifs raisonnables de croire que l'exécution de son travail l'expose à un danger pour sa santé mentale, elle peut se prévaloir du droit de refus inscrit à l'article 12 de la *Loi sur la santé et la sécurité du travail*. Si elle a développé des problèmes de santé psychique qui la rendent incapable de poursuivre son travail en raison d'une situation de harcèlement psychologique au travail devant être reconnue comme un accident de travail, elle peut demander une indemnisation de remplacement de revenu à la Commission de la santé et de la sécurité du travail. Si elle croit qu'une situation comme celle à laquelle elle a été confrontée représente une pratique inacceptable en milieu de travail, elle peut vouloir s'adresser à la Commission des normes du travail.

Examinons tour à tour ce que peut concrètement faire chacune de ces instances et ce, en vue de mieux cerner ce qui existe à l'heure actuelle comme recours.

La Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse peut recevoir des plaintes pour harcèlement en autant que celui-ci est associé à l'un des motifs de discrimination inscrits à l'article 10 de la *Charte des droits et libertés de la personne*. On parle alors de harcèlement discriminatoire qui remet en question le droit à l'égalité prévu aux articles 10 à 19 de cette loi.

Quand le harcèlement n'est pas rattaché à l'un de ces motifs, il est question de harcèlement non discriminatoire. Il n'est pas possible pour la Commission d'enquêter à ce sujet même si ce harcèlement peut constituer à l'heure actuelle, une atteinte à certains droits fondamentaux comme le droit à la dignité, à l'intégrité physique et psychologique, etc. La victime peut toutefois s'adresser aux tribunaux de droit commun. Ce recours, on l'a vu, suppose des moyens et des ressources considérables, ce qui n'est pas donné à tout le monde. Étendre le champ d'activité de la Commission aux cas de harcèlement non discriminatoire supposerait non seulement d'élargir considérablement le mandat même de cet organisme, mais aussi d'apporter une modification à la *Charte des droits et libertés de la personne*.

On a vu que les personnes qui ont des problèmes de santé découlant de leur travail peuvent faire appel à la Commission de la santé et de la sécurité du travail. Les personnes qui font une telle demande doivent, rappelons-le, faire la démonstration du lien entre une lésion psychique et la situation de harcèlement psychologique reconnue comme un accident de travail. Le harcèlement psychologique au travail ne représente toutefois qu'une des causes pouvant mener à une lésion psychique.

Rappelons à ce titre qu'en 1997, 994⁴ personnes ont reçu des indemnisations pour des lésions professionnelles liées à des problèmes de santé mentale. Ce nombre se répartit comme suit : 421 pour des problèmes d'anxiété et de stress, 12 pour *burnout*, épuisement professionnel et 561 pour des chocs nerveux. Il est raisonnable de croire que le phénomène du harcèlement psychologique touche un nombre plus élevé de personnes que celles qui ont reçu des indemnisations.

Les raisons susceptibles d'expliquer cette situation sont vraisemblablement nombreuses. Entre autres, on peut probablement songer à la complexité d'établir la preuve d'un lien entre les problèmes de santé psychique et la situation de harcèlement psychologique devant être reconnue comme accident de travail.

Il est possible aussi que les victimes éprouvent une certaine crainte de faire face à des représailles possibles au sein même de l'organisation où elles travaillent, de même que la peur de rompre le lien d'emploi, ce qui pourrait les empêcher d'entreprendre les démarches nécessaires pour obtenir ces indemnisations.

On peut également croire que le harcèlement psychologique représente, pour le moment, une problématique nouvelle à laquelle les gens ne sont pas encore sensibilisés. Cela pourrait toutefois évoluer grandement une fois que des actions auront été posées en ce sens, tant auprès des dirigeants des instances publiques auxquelles les victimes de harcèlement peuvent faire appel qu'auprès de l'ensemble des personnes susceptibles d'entrer en contact, à un titre ou à un autre, avec une victime de ce phénomène.

De telles actions de sensibilisation amèneraient vraisemblablement au fil du temps des changements dans les modalités de traitement des demandes des victimes, mais dans la mesure de l'évolution des consensus sociaux sur le sujet du harcèlement psychologique au travail. Cela semble fort important, notamment en raison du fait que l'on pourrait présumer des changements intervenus dans le marché du travail, davantage axé vers des emplois fondés sur le traitement de l'information – communément appelé la tertiarisation de l'économie –, un accroissement possible des problèmes de santé mentale dont une partie est liée au harcèlement psychologique au travail et, parallèlement, une diminution des problèmes de santé physique.

