

Université de Montréal

**Analyse jurisprudentielle des effets de la norme interdisant le harcèlement psychologique  
dans trois grandes entreprises**

Par Pénélope Blanchette-Fisette

École de Relations Industrielles

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures  
en vue de l'obtention du grade de Maître ès Science (M.Sc.)  
en relations industrielles

Avril, 2018

© Pénélope Blanchette-Fisette, 2018

Université de Montréal  
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :

**Analyse jurisprudentielle des effets de la norme interdisant le harcèlement psychologique  
dans trois grandes entreprises**

Présenté par :  
Pénélope Blanchette-Fisette

A été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Guyline Vallée  
Présidente

Michel Coutu  
Directeur de recherche

Isabelle Martin  
Membre du jury

## RÉSUMÉ

Notre mémoire s'intéresse aux effets de la norme interdisant le harcèlement psychologique dans trois grandes entreprises québécoises (Rio Tinto Alcan, Desjardins et Hydro-Québec). En fait, nous voulons évaluer les mesures mises en place par les entreprises pour contrer le harcèlement psychologique au travail et leur gestion de cette problématique. À titre complémentaire, notre étude analyse les effets normatifs des articles 81.18 à 81.20 de la *Loi sur les normes du travail* tels que les conçoivent le tribunal d'arbitrage et le Tribunal administratif du travail. Nous voulons donc observer l'évolution (avant vs. après l'apparition de la norme) et les différences dans l'interprétation de la norme traitant du harcèlement psychologique par les instances saisies.

À cet effet, nous allons analyser la jurisprudence traitant du harcèlement psychologique au travail provenant des trois entreprises québécoises, depuis les années 1980 jusqu'à 2016. Notre recherche revêt un caractère exploratoire, le principal objectif étant d'appréhender l'effectivité normative. Par conséquent, seuls les effets normatifs seront pris en considération ; nous ne tentons pas de cerner ou d'expliquer les causes empiriques du phénomène.

Bien qu'il faille se garder de conclusions hâtives, notre mémoire met en lumière la diversité des approches des entreprises face au phénomène du harcèlement psychologique au travail. Alors qu'Hydro-Québec se montre proactive en ce domaine avec l'adoption de politiques et de procédures internes détaillées pour lutter contre le harcèlement, ce qui est aussi le cas, mais dans une moindre mesure, chez Desjardins. La problématique semble totalement ignorée par Rio Tinto Alcan (en dépit d'un certain nombre de plaintes à ce sujet). Notre recherche constate par ailleurs certains écarts entre les arbitres de griefs et le Tribunal administratif du travail, notamment quant au taux de succès des plaintes. Enfin, on s'étonnera de l'absence de sentences arbitrales octroyant des dommages moraux ou punitifs, ce que permet la *Loi sur les normes du travail*, en dépit d'une conclusion favorable aux plaignants.

*Mots clés : Harcèlement psychologique au travail, Loi sur les normes du travail, Tribunaux d'arbitrage, Tribunal administratif du travail, grandes entreprises au Québec.*

## ABSTRACT

Our master's thesis is about the effects of the norm prohibiting the psychological harassment on three large enterprises (Rio Tinto Alcan, Desjardins and Hydro-Québec). We want to evaluate the measures implemented by companies to counter psychological harassment at work and their management of this problem. In addition, our study analyzes the normative effects of the articles 81.18 to 81.20 of the *Act Respecting Labor Standard* as conceived by the Tribunal administratif du travail and the arbitration tribunal. We want to observe the evolution (before vs. after the apparition of the norm) and the differences in the interpretation of the psychological harassment between the different courts of law.

To this end, we will examine case laws treating of psychological harassment in the workplace, from the 1980s to 2016. The case law will come from the three Quebec enterprises. Our research is exploratory, the main objective being to apprehend the effectiveness of the law. Therefore, only the normative effects will be considered; we will not try to identify or explain the empirical causes of the phenomenon.

Although do not want to make any hasty conclusions, our thesis highlights the diversity of the measures implemented by companies against psychological harassment at work. While Hydro-Québec is proactive in this area with the adoption of detailed internal policies and procedures to counter harassment, which is also the case, but to a lesser extent, with Desjardins. The problem seems to be totally ignored by Rio Tinto Alcan (despite a number of complaints about it). Our research also notes some gaps between the arbitration tribunals and the Tribunal administratif du travail, particularly regarding the success rate of the complaints. Finally, it is surprising that there are no arbitral awards according moral or punitive damages, which is permitted by the *Act Respecting Labor Standards*, despite concluding that the employee has been a victim of psychological harassment.

*Key words: Psychological harassment in the work place, Act Respecting Labor Standards, arbitration tribunals, Tribunal administratif du travail, large enterprises.*

## TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ.....	III
ABSTRACT .....	IV
LISTE DES FIGURES.....	VIII
LISTE DE TABLEAUX.....	IX
LISTE DES SIGLES ET DES ABRÉVIATIONS .....	XI
REMERCIEMENTS.....	XII
INTRODUCTION .....	1
1. La revue de la littérature.....	3
1.1. Le harcèlement psychologique.....	5
1.1.1. Les éléments contextuels du harcèlement psychologique.....	5
1.1.2. Le harcèlement psychologique au travail en chiffres .....	9
1.2. Le cadre juridique de la protection contre le harcèlement psychologique au travail.....	10
1.2.1. Avant le 1 <sup>er</sup> juin 2004.....	10
1.2.1.1. Le contexte législatif .....	11
1.2.1.2. Le contexte jurisprudentiel et doctrinal .....	17
1.2.2. Depuis le 1 <sup>er</sup> juin 2004 .....	21
1.2.2.1. Le contexte législatif .....	21
1.2.2.2. Le contexte jurisprudentiel et doctrinal .....	27
2. Portrait des trois grandes entreprises étudiées .....	38
2.1. Rio Tinto Alcan.....	38
2.2. La Fédération des Caisses Desjardins .....	39
2.3. Hydro-Québec .....	40
3. La problématique et la question de recherche .....	42
3.1. Explication de la problématique.....	42

3.2. La question de recherche .....	47
3.3. Le cadre théorique.....	50
4. Modèle d'analyse de la recherche.....	51
4.1. Lien avec le mémoire de Geneviève Pharand.....	52
4.2. Modèle conceptuel .....	54
4.3. Modèle opératoire.....	55
4.3.1. Facteur organisationnel.....	56
4.3.2. Facteur temporel .....	56
4.3.3. Facteur juridictionnel.....	58
4.4. Les propositions de recherche.....	64
5. Méthodologie.....	66
5.1. Structure de la preuve.....	66
5.2. Échantillonnage.....	67
5.3. Méthode de collecte de données .....	69
5.4. L'instrument d'observation.....	70
5.5. La validité de la recherche.....	71
5.6. Le plan d'analyse .....	72
6. Les résultats principaux.....	74
6.1. Facteur organisationnel .....	74
6.1.1. Analyse quantitative.....	74
6.1.2. Analyse qualitative .....	85
6.1.3. Discussion d'ensemble.....	95
7. Les résultats complémentaires .....	101
7.1. Facteur temporel.....	102
7.1.1. Analyse quantitative.....	102
7.1.2. Analyse qualitative .....	107
7.1.3. Discussion d'ensemble.....	110

7.2. Facteur juridictionnel.....	112
7.2.1. Analyse quantitative.....	112
7.2.2. Analyse qualitative .....	129
7.2.3. Discussion d'ensemble.....	140
8. Conclusion .....	145
8.1. Résumé des résultats.....	146
8.2. Facteurs explicatifs.....	150
8.3. Limites et recherches futures .....	152
8.4. Conclusion d'ensemble.....	153
TABLE DE LA LÉGISLATION.....	154
TABLE DE LA JURISPRUDENCE .....	155
TABLE DE LA JURISPRUDENCE ANALYSÉE .....	156
BIBLIOGRAPHIE .....	161
ANNEXE.....	XIII
Annexe 1 : Grille d'analyse des décisions.....	XIII

## LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Schéma des formes de violence.....	6
Figure 2 : Schéma de la violence organisationnelle.....	7
Figure 3 : Modèle conceptuel .....	54
Figure 4 : Modèle opératoire – facteur temporel.....	57
Figure 5 : Modèle opératoire – facteur juridictionnel.....	59



## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Répartition des décisions .....	75
Tableau 2 : Objet de la plainte selon l'entreprise .....	76
Tableau 3 : Politiques de l'entreprise et conventions collectives .....	77
Tableau 4 : Actions des entreprises .....	84
Tableau 5 : Répartition des décisions avant et après 2004.....	102
Tableau 6 : Répartition des décisions TA et TAT/CRT.....	103
Tableau 7 : Objet de la plainte.....	104
Tableau 8 : Sources de droit utilisées.....	105
Tableau 9 : Sources de droit utilisées : législation autre que la LNT .....	106
Tableau 10 : Sources de droit utilisées : la jurisprudence.....	106
Tableau 11 : Objet de la plainte.....	113
Tableau 12 : Résultat des recours .....	113
Tableau 13 : Réparations accordées lorsque la plainte est accueillie .....	115
Tableau 14 : Motifs de rejet des recours .....	116
Tableau 15 : Concepts-clés du harcèlement psychologique – En cas de plusieurs agissements (TA).....	118
Tableau 16 : Concepts-clés du harcèlement psychologique – En cas d'acte unique (TA) .....	119
Tableau 17 : Concepts-clés du harcèlement psychologique - En cas de plusieurs agissements (TAT/CRT).....	120
Tableau 18 : Concepts-clés du harcèlement psychologique - En cas d'acte unique (TAT/CRT).....	121

Tableau 19 : Concepts-clés du harcèlement psychologique - En cas de plusieurs agissements (TA-TAT/CRT) .....	122
Tableau 20 : Concepts-clés du harcèlement psychologique - En cas d'acte unique (TA-TAT/CRT) .....	123
Tableau 21 : Critères d'appréciation de la preuve - En cas de plusieurs agissements (TA)...	124
Tableau 22 : Critères d'appréciation de la preuve - En cas d'acte unique (TA) .....	125
Tableau 23 : Critères d'appréciation de la preuve - En cas de plusieurs agissements (TAT/CRT).....	126
Tableau 24 : Critères d'appréciation de la preuve - En cas d'acte unique (TAT/CRT) .....	127
Tableau 25 : Critères d'appréciation de la preuve - En cas de plusieurs agissements (TA-TAT/CRT) .....	128
Tableau 26 : Critères d'appréciation de la preuve - En cas d'acte unique (TA-TAT/CRT)...	129

## LISTE DES SIGLES ET DES ABRÉVIATIONS

AZIMUT	Société québécoise d'information juridique
CA ou QCCA	Cour d'appel
CanLII	Institut canadien de l'information juridique
CCQ	Code civil du Québec
CDPDJ	Commission des droits de la personne et des droits de jeunesse
Charte canadienne	Charte canadienne des droits et libertés
Charte québécoise	Charte des droits et libertés de la personne du Québec
CT	Code du travail
CLT	Commission des lésions professionnelles
Comité interministériel	Comité interministériel sur le harcèlement psychologique au travail
CNESST	Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail
CRT ou QCCRT	Commission des relations du travail du Québec
CS ou QCCS	Cour supérieure du Québec
CSC	Cour suprême du Canada
DTE	Droit du travail express
LATMP	Loi sur les accidents du travail et les maladies du travail
LNT	Loi sur les normes du travail
LRC	Lois révisées du Canada
LSST	Loi sur la santé et la sécurité du travail
RCS	Recueil d'arrêts de la Cour suprême du Canada
RJQ	Recueil de jurisprudence du Québec
RLRQ	Lois révisées du Canada du Québec
TA ou QCTA	Tribunaux d'arbitrage
TAT	Tribunal administratif du travail
TDPQ	Tribunal des droits de la personne du Québec
TT	Tribunal du Travail

## REMERCIEMENTS

Ce mémoire a été une expédition plus longue que prévue, mais il représente beaucoup pour moi. C'est un bel accomplissement personnel et scientifique. Grâce à mon entourage, j'ai appris à me dépasser et persévérer même lorsque tout semblait impossible. Il y a beaucoup de personnes que j'aimerais remercier pour différentes raisons, je vais donc rester concise.

J'aimerais commencer par remercier tous mes ami(e)s qui m'ont supportée émotionnellement durant le processus. Un remerciement spécial à Jessie avec qui mes séances d'écriture étaient beaucoup plus agréables, gastronomiques et, étonnamment, productives. C'était magique ! Kath, tu as probablement été la personne la plus présente, tu as su m'épauler et m'encourager durant tout le processus. Vous êtes vraiment les meilleures amies qu'une personne peut avoir. Merci à tous et toutes !

Je ne peux pas nier que je dois probablement ce mémoire à ma famille qui m'a appuyée et soutenue autant moralement que financièrement. Un premier merci va à ma mémé, Clémence, qui m'aidait à décrocher grâce à nos séances de casse-tête. Et mon pépé, Marcel, qui nous a quittés en cour de chemin, mais sur qui je pouvais toujours compter. J'aimerais aussi remercier mon père, Marcel, qui s'est assuré que j'avais toujours le ventre plein lorsque je ne faisais qu'écrire durant des journées entières. Finalement, mais non la moindre, ma mère, Anie, qui est une personne incroyable, à qui je dois littéralement tout ce que je suis et c'est peu dire. Merci !

Pour terminer, j'aimerais remercier Michel Coutu qui m'a offert beaucoup de temps. Il a été le meilleur mentor qu'une élève pouvait demander. Il a été compréhensif lorsque j'avais la tête dans d'autres projets. Mais il a aussi su me diriger et me pousser lorsque j'en avais besoin. C'était un honneur de travailler avec vous. Merci !

Sachez que sans chacun de vous, ce mémoire n'existerait pas, et je ne serais pas la personne que je suis aujourd'hui. Merci de croire en moi !

## INTRODUCTION

Le travail est dorénavant une source d'épanouissement et de valorisation sociale<sup>1</sup>. En effet, il représente bien davantage qu'un simple moyen de survivre et de gagner sa vie. Il occupe désormais une place centrale dans la vie de chaque individu puisque celui-ci y passe environ le tiers de son temps. Toutefois, certaines conditions de travail peuvent venir brimer le sentiment de valorisation que ressentent les travailleurs. Certaines situations peuvent même compromettre la santé mentale d'un salarié. Effectivement, il existe des liens entre la violence au travail, telle que le harcèlement, et le stress<sup>2</sup>. À titre d'exemple, lorsqu'une personne subit une forme de harcèlement, elle peut développer un sentiment de stress et d'anxiété. Il peut en résulter une diminution de la performance au travail, et en conséquence un risque de perte d'emploi<sup>3</sup>. Une personne peut devenir « inattentive, inefficace, s le flanc aux critiques sur la qualité de son travail. Il est alors facile de s'en séparer pour incompetence ou faute professionnelle »<sup>4</sup>. Malheureusement, la violence au travail est un phénomène grandissant et difficile à reconnaître, surtout lorsqu'il est question de harcèlement psychologique<sup>5</sup>. C'est un problème organisationnel qui est souvent mal compris. Selon Brun et Kedl, s'il y avait une meilleure compréhension de ce phénomène, il serait plus facile pour les organisations de mieux s'équiper pour éviter et contrer les manifestations que celui-ci engendre<sup>6</sup>. De plus, ces auteurs concluent que, souvent, les victimes se retrouvent isolées et sans ressources, car, en entreprise, « la première réaction à un signalement à propos d'un harcèlement psychologique est l'inaction. On ignore la situation, on ne sanctionne pas la personne mise en cause, on tente par divers moyens d'étouffer l'histoire, on ne veut pas faire de vagues, on va même parfois jusqu'à mettre fin à l'emploi du plaignant »<sup>7</sup>. Il est donc essentiel d'avoir de bons outils pour contrer le harcèlement psychologique en milieu

---

<sup>1</sup> JULIE BOUGAULT, *Le harcèlement psychologique au travail. Les nouvelles dispositions de la Loi sur les normes et leur intégration dans le régime légal préexistant.*, Montréal, Wilson & Lafleur, 2006.

<sup>2</sup> GUY POIRIER ET ROBERT RIVEST, *Les nouvelles normes de protection en cas de harcèlement psychologique au travail : une approche moderne*, Cowansville, Éditions Y. Blais, 2004 p. 165.