Il est utile de rappeler que la possibilité d'action de la Commission des normes du travail (CNT) est, pour l'heure, fort limitée en raison du fait que la *Loi sur les normes du travail* ne contient pas de dispositions visant expressément le harcèlement psychologique. Toutefois, si l'on considère les responsabilités patronales au regard de la qualité du milieu de travail, c'est-à-dire qu'il soit exempt de violence de toutes formes, il semble opportun, à première vue, d'inclure à cette loi des dispositions visant à favoriser aussi bien la prévention de ce

⁴ Information émanant de la CSST et publiée dans la revue *Convergence* du Centre patronal de santé et sécurité du travail du Québec, vol. 15, no 4, août 1999, p. 3.

phénomène que la réparation des incidents survenus en dépit de la prévention. Cela suppose l'inclusion d'un interdit du harcèlement psychologique ouvrant à un recours devant les tribunaux et à la possibilité de médiation, étape ultime pour solutionner un tel problème.

Un des avantages potentiels de cette inclusion serait de permettre à la Commission des normes du travail d'intervenir, notamment par la médiation, dans les milieux de travail avant que les victimes de harcèlement soient obligées de quitter temporairement, pour une période plus ou moins longue, leur emploi et fassent appel au régime de santé et de sécurité du travail afin d'obtenir une indemnisation de remplacement de revenu ou à leurs assurances.

Il est bien entendu qu'il appartient aux victimes de décider du recours le plus adapté à leurs besoins. Cela suppose toutefois qu'elles pourront avoir accès facilement à l'information nécessaire à un choix éclairé. Un tel accès pourrait être facilité si, par exemple, le personnel des trois organismes publics – CDPDJ, CSST et CNT – pouvait fournir les renseignements sur ce que chacune de ces instances permettent comme recours en prévention et en réparation.

En dernière analyse, on peut penser, en même temps que certains experts, que la nature et l'étendue des droits des victimes de harcèlement psychologique au travail sont actuellement incertaines, considérant que « rien n'est clair quant à l'identité des organismes qui détiennent le pouvoir d'interpréter les différentes lois et jugements en cause de manière à circonscrire définitivement l'état du droit » (Lippel et Demers, 2000, p. 62).

Il pourrait s'avérer opportun de disposer d'un « bilan juridique » afin de mieux préciser l'état des dispositions législatives, de la jurisprudence et des interprétations face aux recours disponibles pour les victimes de harcèlement psychologique au travail. De tels travaux devraient précéder l'étude d'impact devant accompagner toute proposition de modification législative ou réglementaire.

3.2 Les recommandations

Il convient d'abord de préciser les paramètres qui ont servi à déterminer les recommandations du Comité interministériel. Il s'agit des suivants :

- la mise en œuvre des recommandations retenues doit présenter un caractère réaliste par rapport aux moyens disponibles pour les mettre en œuvre;
- les recommandations retenues doivent s'adresser prioritairement aux acteurs sociaux avec lesquels les ministères et organismes représentés au Comité interministériel entretiennent des liens directs;
- les recommandations doivent idéalement être réalisables dans un horizon de court et de moyen terme.

C'est dans un tel cadre que le Comité interministériel soumet trois recommandations liées aux pistes d'action présentées plus haut. Elles visent d'abord à assurer une suite aux travaux du présent Comité interministériel, ce qui a paru opportun en raison de la complexité de la question à l'étude, à favoriser la mise en œuvre d'actions de sensibilisation et de formation de divers groupes plus particulièrement concernés par le harcèlement psychologique et à faciliter

la mise en place de mesures de soutien aux victimes de harcèlement psychologique au travail dans le réseau de la santé et des services sociaux.

1° Dans la perspective d'assurer une suite aux travaux sur le harcèlement psychologique, le Comité recommande que soit mise en place une structure permanente de concertation sur la question du harcèlement psychologique au travail.