<sup>3</sup> MARIE-FRANCE HIRIGOYEN, *Le harcèlement moral : la violence perverse au quotidien*, Paris, Syros, 1998.

<sup>4</sup> *Id.* p. 89.

<sup>5</sup> J. BOUGAULT, préc., note 1, p. 2.

<sup>6</sup> JEAN-PIERRE BRUN ET EVELYN KEDL, «Porter plainte pour harcèlement psychologique au travail : un récit difficile», (2006) 61 *Relations industrielles / Industrial Relations* 381.

<sup>7</sup> *Id.*

de travail. Ainsi, l'adoption des dispositions contre le harcèlement psychologique par la *Loi sur les normes du travail* (ci-après LNT) semblait nécessaire.

C'est donc dans cette perspective que l'article 81.18 de la LNT vient définir ce qu'est le harcèlement psychologique au travail<sup>8</sup> :

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

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

Le législateur précisa aussi les devoirs de l'employeur et des syndicats à l'égard du harcèlement psychologique à travers les articles 81.19 et 81.20 de la LNT<sup>9</sup>. Finalement, les articles 123.6 à 123.16 de la LNT expliquent les procédures à prendre lors de plainte<sup>10</sup>.

Suite à la mise en vigueur de la nouvelle norme prohibant le harcèlement psychologique au travail, il est nécessaire de questionner l'effectivité de celle-ci. Par exemple, comment s'adapteront les organisations aux nouvelles dispositions ? Quelles seront les incidences de l'apparition de cette norme et de ses procédés sur les tribunaux ? Comment la définition du harcèlement psychologique va-t-elle être interprétée par les différentes instances ? Ce mémoire étudiera donc les effets des dispositions de la LNT traitant du harcèlement psychologique en tenant compte de trois facteurs différents ; le facteur organisationnel, le facteur temporel et le facteur juridictionnel. Notre étude n'entend pas déterminer si la norme est efficace ou non, mais bien comprendre comment celle-ci affecte les différents acteurs au Québec. Ainsi, il s'agit d'une recherche exploratoire où le principal objectif est d'appréhender l'effectivité normative. Par conséquent, seuls les effets normatifs seront pris en considération ; nous ne tenterons pas d'expliquer les causes empiriques du phénomène.

---

<sup>8</sup> *Loi sur les normes du travail*, RLRQ, c. C-27, art. 81.18.

<sup>9</sup> *Id.* art. 81.19 et 81.20.

<sup>10</sup> *Id.* art. 123.6 à 123.16.

Notre mémoire se divise en huit sections. La première section consiste en une revue de la littérature (1). Par la suite, nous allons présenter les trois grandes entreprises étudiées (2), et notre question de recherche (3). Dans la quatrième et cinquième section, nous élaborons notre modèle d'analyse (4) et notre méthodologie employée pour conduire notre recherche (5). Ensuite, les résultats principaux (6) et complémentaires (7) seront présentés. La dernière section conclura ce mémoire (8).

## 1. La revue de la littérature

En Europe, différentes études relataient qu'il y avait un nombre grandissant de victimes de harcèlement<sup>11</sup>. Pour faire face à ce phénomène, il y a eu création des premières lois contrant le harcèlement psychologique. En France, notamment, la *Loi de modernisation sociale* a été adoptée en 2002 dans le but de promouvoir, de sensibiliser et de prévenir les actes condamnables, hostiles et offensifs dirigés de façon répétée envers les salariés dans leur milieu de travail<sup>12</sup>.

Le Québec a suivi, avec la *Loi modifiant la Loi sur les normes du travail et d'autres dispositions législatives*, adoptée en décembre 2002 suite aux recommandations du Comité interministériel sur le harcèlement psychologique au travail (ci-après Comité interministériel)<sup>13</sup>. C'est Diane Lemieux, la ministre du Travail en 1999 qui demanda un rapport au Comité interministériel pour étudier ce phénomène et son ampleur<sup>14</sup>. En fait, elle désirait obtenir des recommandations sur la prévention et la réparation pour cette problématique. En 2001, ledit rapport fut rendu public. En 2002, il y a donc eu intervention du législateur en prohibant le harcèlement psychologique au travail. Celle-ci fut l'une des premières en Amérique du Nord<sup>15</sup>. C'est un choix fondamental de société qui démontre que le Québec ne tolère pas la violence au travail. Par la suite, cette modification à la LNT est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> juin 2004. Pour fixer les objectifs de la LNT, le législateur s'est basé sur la législation traitant du harcèlement

---

<sup>11</sup> J. BOUGAULT, préc., note 1.

<sup>12</sup> *Loi n. 2002-73* du 17 janvier 2002 de modernisation sociale, art. 168 à 180.

<sup>13</sup> *Loi modifiant la Loi sur les normes du travail et d'autres dispositions législatives*, L.Q.2002, c. 80, modifiant RLRQ, c. N-1.1.

<sup>14</sup> GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, « Rapport du Comité interministériel sur le harcèlement psychologique au travail » 14 mai 2001, p.53.

<sup>15</sup> J. BOUGAULT, préc., note 1, p. 10.

discriminatoire et sexuel. Il voulait principalement utiliser un concept uniforme pour définir le harcèlement psychologique<sup>16</sup>. La mise en œuvre d'un recours efficace pour la victime était aussi l'un des buts poursuivis. Il était important de prévenir le harcèlement psychologique en responsabilisant l'employeur. De plus, le législateur voulait faire prendre conscience de ce problème aux employeurs, syndicats et salariés. Bref, « l'objectif de la présente législation est d'abord et avant tout de sensibiliser tant les employeurs que les salariés au harcèlement psychologique en milieu de travail et permettre ainsi des actions en amont afin d'éviter une détérioration du milieu de travail pour le salarié »<sup>17</sup>. Ainsi, c'est dans cette logique que les nouvelles normes relatives au harcèlement psychologique sont apparues, en plus de recours spécifiques.

En janvier 2016, la Commission des relations du travail (ci-après CRT) et la Commission des lésions professionnelles (ci-après CLT) ont été fusionnées pour former le Tribunal administratif du travail (ci-après TAT), qui les remplace. La Commission des normes du travail, la Commission de l'équité salariale et la Commission de la santé et de la sécurité du travail ont également été fusionnées pour former la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (ci-après CNESST)<sup>18</sup>. Il est possible de consulter le chapitre *T-15.1 : Loi instituant le Tribunal administratif du travail* pour mieux comprendre ce que ce changement implique<sup>19</sup>.

La première section servira à comprendre l'évolution et l'état actuel du droit quant au harcèlement psychologique au travail à travers diverses sources. Tout d'abord, nous allons définir ce phénomène de manière générale (1.1). Par la suite, il est possible de remarquer que l'apparition de la norme a amené un changement dans les recours. Effectivement, les dispositions de la LNT semblent être plus inclusives que les anciens recours et permettraient

---

<sup>16</sup> G. POIRIER ET R. RIVEST, préc., note 2, p. 76.

<sup>17</sup> *Id.* p. 81.

<sup>18</sup> Tribunal administratif du travail, (2015), Repéré <http://www.tat.gouv.qc.ca>.

<sup>19</sup> *Loi instituant le Tribunal administratif du travail*, RLRQ, T-15.1. « Les règlements suivants demeurent en vigueur jusqu'à leur remplacement par les règlements prévus à la présente loi. Ils peuvent être consultés sous leur ancienne cote alphanumérique.

*Code de déontologie des assesseurs et des conciliateurs de la Commission des lésions professionnelles* (chapitre A-3.001, r. 3) ;

*Code de déontologie des membres de la Commission des lésions professionnelles* (chapitre A-3.001, r. 4) ;

*Code de déontologie des commissaires de la Commission des relations du travail* (chapitre C-27, r. 2) ;

*Règlement sur la preuve et la procédure de la Commission des lésions professionnelles* (chapitre A-3.001, r. 12). »



une accessibilité plus simple et plus rapide pour les victimes. C'est pourquoi il est aussi pertinent dans cette section de revoir le cadre juridique antérieur et postérieur à l'entrée en vigueur des dispositions de la LNT sur le harcèlement psychologique au travail (1.2).

### ***1.1. Le harcèlement psychologique***

Afin de bien comprendre les problématiques reliées au harcèlement psychologique au travail, cette sous-section offrira un contexte général du harcèlement psychologique (1.1.1), pour ensuite présenter quelques effets en chiffres de la norme (1.1.2).

#### *1.1.1. Les éléments contextuels du harcèlement psychologique*

Un ensemble de facteurs causent le harcèlement psychologique, incluant entre autres l'agresseur, le milieu de travail, les rapports entre collègues et les rapports entre employés et supérieurs<sup>20</sup>. Il y a donc des aspects individuels, organisationnels et sociaux qui peuvent provoquer le harcèlement psychologique<sup>21</sup>. Toutefois, pour contrer ce phénomène, il est plus efficace de s'en prendre aux aspects organisationnels qu'au facteur individuel<sup>22</sup>. Avec la globalisation, une pression s'exerce sur les organisations pour favoriser la production, au détriment du personnel. Souvent, elles doivent continuer de produire avec un effectif réduit, ce qui augmente la charge de travail pour les employés restants, ce qui peut donc engendrer d'autres problèmes, notamment au détriment de la santé mentale des salariés. Effectivement, les employés qui ne sont pas heureux dans leur environnement de travail ont plus de chances de développer des problèmes de santé mentale<sup>23</sup>. L'entreprise peut donc avoir une organisation du travail qui engendre des rapports sociaux malsains et des problèmes de stress. Ainsi, la structure même de l'organisation peut favoriser l'apparition de la violence au travail. Le graphique utilisé dans l'ouvrage de Julie Bourgault établit clairement les différents concepts de violence<sup>24</sup> :

---

<sup>20</sup> G. POIRIER ET R. RIVEST, préc., note 2, p. 81.

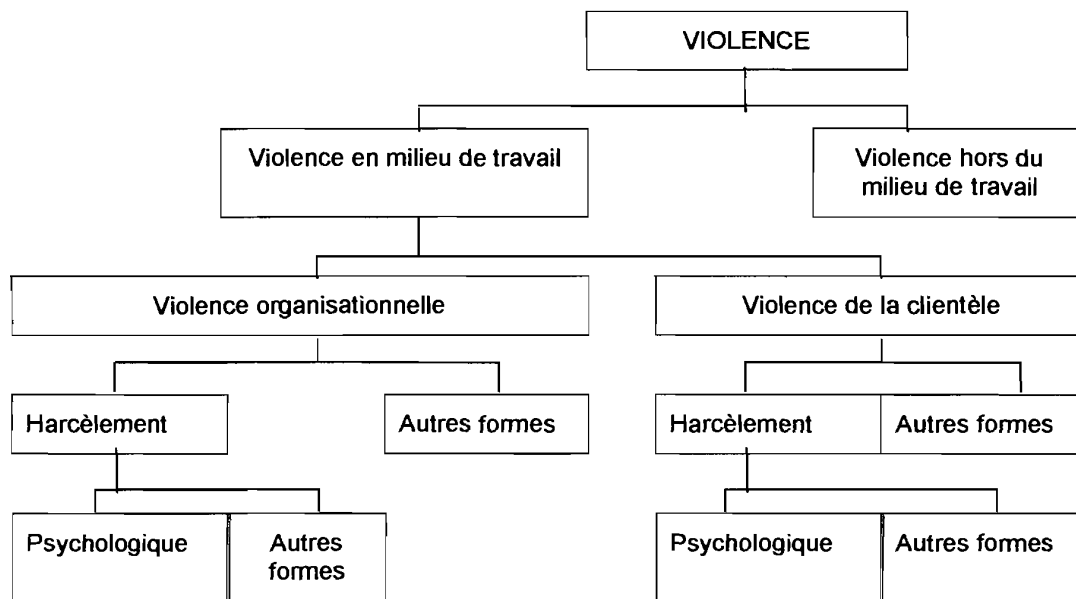
<sup>21</sup> ANGELO SOARES, «Comme 2 + 2 = 5 : Le harcèlement psychologique chez les ingénieur(e)s d'Hydro-Québec», (2004) 18 *Performances* 1-9.

<sup>22</sup> J. BOUGAULT, préc., note 1.

<sup>23</sup> *Id.*

<sup>24</sup> *Id.* p. 38.

**Figure 1**  
**Schéma des formes de violence**

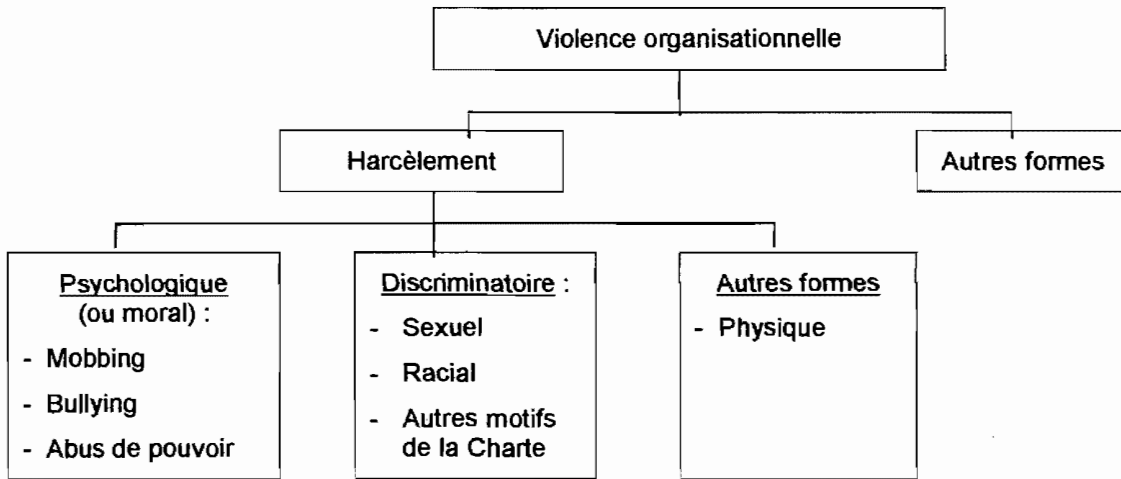


La figure 1 démontre les différents types de violence en milieu de travail ou hors du milieu de travail et les liens entre eux. La violence peut provenir de l'organisation ou de la clientèle. Aussi, comme vu dans un autre graphique utilisé dans l'ouvrage de Julie Bourgault, la violence organisationnelle peut prendre différentes formes, dont le harcèlement, qui peut être psychologique<sup>25</sup> :

---

<sup>25</sup> *Id.*

**Figure 2**  
**Schéma de la violence organisationnelle**



La figure 2 démontre qu'en plus du harcèlement psychologique, le harcèlement peut être discriminatoire et physique. Il présente donc diverses facettes. L'entreprise a donc tout avantage à coopérer et à créer des politiques contre le harcèlement psychologique et à favoriser un climat de travail sain.

Le harcèlement psychologique peut survenir à tous les niveaux de la hiérarchie organisationnelle, entre collègues, entre salariés et employeurs, et même avec une personne à l'extérieur de l'entreprise. Il est important de distinguer une situation de harcèlement d'une situation impliquant un conflit entre deux personnes. Il existe donc trois formes reconnues de harcèlement psychologique. Le phénomène peut se manifester en tant qu'abus de pouvoir, de *bullying* et de *mobbing*<sup>26</sup>.

**L'abus de pouvoir :** Il désigne une utilisation inappropriée d'une position de pouvoir, souvent par l'employeur. Il y a trois conditions nécessaires : le harceleur doit être dans une position d'autorité, utiliser le harcèlement pour s'avantager au travail et le faire au détriment d'une

<sup>26</sup> G. POIRIER ET R. RIVEST, préc., note 2.

personne en position inférieure<sup>27</sup>. Cela implique donc d'utiliser une position d'autorité pour intimider, menacer ou faire du chantage à une personne<sup>28</sup>. En d'autres mots, c'est une situation de harcèlement vertical.

**Le *bullying*** : Il peut provenir d'une personne en position d'autorité ou d'un collègue<sup>29</sup>. C'est un comportement qui a pour but de discréditer une personne au point que celle-ci perde toute confiance en elle. Cela inclut l'accusation d'incompétence, qui peut être vraie ou fausse.