- Une telle structure pourrait être constituée de représentantes et représentants des organismes membres de l'actuel Comité interministériel et d'autres partenaires pourraient être invités à participer à ses travaux.
- Cette structure devrait avoir les moyens de remplir le mandat qui lui serait confié.
- Cette structure devrait conserver la préoccupation de viser l'ensemble des travailleuses et des travailleurs syndiqués ou non.
- Il devrait revenir au ministre du Travail de définir le rattachement administratif de cette structure.
- Le mandat confié à cette structure pourrait comporter plusieurs volets dont certains travaux à court terme, soit :
 - les travaux nécessaires pour la recension des moyens de sensibilisation et des moyens de formation ainsi que leur diffusion auprès de l'ensemble des intervenants susceptibles d'être intéressés par un tel outil;
 - parallèlement à ces efforts de soutien des divers milieux, des travaux devraient définir des orientations gouvernementales et un plan d'action en matière de harcèlement psychologique au travail;et des travaux à moyen terme, dont les suivants :
 - l'élaboration d'une politique québécoise sur le harcèlement psychologique dans la foulée des travaux ayant mené à la définition d'orientations et à la détermination d'un plan d'action gouvernemental;
 - le soutien des principales parties concernées par la question du harcèlement psychologique au travail, soit les employeurs et les travailleurs et travailleuses, afin de favoriser l'élaboration et la mise en place, au sein des entreprises, de politiques de prévention du harcèlement psychologique au travail;
 - le développement de la recherche qui pourrait se réaliser en fonction de deux axes majeurs, soit :
 - l'analyse des effets du harcèlement psychologique au travail tant du point de vue des personnes qui le subissent que du point de vue des organisations afin de mieux en évaluer les coûts économiques et sociaux. Cette analyse

pourrait également mieux identifier les types d'impacts du harcèlement sur les milieux de travail, les secteurs d'activité économique, les types d'emploi ou d'entreprises les plus touchés par le phénomène;

- l'évaluation des recours juridiques disponibles en comparant les recours actuels (*Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles, Loi sur les normes du travail, Charte des droits et libertés de la personne, conventions collectives, etc.*), leurs avantages et leurs limites respectifs au regard de la problématique du harcèlement psychologique au travail, les modalités couvertes et non couvertes par les dispositions de ces lois ainsi qu'une évaluation de la jurisprudence en cette matière; un tel « bilan » pourrait précéder l'étude d'impact devant accompagner toute modification législative;
- le soutien à l'échange d'information au moyen de l'organisation de différents événements comme des colloques, ce qui contribuerait à sensibiliser le grand public sur cette question.

2° Au titre de la sensibilisation et de la formation, le Comité recommande des actions de sensibilisation et de formation visant prioritairement les principales parties concernées par la question du harcèlement psychologique, soit les employeurs et les travailleuses et les travailleurs.

- Ces actions peuvent être exécutées par chacun des membres du Comité ou encore en partenariat .
- Ces actions peuvent être faites aussi bien auprès des acteurs sociaux (ou partenaires-clés) avec lesquels les ministères et organismes représentés au Comité interministériel entretiennent des rapports directs qu'auprès des intervenants de première ligne travaillant au sein de leurs organisations, afin de mieux rejoindre les parties concernées, employeurs et travailleurs .
- Ces actions doivent tenir compte des champs d'intervention de chacun des membres du Comité .
- Ces actions sont vues comme complémentaires à ce qui a déjà été entrepris par les organisations;
- Ces actions peuvent porter sur tout sujet pertinent à la problématique du harcèlement psychologique au travail, dont celui des politiques et mesures de prévention pouvant être mises en place dans les entreprises.

3° Au titre du soutien aux victimes, le Comité recommande que soient progressivement mises en place, à partir des ressources du réseau de la santé et des services sociaux, des équipes spécialisées dans l'identification et le soutien des cas de harcèlement psychologique au travail.

- La mise en place de telles équipes devra être précédée par une période de sensibilisation à la problématique du harcèlement, par l'identification de ressources qui pourront être mobilisées en région et soutenues par un réseau d'échange d'information.
- La mise en place de telles équipes devra se faire prioritairement dans les CLSC actifs dans la mise en œuvre de programmes de santé au travail, attendu que le soutien aux victimes de harcèlement psychologique au travail suppose de prendre en considération aussi bien leurs difficultés personnelles que les problèmes organisationnels de leur milieu de travail.