**Le *mobbing*** : Il vise la persécution psychologique d'une personne par un groupe<sup>30</sup>. C'est du harcèlement collectif. La victime sera sujette à l'isolement ainsi qu'à l'attitude négative d'un ou de collègues, et son opinion sera la plupart du temps discréditée. Des comportements typiques du *mobbing* seraient : la dérision, le lancement de rumeurs, les critiques, l'attribution de tâches humiliantes, etc.

Même si le phénomène est en pleine croissance, il faut faire attention au faux harcèlement psychologique<sup>31</sup>. Le stress par exemple ne doit pas être confondu avec le harcèlement psychologique. Il faut rester vigilant, car « toute situation stressante n'est pas forcément du harcèlement, alors que toute situation de harcèlement est indubitablement stressante »<sup>32</sup>. Il est aussi toujours important de faire la part des choses en séparant le harcèlement psychologique des exigences et tâches habituelles demandées par l'employeur. De plus, il faut le distinguer d'un conflit de travail ou des rapports sociaux difficiles entre collègues. Ces situations ne sont pas considérées comme étant du harcèlement psychologique<sup>33</sup>.

Passons maintenant à la prochaine partie qui abordera en chiffres cette problématique.

---

<sup>27</sup> ISABELLE CANTIN ET JEAN-MAURICE CANTIN, *Politiques contre le harcèlement au travail et réflexions sur le harcèlement psychologique*, Cowansville, Éditions Y. Blais 2006.

<sup>28</sup> G. POIRIER ET R. RIVEST, préc., note 2, p. 53.

<sup>29</sup> *Id.*

<sup>30</sup> *Id.*

<sup>31</sup> J. BOUGAULT, préc., note 1, p. 77 à 85.

<sup>32</sup> *Id.* p. 79.

<sup>33</sup> AU BAS DE L'ÉCHELLE, « Le harcèlement psychologique au travail », (s.d.). Repéré à <http://www.aubasdelechelle.ca/vos-droits-au-travail/10.-le-harcelement-psychologique-au-travail.html>.

### 1.1.2. Le harcèlement psychologique au travail en chiffres

Depuis l'entrée en vigueur des articles 81.18 à 81.20 de la LNT jusqu'en 2014, il y a eu plus de 23 880 plaintes de harcèlement psychologique déposées par des salariés, en majorité non syndiqués. De ce nombre, 23 068 dossiers sont maintenant fermés<sup>34</sup>. Ainsi, les cas de harcèlement psychologique représentent environ 8,3% du total des plaintes reçues à la CNESST. En 10 ans, dans les 1 625 cas qui se sont rendus devant un tribunal compétent, environ 300 ont fait l'objet d'une décision. Environ 81% des plaintes se sont réglées hors cour, par exemple par de la médiation ou autrement. De 2004 à 2009, environ 8 500 dossiers ont été refusés ou les plaignants se sont désistés<sup>35</sup>. Ainsi, il y a un très grand nombre de plaintes pour harcèlement psychologique en entreprises, mais seulement quelques-unes d'entre elles sont traitées par la CNESST.

La CNESST clame que le harcèlement psychologique au travail n'est plus un sujet tabou. Il est maintenant probable que la population soit sensibilisée à ce sujet, car 8 salariés sur 10 (78%) porteraient plainte s'ils étaient victimes de harcèlement psychologique. Les femmes seraient plus réticentes à le faire que les hommes<sup>36</sup>. Cependant, de 2004 à 2009, plus de 63% des plaintes ont été faites par des femmes<sup>37</sup>. De plus, 64% des victimes rapportent que le harcèlement est exercé par un homme<sup>38</sup>. Il ne faut pas oublier que c'est tout de même un problème à multiples conséquences et les gens ne savent pas toujours comment réagir. En effet, beaucoup ont peur de perdre leur emploi et ne savent pas comment gérer les conséquences souvent insidieuses. Les séquelles psychologiques peuvent être sévères et entraîner plusieurs autres problèmes graves. Ainsi, tous les acteurs peuvent souffrir du harcèlement psychologique : la victime, l'entreprise (par ricochet) et même le harceleur<sup>39</sup>.

---

<sup>34</sup> E. PLAMONDON-EMON, « Harcèlement psychologique au travail : bilan de dix années de mesures législatives », (2014), Repéré à [http://www.portailrh.org/Ressources/AZ/dossiers\\_speciaux/harcelement/bilan.aspx?p=581363](http://www.portailrh.org/Ressources/AZ/dossiers_speciaux/harcelement/bilan.aspx?p=581363).

<sup>35</sup> Caroline TOUZIN, « Harcèlement psychologique : un recours qui « manque de mordant », (11 novembre 2009). *La Presse*. Repéré à <http://www.lapresse.ca/actualites/justice-et-affaires-criminelles/200911/09/01-919758-harcelement-psychologique-un-recours-qui-manque-de-mordant.php>.

<sup>36</sup> Nathalie CÔTÉ, « Harcèlement psychologique au boulot : de moins en moins tabou », (29 juillet 2009). *Le journal de St-Bruno/St-Basile*. Repéré à <http://www.journaldest-bruno.qc.ca/2009/07/29/harcelement-psychologique-au-boulot-de-moins-en-moins-tabou>.

<sup>37</sup> J-F. PELCHAT, « Communiqué de presse : Cinq ans plus tard — Le harcèlement psychologique n'est plus un sujet tabou pour les salariés et les employeurs québécois », (2009), Repéré sur le site de l'organisme CRHA : [http://www.portailrh.org/Ressources/AZ/dossiers\\_speciaux/harcelement/default.aspx](http://www.portailrh.org/Ressources/AZ/dossiers_speciaux/harcelement/default.aspx).

<sup>38</sup> J.-P. BRUN ET E. KEDL, préc., note 6.

<sup>39</sup> E. PLAMONDON-EMON, préc., note 34.

Avec ces statistiques grandissantes et ce phénomène qui prend de l'ampleur, il est important de se questionner sur l'interprétation que donnent les tribunaux des dispositions traitant du harcèlement psychologique au sens de la LNT<sup>40</sup>. La prochaine sous-section traitera donc du cadre juridique de la protection contre le harcèlement psychologique au travail.

## ***1.2. Le cadre juridique de la protection contre le harcèlement psychologique au travail***

Avant l'apparition des dispositions de la LNT, le harcèlement psychologique était traité autrement par les tribunaux. Afin de bien comprendre ce qu'était et ce qu'est devenu le harcèlement psychologique au travail, nous aborderons dans cette sous-section le cadre juridique antérieur à 2004 (1.2.1) et postérieur à 2004 (1.2.2). Il sera ainsi plus facile de mesurer les vastes effets normatifs des dispositions de la LNT prohibant le harcèlement psychologique sur le traitement juridique.

### ***1.2.1. Avant le 1<sup>er</sup> juin 2004***

Avant que la LNT ne proscrive explicitement le harcèlement psychologique au travail, les victimes avaient droit à certaines protections générales qu'offraient différentes lois et conventions collectives<sup>41</sup>. Plus spécifiquement, il était possible de faire une plainte selon la *Charte des droits et libertés de la personne* (ci-après Charte québécoise), le *Code civil du Québec* (ci-après CCQ) et les conventions collectives pouvaient également prévoir des moyens pour faire cesser le comportement indésirable au travail et indemniser les victimes. Il y avait en fait plusieurs recours possibles selon la situation. De plus, les plaintes devaient être présentées sous le motif de harcèlement discriminatoire au travail. Aucune ne visait donc spécifiquement le harcèlement psychologique. Il n'existait pas réellement de protection face à ce type de problème<sup>42</sup>. Il est essentiel de réviser l'état antérieur du droit pour comprendre le fondement de la protection et des recours contre le harcèlement psychologique. Les recours expliqués sont toujours possibles, malgré les nouvelles dispositions.

---

<sup>40</sup> J. BOUGAULT, préc., note 1, p.10.

<sup>41</sup> *Id.*

<sup>42</sup> G. POIRIER ET R. RIVEST, préc., note 2.

Cette partie sera divisée en deux points : le contexte législatif (1.2.1.1) et le contexte jurisprudentiel et doctrinal (1.2.1.2) antérieur à 2004.