BIBLIOGRAPHIE

- Agir pour contrer la banalisation de la violence en milieu de travail*, production conjointe CSN, CSQ, FTQ, CINBIOSE et ASC-UQAM, Montréal, 2000.
- Albert, E. et J.-L. Emery. *Le manager est un psy*, Paris, Éd. d'Organisation, 1998.
- Au bas de l'échelle. *Contrer le harcèlement psychologique au travail : une question de dignité*, Montréal, avril 1998.
- Aurousseau, C. *Les ancrages organisationnels, individuels et sociaux des violences hiérarchique, et organisationnelle – vers une approche globale*, thèse présentée comme exigence partielle du doctorat conjoint en communication, Université du Québec à Montréal, avril 1999.
- Aurousseau, C. et S Landry. *Les professionnelles et professionnels aux prises avec la violence organisationnelle*, Protocole UQAM – CSN-FTQ, document n° 64, Services aux collectivités de l'UQAM, Fédération des professionnel(le)s salarié(e)s et des cadres du Québec (FPPSCQ), 1996.
- Beudelot, C. et M. Gollac. « Le travail ne fait pas le bonheur, mais il y contribue... », *Problèmes économiques*, n° 2.569, 20 mai 1998, p. 16.
- Beller, S. « De la motivation des cadres au savoir-être », *Éducation permanente*, n° 136/1998-3.
- Bosset, P. « Les mouvements racistes et la Charte des droits et libertés de la personne », *Les Cahiers de Droit*, vol. 35, n° 3, septembre 1994, p. 583-625.
- Bourdieu, P. « L'essence du néolibéralisme », *Le Monde diplomatique*, mars 1998, p. 3.
- Brière, D. (pour un comité *ad hoc*). *Relevé de la jurisprudence en matière d'abus de pouvoir*, 13 avril 2000. L'auteure est responsable de la politique de prévention du harcèlement et de l'abus de pouvoir dans les Services correctionnels du ministère de la Sécurité publique du Québec.
- Chappel, D. et V. DiMartino. *La violence au travail*, Bureau international du travail, Genève, 2000.
- Chappel, D. et V. DiMartino. *Violence at Work*, Bureau international du travail, Genève, 1998.
- Cloutier, S. « Le harcèlement professionnel. Une notion en voie de définition », *Le Bulletin.. La Chronique de l'itinérant électronique*, décembre 1999, (<http://www.grondinpoudrier.com/Publications/Bulletins/Scdec99.htm>).
- Coat, F., J.-C. Courbon et J. Trahand. *Le travail en groupe à l'âge des réseaux*, Paris, Économica, 1998.

- « Comment déjouer la violence morale », dossier de *Psychologies*, juin 1999 Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse. *Orientations de la Commission des droits de la personne du Québec face au harcèlement en milieu de travail*, document adopté à la 292^e séance de la Commission, tenue le 9 octobre 1987, par sa résolution COM-292-7.5.
- Commission des normes du travail. *Document de réflexion sur certains éléments de la Loi sur les normes du travail transmis à madame Diane Lemieux, ministre du Travail*, février 2000.
- Crevier, G. « L'absentéisme en hausse dans les entreprises », *Le Journal de Montréal Affaires*, 20 juin 1998, p. 45.
- Crochetière, L. « Le harcèlement au travail peut-il entraîner une lésion professionnelle. Revue de jurisprudence », communication présentée au mini-colloque du Barreau portant sur *Le harcèlement (ou la violence au travail)*, Montréal, 16 décembre 1999.
- Dagenais, L.-F., en collaboration avec F. Boily. *Étude sur la dimension psychologique dans les plaintes en harcèlement au travail*. Rapport de recherche sur les plaintes résolues par la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, novembre 2000.
- Damant, D., J. Dompierre et N. Jauvin. *La violence en milieu de travail*, Centre de recherche interdisciplinaire sur la violence familiale et la violence faite aux femmes (CRI-VIFF), Université Laval, 1997.
- Davis, T. et M. Landa. « Créer un climat de confiance », *CMA Management*, octobre 1999, p 38-41.
- Davis, T. et M. Landa. « Louanger ou réprimander? », *CMA Management*, mars 1999, p. 24.
- De Coninck, F. « Les bonnes raisons de résister au changement », *Revue française de gestion*, septembre-octobre 1998, p.162-168.
- Dejours, C. *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Seuil, 1998.
- De Nanteuil, M. (sous la dir.). *Agir... la participation des salariés aux changements du travail. Une contribution au dialogue social*, Lyon, Éd. Liaisons, ANACT, 1998.
- Deschamps, P.-M. « Peut-on industrialiser la créativité? Un entretien avec John Kao », *L'Expansion Management Review*, mars 1999, p. 108-112.
- DiGiacomo, G., « Agression et violence en milieu de travail », *Gazette du travail*, vol. 2, n° 2, été 1999.

- Dossier sur le harcèlement moral : sortir de l'impasse, *L'hebdo de l'actualité sociale* (<http://www.la-vie-ouvriere.fr/page/phebdo/redo.htm>). L'article sur le sujet s'intitule « Combattre le harcèlement professionnel » et est tiré de *Le Peuple*, n° 1523 du 22/03/2000.
- Dowd, M.-A. « Le harcèlement au travail : mise en œuvre de la *Charte des droits et libertés de la personne* », communication présentée au mini-colloque du Barreau portant sur *Le harcèlement (ou la violence au travail)*, Montréal, 16 décembre 1999.
- Dupriez, S. « L'administrateur de l'entreprise du III^e millénaire. Profil, compétences et défi de gestion. Synthèse d'une démarche de réflexion sur l'avenir de la gestion au Québec », *Revue Organisations & territoires. réflexion sur la gestion, l'innovation et l'entrepreneurship*, vol. 9, n° 2, été 2000, p. 87-99.
- Engel, F. *Taming the Beast. Getting Violence out of the Workplace*, Montréal, Ashwell publishing, 1998.
- Ernault-Dubois, A. *Offre de compétences et mobilité professionnelle. Un projet pourquoi faire?*, Paris, Éd. Yves Michel, 1999.
- Ettinghoffer, D. et G. Blanc, *Le syndrome de Chronos*, Paris, Dunod, 1998.
- Frick, K. et D. Walters, « Les délégués à la santé et à la sécurité dans les petites entreprises, enseignements du système suédois », *Revue internationale du travail*, vol. 137, n° 3, 1998, p. 395-418.
- Galt, V. « Toxic stress osing major risks : study », *Globe and Mail*, 25 octobre 2000, p. B15.
- Gaumond, G. et D.-A. Roy. « L'enquête : identification d'une problématique de violence psychologique au travail », Journée/conférences de la firme Grondin, Poudrier, Bernier intitulée *Émergence de nouvelles réalités : violence psychologique, devoir de représentation et utilisation d'Internet au travail*, Québec, 12 avril 2000.
- Grove, A. *Seuls les paranoïaques survivent*, Paris, Les Éditions Village mondial, 1997.
- Grozelier, A.-M. *Pour en finir avec la fin du travail*, Paris, Les Éditions de l'atelier, 1998.
- Hirigoyen, M.-F. *Le harcèlement moral, la violence perverse au quotidien*, Paris, Éd. Syros, 1998.
- Hornstein, H. *Brutal Bosses and Their Prey. How To Identify and Overcome Abuse in The Workplace*, Riverhead Books, New York, 1996.
- Jauvin, N., en collaboration avec J. Dompierre et M. Vézina. *Recension de la littérature sur la violence au travail*, Équipe de recherche RIPOST, CLSC Haute-Ville, Université Laval, juin 1999.
- Kao, J. *Organiser la créativité. L'esprit du jazz*, Paris, Éd. Village Mondial, 1998.
- Koch, P. « Entreprise qualifiante et entreprise apprenante : concepts et théories sous-jacentes », *Éducation permanente*, no 140, 1999-3.