#### 1.2.1.1. *Le contexte législatif*

Le harcèlement discriminatoire et psychologique pouvait parfois être interdit de manière explicite et d'autres fois de manière implicite par les différentes lois relatives au milieu de travail. Nous avons recensé quatre dispositions législatives applicables avant 2004 qui prohibaient le harcèlement au Québec. Nous allons donc examiner les différentes dispositions et recours possibles selon la *Charte des droits et libertés de la personne du Québec*, le *Code civil du Québec*, la *Loi sur les normes du travail* et les conventions collectives.

##### i. La Charte des droits et libertés de la personne du Québec

La Charte québécoise peut être effective dans plusieurs situations de harcèlement, puisqu'elle protège l'atteinte aux droits et libertés de la personne. Il s'agit donc d'une arme puissante afin de contrer différents types de harcèlement<sup>43</sup>. L'article 10 énonce les motifs de discrimination, tandis que l'article 10.1 assure la protection contre le harcèlement discriminatoire<sup>44</sup> :

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

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

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

---

<sup>43</sup> *Id.*

<sup>44</sup> *Charte des droits et libertés de la personne*, RLRQ, c. C-12, art. 10-10.1.

Comme il est mentionné à l'article 10.1, la victime qui intente un recours devra prouver que le harcèlement en milieu de travail est en lien avec un motif de discrimination en vertu de l'article 10<sup>45</sup>. Elle pourra déposer une plainte à la Commission des droits de la personne et des droits de jeunesse (ci-après CDPDJ), qui procédera à une enquête. La personne peut demander que le harcèlement discriminatoire cesse et elle peut aussi réclamer réparation pour la souffrance vécue. Le dossier peut se rendre, à l'initiative de la CDPDJ, jusqu'au Tribunal des droits de la personne du Québec (ci-après TDPQ) afin de mettre fin au litige.

Si le harcèlement n'est pas en lien avec un motif mentionné par l'article 10 de la Charte québécoise, il n'est pas discriminatoire. Cependant, il peut tout de même affecter la dignité et/ou l'intégrité de la victime dans son milieu de travail. Ces droits sont protégés en vertu des articles 1 et 4 de la Charte québécoise et, en ce cas, il est possible d'intenter un recours devant les tribunaux de droit commun.

« **1.** Tout être humain a droit à la vie, ainsi qu'à la sûreté, à l'intégrité et à la liberté de sa personne.

**4.** Toute personne a droit à la sauvegarde de sa dignité, de son honneur et de sa réputation. »<sup>46</sup>

La Charte québécoise offre donc différentes protections des droits de la personne. Elle protège aussi les conditions de travail en contrant les climats de violence ou de harcèlement.

« **46.** Toute personne qui travaille a droit, conformément à la loi, à des conditions de travail justes et raisonnables et qui respectent sa santé, sa sécurité et son intégrité physique. »<sup>47</sup>

Si la victime intente un recours devant les tribunaux de droit commun en vertu des articles cités, elle peut obtenir plusieurs types de réparation, tels que : la cessation de l'atteinte, la réparation

---

<sup>45</sup> G. POIRIER ET R. RIVEST, préc., note 2.

<sup>46</sup> *Charte des droits et libertés de la personne*, préc., note 44, art.1 et 4.

<sup>47</sup> *Id.* art. 46.



du préjudice moral et matériel et des dommages-intérêts punitifs si l'atteinte est jugée intentionnelle, comme le mentionne l'article 49 de la Charte québécoise<sup>48</sup> :

« **49.** Une atteinte illicite à un droit ou à une liberté reconnus par la présente Charte confère à la victime le droit d'obtenir la cessation de cette atteinte et la réparation du préjudice moral ou matériel qui en résulte.

En cas d'atteinte illicite et intentionnelle, le tribunal peut en outre condamner son auteur à des dommages-intérêts punitifs. »

Le plaignant doit démontrer que l'agresseur a commis une faute et que celle-ci a entraîné un préjudice<sup>49</sup>.

En résumé, la CDPDJ peut déférer la plainte au TDPQ. Cependant, la plainte de harcèlement doit être fondée sur les motifs de discrimination énumérés à l'article 10 de la Charte québécoise, ce qui peut limiter les recours. Les autres types de recours, par exemple, ceux visant la dignité et l'intégré en milieu de travail se font de manière générale devant les tribunaux de droit commun<sup>50</sup>.

## ii. Le Code civil du Québec

Le CCQ offre une protection générale à l'ensemble des citoyens contre l'atteinte à la dignité et l'intégrité<sup>51</sup> :

« **3.** Toute personne est titulaire de droits de la personnalité, tel le droit à la vie, à l'invulnérabilité et à l'intégrité de sa personne, au respect de son nom, de sa réputation et de sa vie privée.

Ces droits sont incessibles.

**10.** Toute personne est inviolable et a droit à son intégrité.  
Sauf dans les cas prévus par la loi, nul ne peut lui porter atteinte sans son consentement libre et éclairé.

---

<sup>48</sup> *Id.* art. 49.

<sup>49</sup> *Béliveau St-Jacques c. Fédération des employées et employés de services publics Inc.*, 1996 2 R.C.S. 345.

<sup>50</sup> J. BOUGAULT, préc., note 1.

<sup>51</sup> *Code civil du Québec*, RLRQ, c. C-64, art. 3, 10 et 15.

**35.** Toute personne a droit au respect de sa réputation et de sa vie privée.  
Nulle atteinte ne peut être portée à la vie privée d'une personne sans que celle-ci y consente ou sans que la loi l'autorise. »

De plus, le CCQ offre des mesures de protection aux salariés en obligeant l'employeur à prendre des mesures nécessaires afin de protéger leur santé, leur sécurité et leur dignité. En fait, l'employeur doit aussi éliminer les sources de tensions entre les salariés de l'entreprise. Ainsi, c'est la responsabilité de l'employeur de maintenir des conditions de travail adéquates et libres de harcèlement ou de violence psychologique. En d'autres mots, le droit de direction n'est pas absolu<sup>52</sup>. Le CCQ prévoit que<sup>53</sup> :

« **2087.** 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. »

Les tribunaux reconnaissent donc depuis longtemps que c'est la responsabilité de l'employeur de fournir un environnement de travail sain et exempt de harcèlement et de violence.

Il existe ainsi un recours possible afin d'obtenir justice devant les tribunaux de droit commun. Par contre, ce type de recours peut se révéler long et assez coûteux pour le salarié<sup>54</sup>. La victime de harcèlement psychologique au travail peut poursuivre l'agresseur en responsabilité civile et tenter d'obtenir des dommages-intérêts. Selon cette option, elle ne peut pas demander la réintégration à l'emploi<sup>55</sup> :

« **1457.** Toute personne a le devoir de respecter les règles de conduite qui, suivant les circonstances, les usages ou la loi, s'imposent à elle, de manière à ne pas causer de préjudice à autrui.

Elle est, lorsqu'elle est douée de raison et qu'elle manque à ce devoir, responsable du préjudice qu'elle cause par cette faute à autrui et tenue de réparer ce préjudice, qu'il soit corporel, moral ou matériel.

---

<sup>52</sup> G. Poirier ET R. RIVEST, préc., note 2.

<sup>53</sup> *Code civil du Québec*, préc., note 51, art. 2087.

<sup>54</sup> G. POIRIER ET R. RIVEST, préc., note 2, p. 37.

<sup>55</sup> *Code civil du Québec*, préc., note 51, art. 1457 et 1458.

Elle est aussi tenue, en certains cas, de réparer le préjudice causé à autrui par le fait ou la faute d'une autre personne ou par le fait des biens qu'elle a sous sa garde.

**1458.** Elle est, lorsqu'elle manque à ce devoir, responsable du préjudice, corporel, moral ou matériel, qu'elle cause à son cocontractant et tenue de réparer ce préjudice ; ni elle ni le cocontractant ne peuvent alors se soustraire à l'application des règles du régime contractuel de responsabilité pour opter en faveur de règles qui leur seraient plus profitables. »

Aussi, pour gagner sa cause, la victime doit prouver que la faute commise a engendré un préjudice et il doit y avoir un lien de causalité entre la faute et le préjudice. Assurément, ce type de recours peut parfois se montrer complexe et difficile, surtout en raison des coûts engendrés et des délais occasionnés par les tribunaux de droit commun.