- Kumar, P. G. Murray et S. Schetagne. « Les changements dans les milieux de travail : impacts, politiques et systèmes de soutien mis en place par les syndicats », *Gazette du travail*, Direction de l'information sur les milieux de travail, DRHC, hiver 1998.
- Laferrière, M. « Mélange explosif. Climat trouble et personnalités vulnérables font naître la violence au travail », *Le Soleil*, 27 mai 2000, p. A1-A2.
- Laflamme, R. « Mobilisation ou manipulation? », dans Laflamme R. (sous la dir.), *Mobilisation et efficacité au travail*, AIPTLF, Actes du 9^e congrès, Presses InterUniversitaires, 1998.
- Lam, H. et Y. Reshef. « L'amélioration de la qualité et la réduction des effectifs sont-elles compatibles? », *Gazette du travail*, automne 2000, vol. 3, n^o 3, p. 88-98.
- « La motivation au travail et à la formation, ressort de la production d'intelligence », *Éducation permanente*, n^o 136/1998-3, p. 143-148.
- Lamy, F. « Comment contrer le harcèlement et la violence psychologique au travail? », *Options CEQ*, n^o 19, printemps 2000.
- Lamy, F. « Les outils d'intervention du syndicat pour contrer le harcèlement et la violence psychologique au travail », communication présentée lors du colloque de la CEQ sur le thème *La violence, ça s'arrête ici*, 28 octobre 1999.
- Lamy, F. « Violence psychologique au travail : les fondements juridiques d'une réclamation devant l'arbitre de griefs », communication présentée lors d'une journée conférence intitulée *Émergence de nouvelles réalités : violence psychologique, devoir de représentation et utilisation d'Internet au travail*, Québec, 12 avril 2000.
- Laurin, R. « Un niveau de stress beaucoup plus élevé que la moyenne », *Le Droit*, 7 mars 2000, p. 9.
- Lazlo, C. et J. F. Langel. *L'économie du chaos. Comment gérer la transformation permanente des entreprises dans des environnements complexes et instables*, Paris, Éd. d'Organisation, 1998.
- Lebaube, A. *Le travail toujours moins ou autrement*, Paris, Le Monde-Éditions, 1997.
- Leclerc, C., B. Leblond et C. Roussin. *Les savoirs d'expérience d'intervenantes et d'intervenants qui procurent des services aux personnes vivant de la violence psychologique au travail*, Université Laval, octobre 2000.
- Lemoine, L. « Non, les victimes ne sont pas masochistes », *Psychologies*, juin 1999.
- Levrault, G. « La violence au travail », communication présentée lors de la journée portant sur *La violence au travail. Vers la tolérance zéro*, conférences Insight Informations, Insight Press, Toronto, 16 avril 1996.
- Leymann, H. *Mobbing*, Paris, Seuil, 1996.

- Liboiron, R. « Les enjeux de la santé et sécurité en ce début du millénaire », *Bulletin*, Conseil du patronat, vol. 31, no 6, juin 2000.
- Lippel, K. et D. Demers. « Le harcèlement sexuel au travail : la rencontre du droit de la santé au travail et des droits de la personne », *Revue canadienne Femme et droit*, RFD/CJWL, vol. 12, 2000.
- Lippel, K. et D. Demers, *L'accès à la justice pour des victimes de harcèlement sexuel : l'impact de la décision Béliveau-St-Jacques sur les droits des travailleuses à l'indemnisation pour les dommages*, étude financée par le Fonds de recherche en matière de politiques de condition féminine Canada, mars 1998.
- Lippel, K. *Les agressions au travail : est-ce que les travailleurs et les travailleuses sont confrontés à la même réalité?*, Département des sciences juridiques, UQAM, rapport soumis dans le cadre du projet de recherche L'invisible qui fait mal, un projet de recherche en partenariat entre les chercheurs du CINBIOSE et la CEQ, la CSN et la FTQ, recherche financée par le CQRS, août 1999.
- « Lorsque travailler devient dangereux. Coups de poing, crachats, insultes et coups de feu : la violence au travail existe désormais dans le monde entier », *Travail. Le magazine de l'OIT*, n° 26, sept.-oct. 1998, p. 7.
- Lucier, P. « Une voix pour Antigone », dans A. G. Bernier et F. Pouliot, *Éthique et conflits d'intérêts*, Montréal, Ed. Liber, 2000.
- McKeen, S. « Bully Bosses harass and push workers around », *Ottawa Citizen*, 4 octobre 2000, p. D18.
- Meirieu, P. et M. Guiraud, *L'école ou la guerre civile*, Paris, Plon, 1997.
- Meunier, P.-M. *Profession : patron*, Montréal, Les Éditions de la Fondation de l'Entrepreneurship, 1998.
- Moreau, N. *Violence ou harcèlement psychologique au travail? Problématique*, ministère du Travail, Direction des études et des politiques, 21 mai 1999.
- Morgan, R. « La « Société-providence » un nouveau contrat social? », *Le Chroniqueur*, vol. 3, n° 4, mai-juin 1996, p. 12.
- Moyson, R. *Gérer son temps et son stress. Pour un nouvel humanisme*, Bruxelles, De Boeck & Larcier s.a., 1998.
- Murphy, S. « Managing the risk », *Health & Safety at Work*, juillet 1996, vol. 18, n° 7.
- Noël, K. « La surcharge d'informations fait craquer les cadres », *Journal Les Affaires*, 1998.
- Organisation internationale du travail. « La violence sur le lieu de travail – un problème mondial. Les chauffeurs de taxi, les employés des services de santé et les enseignants font partie des professions les plus exposées », Communiqués de presse, 20 juillet 1998.

- O'Neill, M. « Communiquer le changement », *CMA Management*, juin 1999, p. 19.
- Orsini, B. et D. McDougall. « L'éthique, un vaccin contre la fraude », *CMA Management*, juin 1999, p. 14-17.
- Pauchant, T. et al. *La Quête de sens. Gérer nos organisations pour la santé des personnes, de nos sociétés et de la nature*, Montréal, Collection Presses HEC, Québec-Amérique, 1996.
- Payette, S. « Quoi de neuf du côté des innovations en milieu de travail? » *Gazette du travail*, Développement des ressources humaines Canada, printemps 2000, vol. 3, n° 1.
- Pépin, R. *Stress, bien-être et productivité au travail*, Montréal, Collection Ressources humaines, Les Éd. Transcontinental, 1999.
- Perret, B. *Les nouvelles frontières de l'argent*, Paris, Seuil, 1999.
- Petrella, R. « Malheur aux faibles et aux exclus. L'évangile de la compétitivité », *Le Monde diplomatique*, septembre 1991, p. 32.
- Plante, L. « Manif en faveur de la prévention dans les milieux de travail », *Le Nouvelliste*, 2 novembre 2000, p. 3.
- Pozzebon, S. « La violence au travail, c'est le temps de s'en occuper », conférence donnée à l'Ordre des conseillers en relations industrielles du Québec à Montréal en février 2000.
- Quigley, A. *Le harcèlement au travail*, document déposé aux membres du Comité interministériel lors de la réunion du 5 avril 2000.
- Quigley, A. « Le harcèlement au travail peut-il entraîner une lésion professionnelle? », 21 mars 2000.
- Quinty, M. « Nuala Beck : le siècle du Canada (pas celui du Québec!) », *Affaires plus*, juin 1999, p. 73-76.
- Rancourt, J. « Le harcèlement au travail. Devoirs et responsabilités de l'employeur », communication présentée lors du mini-colloque du Barreau portant sur *Le harcèlement (ou la violence au travail)*, Montréal, 16 décembre 1999.
- Richard, M. « La violence, ça s'arrête ici », *Options CEQ*, n° 19, printemps 2000.
- Romagni, P. et V. Wild. *L'intelligence économique au service de l'entreprise. Ou l'information comme outil de gestion*, Paris, Les Presses du Management, 1998.
- Simonsen, P. « Do Your Managers Have the Right Stuff? », *Workforce*, août 1999, p. 50.
- Skeene, J. « La violence au travail, ça blesse », communication présentée lors de la journée portant sur *La violence au travail. Vers la tolérance zéro*, Insight Informations Inc., Insight Press, Toronto, 16 avril 1996.