### iii. La Loi sur les normes du travail

Antérieurement à 2004, une plainte à la LNT était seulement possible si la victime non syndiquée avait perdu son emploi à la suite de harcèlement. Le fondement juridique reposait alors sur la protection générale contre le congédiement abusif et sans cause juste et suffisante.

« **124.** Le salarié qui justifie de deux ans de service continu dans une même entreprise et qui croit avoir été congédié sans une cause juste et suffisante peut soumettre sa plainte par écrit à la Commission des normes du travail ou la mettre à la poste à l'adresse de la Commission des normes du travail dans les 45 jours de son congédiement, sauf si une procédure de réparation, autre que le recours en dommages-intérêts, est prévue ailleurs dans la présente loi, dans une autre loi ou dans une convention.

Si la plainte est soumise dans ce délai à la Commission des relations du travail, le défaut de l'avoir soumise à la Commission des normes du travail ne peut être opposé au plaignant. »<sup>56</sup>

En cas de harcèlement psychologique, il était donc possible de faire une plainte à la Commission des normes du travail pour congédiement déguisé<sup>57</sup>. Cette mesure n'était toutefois pas la plus appropriée pour contrer le harcèlement psychologique. Effectivement, le lien d'emploi étant

---

<sup>56</sup> *Loi sur les normes du travail*, préc., note 8, art. 124.

<sup>57</sup> G. POIRIER ET R. RIVEST, préc., note 2.

déjà rompu, il était trop tard pour faire cesser le harcèlement et rétablir un milieu de travail sain pour la victime.

#### iv. Les conventions collectives

Avant même l'entrée en vigueur des dispositions de la LNT interdisant le harcèlement psychologique, certaines conventions collectives permettaient aux arbitres de juger des griefs sur le sujet. Les conventions collectives pouvaient contenir des clauses de portée générale (contrant la discrimination, protégeant l'intégrité et la dignité des travailleurs, prônant l'équité au travail, etc.) ou particulière contrant le harcèlement psychologique en milieu de travail<sup>58</sup>. Les milieux de travail syndiqués ont donc été sensibilisés à cette cause assez rapidement. Ainsi, les salariés syndiqués sont protégés par leur convention collective contre le harcèlement psychologique, et tous les griefs des victimes doivent être soumis à l'arbitrage.

« **100.** Tout grief doit être soumis à l'arbitrage en la manière prévue dans la convention collective si elle y pourvoit et si l'association accréditée et l'employeur y donnent suite ; sinon il est déféré à un arbitre choisi par l'association accréditée et l'employeur ou, à défaut d'accord, nommé par le ministre. »<sup>59</sup>

Aussi, même si la convention collective n'interdit pas explicitement le harcèlement psychologique, l'arbitre peut tout de même juger le cas. En effet, il a la compétence pour juger les griefs invoquant les droits fondamentaux tels que du harcèlement ou de la discrimination. Dans l'arrêt *Parry Sound*, on comprend qu'« une violation alléguée du Code des droits de la personne constituait une violation alléguée de la convention collective et relevait directement de la compétence de l'instance chargée d'entendre les griefs »<sup>60</sup>. En d'autres termes, cela permettait à l'arbitre d'entendre les griefs faisant motifs de harcèlement. Ainsi, les droits fondamentaux doivent être inclus dans toutes les conventions collectives et ont priorité sur celle-ci. L'arbitre représentait donc le lien significatif entre la convention collective et la LNT. Ceci est clairement précisé dans le *Code du travail du Québec*<sup>61</sup> (ci-après *CT*) :

---

<sup>58</sup> *Id.*

<sup>59</sup> *Code du travail*, RLRQ, c. C-27, art. 100.

<sup>60</sup> *Parry Sound (District), Conseil d'administration des services sociaux c. S.E.E.F.P.O., section locale 324*, 2003 n. AZ-50192747, par. 55.

<sup>61</sup> *Code du travail*, préc., note 59, art. 100.12 a).

« **100.12.** Dans l'exercice de ses fonctions, l'arbitre peut :

a). Interpréter et appliquer une loi ou un règlement dans la mesure où il est nécessaire de le faire pour décider d'un grief ; »

À noter que ces dispositions applicables aux conventions collectives et arbitres sont toujours valides pour les salariés syndiqués, en concordance avec la norme prohibant spécifiquement le harcèlement psychologique au travail, laquelle se voit elle-même intégrée à la convention collective.

La prochaine partie abordera le contexte jurisprudentiel et doctrinal antérieur 2004.

#### 1.2.1.2. *Le contexte jurisprudentiel et doctrinal*

Antérieurement au 1<sup>er</sup> juin 2004, le harcèlement psychologique était parfois considéré comme du harcèlement discriminatoire, s'il était fondé sur la race, le sexe, l'orientation sexuelle, etc. Le TDPQ et la Cour suprême du Canada (ci-après Cour suprême) ont rendu des décisions clés qui définissent ce qu'est le harcèlement discriminatoire. En effet, celles-ci ont grandement influé sur la future définition du harcèlement psychologique en milieu de travail. Ainsi, les composantes du harcèlement psychologique sont inspirées de la jurisprudence antérieure provenant du TDPQ et de la Cour suprême, c'est-à-dire : la conduite vexatoire ; les comportements répétés ; le caractère hostile ou non désiré de la conduite ; l'atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique ; le milieu de travail néfaste ; la conduite unique grave ; et l'effet nocif continu. Il est donc indispensable de revoir les décisions majeures traitant du harcèlement, tout d'abord vu sous l'œil de la Cour suprême avec *l'arrêt Janzen* et par la suite sous celui du TDPQ avec *l'arrêt Habachi*.

i. La Cour suprême sur le harcèlement discriminatoire

Il n'existe pas de définition universelle du harcèlement discriminatoire fondé sur le sexe au Canada<sup>62</sup>. Cependant, au fil des années, la Cour suprême a aidé à définir certains principes et critères essentiels pour interpréter le harcèlement sexuel.

Arrêt Janzen

Dans la décision *Janzen*, les appelantes, Mmes Janzen et Govereau, ont déposé une plainte à la Commission des droits de la personne du Manitoba contre *Platy Entreprise Ltd*<sup>63</sup>. Les deux étaient serveuses et avaient subi du harcèlement sexuel de la part du cuisinier. Elles font mention d'attouchements et d'avances sexuelles pendant plus d'un mois. Le cuisinier menaçait de congédiement les victimes et le gérant n'a rien fait pour faire cesser les comportements. L'atmosphère de travail était tendue et désagréable. Finalement, une des victimes a quitté le travail et l'autre s'est fait congédier. L'arbitre a conclu qu'il s'agissait d'une situation de harcèlement sexuel répété et abusif, donc de discrimination sexuelle. Il a accordé des dommages-intérêts exemplaires et a compensé la perte de salaire. La Cour d'appel du Manitoba a infirmé cette décision en disant que cette situation n'était pas de la discrimination fondée sur le sexe et que l'employeur n'était pas responsable des actes de harcèlement sexuel de son employé. Finalement, la Cour suprême a accueilli le pourvoi et a conclu que le harcèlement sexuel était une forme de harcèlement discriminatoire.

La Cour suprême offre dans cette affaire une définition du harcèlement sexuel en milieu de travail<sup>64</sup> :

« Une conduite de nature sexuelle non sollicitée qui a un effet défavorable sur le milieu de travail ou qui a des conséquences préjudiciables en matière d'emploi pour les victimes de harcèlement. En imposant à un employé de faire face à des gestes sexuels importuns ou à des demandes sexuelles explicites, le harcèlement sexuel en milieu de travail est une atteinte à la dignité de la victime et à son respect de soi à la fois comme employé et comme être humain. »

---

<sup>62</sup> J. BOUGAULT, préc., note 1.

<sup>63</sup> *Janzen c. Platy enterprises Ltd*, [1989] 1 R.C.S., p. 1253.