- Soares, A. « La violence (in)visible au travail : le cas du harcèlement psychologique au Québec », document de travail, 2^e colloque international de psychodynamique et psychopathologie du travail sur le thème *Violence et travail*, 12 mars 1999, Paris, organisé par le Laboratoire de psychologie du travail du CNAM.
- Spry, M. « Workplace Harassment : What Is It And What Should The Law Do About It? », *The Journal of Industrial Relations*, vol. 40, n^o 2, juin 1998.
- Sue, R. *La richesse des hommes. Vers une économie du quaternaire*, Paris, Éd. Odile Jacob, 1997.
- Taylor, C. *Réactions des entreprises devant le coût croissant des soins de santé*, Conference Board du Canada, Ottawa, 1996.
- Taylor, S.E. et R.L. Repetti. « Health Psychology : What is an Unhealthy Environment and How Does It Get Under the Skin? », *Annual Review of Psychology*, n^o 48, 1997.
- Thériault, J. *Analyse des définitions portant sur le harcèlement, la violence et l'abus de pouvoir*, document de travail, ministère du Travail, Direction de la planification stratégique, de la recherche et des politiques, 25 avril 2000.
- Thévenet, M. « Le travail : que d'émotions! », *Revue française de gestion*, novembre 1999.
- Valiquette, M. *Pour une éthique personnelle dans la relation d'autorité*, Montréal, Éd. Logiques, 1997.
- Verret, C. « La violence ne s'arrête pas toute seule : la prévention par la formation », communication présentée lors de la journée portant sur *La violence au travail. Vers la tolérance zéro*, Conférence Insight Informations, Insight Press, Toronto, 16 avril 1996.
- Vézina, M. « La violence en milieu de travail : la comprendre pour mieux la contrer », *Archives des maladies professionnelles*, 2001, (à paraître).
- Vézina, M. « Santé mentale au travail. Peut-il y avoir place à la lésion professionnelle? », *Le Médecin de Québec*, vol. 33, n^o 4, avril 1998.
- Vézina, M., R. Bourbonnais et N. Audet, *Portrait social : chapitre 12 « Évolution au Québec de 1987 à 1998 de l'incapacité au travail pour des raisons de santé mentale »*, 2001, (à paraître).
- Wynne et al., (1997) – cité dans D. Chappell et V. Di Martino. *Violence at Work*, Bureau international du travail, Genève, 1998.
- Zarifian, P. « Productivité, logique de service et mutations du travail », *Revue française de gestion*, novembre-décembre 1999.
- « La violence augmente de façon alarmante en milieu de travail », *La Presse*, 8 avril 1999, p. A1-A2.

- « Les infirmières, victimes muettes de la violence », *Le Soleil*, 29 juillet 2000, p. A8.
- « Lorsque travailler devient dangereux. Coups de poing, crachats, insultes et coups de feu : la violence au travail existe désormais dans le monde entier », Travail. Le magazine de l'OIT, n° 26, sept./oct. 1998, p. 8.
- « Montée en flèche de l'absentéisme », *Le Soleil*, 4 février 2000, p. A7.

Annexe 1 : Liste des membres du comité interministériel

Doris Armstrong	Commission des normes du travail (à compter de novembre 2000)
Christiane Barbe	Ministère du Travail (de septembre 1999 à décembre 1999)
Pierre Boileau	Commission des normes du travail (à compter d'octobre 2000)
Marjolaine Boivin	Commission de la santé et de la sécurité du travail
Lucie-France Dagenais	Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (à compter de novembre 1999)
Céline Lemieux	Ministère de la Santé et des Services sociaux
Louis J. Lemieux	Ministère du Travail (de septembre 1999 à décembre 1999)
Claire Lessard	Ministère de la Justice
Louise Ouellet	Ministère du Travail (d'avril 2000 à août 2000)
Lucie Paquet	Commission des normes du travail (de septembre 1999 à septembre 2000)
Anne Parent	Ministère du Travail (à compter de septembre 2000)
Léon Samuel	Ministère du Travail (à compter de janvier 2000)
Gisèle Tourigny	Secrétariat à la condition féminine
Michel Vézina	Institut national de santé publique (à compter de novembre 2000)

Recherche :	Nicole Moreau avec la collaboration d'appoint de Julie Thériault (à compter de mars 2000)
-------------	--

Rédaction :	Nicole Moreau
-------------	---------------

Annexe 2 : Liste des experts consultés par le comité interministériel

Chantal Aourousseau,	chercheure à l'Université du Québec à Montréal
Natalie Jauvin,	Centre local de services communautaires Haute-Ville-des-Rivières, membre de l'équipe de recherche sur les interactions psychologiques, organisationnelles et sociales au travail (RIPOST)
Katherine Lippel, Québec à Montréal	professeure en sciences juridiques à l'Université du
Sylvie Mallette,	Centre patronal de santé et sécurité du travail
Monique Samson,	Centre hospitalier universitaire de Québec, pavillon CHUL
Angelo Soares,	professeur associé au Centre d'étude sur les interactions biologiques entre la santé et l'environnement, Université du Québec à Montréal, et chargé de cours à l'École des hautes études commerciales