<sup>64</sup> *Id.*

Cette définition a inspiré la future définition du harcèlement psychologique<sup>65</sup>. En fait, elle est assez large et ouverte pour englober multiples comportements. En d'autres mots, elle est intentionnellement non exhaustive dans le but d'appliquer la définition à un large éventail de conduites socialement observées<sup>66</sup>. Il y a deux éléments essentiels dans cette décision : la conduite vexatoire ainsi que la répétition de la conduite et son effet continu dans le temps.

C'est aussi dans cette décision que le juge en chef Dickson a établi que le harcèlement sexuel était indissociable du harcèlement discriminatoire. Il s'agit en fait « de pratiques ou d'attitudes qui avaient pour effet de limiter les conditions d'emploi ou les possibilités d'emplois de certains employés en raison d'une caractéristique prêtée aux personnes de leur sexe »<sup>67</sup>. En fait, c'est d'imposer, surtout aux femmes, qui sont les cibles principales, des conditions de travail différentes<sup>68</sup>. La définition vise aussi les « effets de la discrimination »<sup>69</sup>. Elle ne s'attaque pas aux motifs du harcèlement sexuel, mais bien aux manifestations et aux effets défavorables sur la personne et sur l'environnement de travail.

ii. Le Tribunal des droits de la personne et le harcèlement sexuel

Arrêt Habachi

Tout d'abord, il est important de préciser que cette affaire concerne deux plaignantes, soit Mmes Hachey et Langlois. Ces deux étudiantes allèguent être victimes de discrimination et de harcèlement sexuel de la part de M. Habachi, leur professeur<sup>70</sup>. Travaillant comme secrétaire-réceptionniste pour M. Habachi, Mme Hachey souligne avoir peur de se retrouver seule avec lui, car il lui aurait fait des avances sexuelles à plusieurs reprises, qu'elle aurait systématiquement refusées. Elle a fini par quitter son emploi, ne continuant que ses cours avec lui. De plus, celui-ci aurait aussi fait des avances sexuelles à M<sup>me</sup> Langlois lors de laboratoires en classe. Les deux plaignantes ont finalement abandonné le cours de M. Habachi à cause de

---

<sup>65</sup> J. BOUGAULT, préc., note 1.

<sup>66</sup> MAURICE DRAPEAU, *Le harcèlement sexuel au travail : le régime juridique de protection*, Cowansville, Éditions Y. Blais, 1991.

<sup>67</sup> *Janzen c. Platy enterprises Ltd*, préc., note 63.

<sup>68</sup> NATALIE DUPONT ET CHRISTIANE BERNIER, « Politiques contre le harcèlement sexuel. Comparaison et perception des agents et des plaignantes », (2003) 9 *Reflets : revue d'intervention sociale et communautaire* 53.

<sup>69</sup> *Robichaud c. Canada (Conseil du Trésor)*, 1987 2 R.C.S. 84, par. 15.

<sup>70</sup> *Commission des droits de la personne c. Habachi*, 1992 R.J.Q. 1439.

ses comportements déplacés. De son côté, M. Habachi nie tous les faits et affirme que ce sont les deux plaignantes qui ont de mauvais comportements et qu'elles se prêtent à des jeux de séduction. Il prétend même être la victime de harcèlement sexuel.

Dans son analyse, la juge Rivet s'inspire fortement des critères de harcèlement discriminatoire défini dans l'arrêt *Janzen*. Cette décision est la première au Québec à appliquer les éléments principaux établis par le juge en chef Dickson. La juge Rivet confirme donc les éléments constitutifs du harcèlement sexuel en milieu du travail pour les salariés au Québec comme étant : « une conduite de nature sexuelle, une conduite non sollicitée et un effet défavorable ou des conséquences préjudiciables pour les victimes »<sup>71</sup>.

Malgré les témoignages contradictoires, la juge Rivet préfère la version des deux plaignantes, car celles-ci étaient plus crédibles. Celles-ci relataient des faits concrets, tandis que M. Habachi donnait une interprétation subjective des faits. Ainsi, la juge tranche que les plaignantes ont subi une atteinte à leur dignité et sont victimes de harcèlement sexuel selon les articles 4, 10, 10.1 et 16 de la Charte québécoise. La juge Rivet leur a accordé un remboursement de leur cours ainsi qu'une somme de 3 000 \$ à titre de dommages non pécuniaires. Par la suite, la Cour d'appel du Québec confirme la décision rendue par la juge Rivet. Elle reprend aussi les critères de l'arrêt *Janzen* et vient confirmer les éléments constitutifs du harcèlement sexuel en milieu de travail pour les personnes qui en sont victimes au Québec<sup>72</sup>. La décision *Habachi* sera donc aussi utilisée par la suite pour inspirer la conception de la norme contrant le harcèlement psychologique au Québec.

La décision *Métallurgistes unis d'Amérique, section locale 7625 c. Dyne-A-Pak Inc.* aide également à clarifier la définition du harcèlement discriminatoire en mentionnant que<sup>73</sup> :

« Le harcèlement pourrait également être défini comme toute conduite à connotation péjorative, importune, non désirée et qui a un effet de pression indue par sa répétition ou ses conséquences. »

---

<sup>71</sup> *Habachi c. Commission des droits de la personne*, 1999 R.J.Q. 2522, p. 27.

<sup>72</sup> *Id.* p. 27.

<sup>73</sup> *Métallurgistes unis d'Amérique, section locale 7625 et Dyne-A-Pak Inc.*, 1997 D.T.E. 98T-108, p. 8.



Certains éléments importants reviennent, comme la répétition permanente et le fait d'importuner et de diminuer la victime.

Ayant fait une revue détaillée des dispositions législatives applicables et de la jurisprudence sur le harcèlement antérieur à 2004, nous allons maintenant aborder le traitement juridique de la notion du harcèlement psychologique au travail depuis l'apparition des articles 81.18 à 81.20 de la LNT, le 1<sup>er</sup> juin 2004.

### *1.2.2. Depuis le 1<sup>er</sup> juin 2004*

Ayant fait une revue du droit expliquant l'évolution du harcèlement au travail, cette partie analysera les dispositions législatives prohibant le harcèlement psychologique adoptées le 1<sup>er</sup> juin 2004 (1.2.2.1). Nous procéderons par la suite à une revue du contexte jurisprudentiel et doctrinal portant sur les composantes de la définition du harcèlement psychologique (1.2.2.2).

#### *1.2.2.1. Le contexte législatif*

Nous analyserons tout d'abord les nouvelles dispositions législatives intégrées à la LNT et les dispositions en matière de santé et sécurité au travail, toutes deux prohibant le harcèlement psychologique. Les recours disponibles pour les victimes seront aussi examinés.

##### *i. La Loi sur les normes du travail*

Le 1<sup>er</sup> juin 2004, la norme interdisant le harcèlement psychologique au travail est entrée en vigueur afin de protéger tous les salariés du Québec. Le lien d'emploi (employeur-employé) est donc essentiel. Cette norme vient préciser des garanties juridiques déjà présentes, dans une certaine mesure, dans le CCQ et la Charte québécoise. Le législateur a ressenti le besoin d'adopter une définition uniforme inspirée des dispositions garantissant le droit à la dignité, au respect et à l'intégrité de la personne, ainsi que des conditions de travail justes et un milieu de

travail sain<sup>74</sup>. Effectivement, l'article 81.18 de la LNT définit le harcèlement psychologique et ses composantes comme suit<sup>75</sup> :

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

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

Suite à l'apparition de l'article 81.18 de la LNT, il est rapporté que<sup>76</sup> :

« 95% des situations de harcèlement psychologique alléguées étaient à caractère répétitif ;

73% des cas, au moins une des personnes mises en cause dans la plainte déposée était en situation de gestion. »

Seuls les salariés au sens de l'article 1 (10) de la LNT ont droit à ce type de recours. De plus, il doit y avoir un lien de subordination entre les parties, car tous les recours devront être faits contre l'employeur. L'article 81.19 LNT quant à lui parle du milieu de travail et des responsabilités de l'employeur<sup>77</sup> :

« **81.19.** Tout salarié a droit à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique.

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

Étant donné que le recours est exercé contre l'employeur, l'intention du harceleur n'a jamais à être prouvée<sup>78</sup>. C'est donc à l'employeur qu'incombe l'obligation de fournir un milieu de travail

---

<sup>74</sup> G. POIRIER ET R. RIVEST, préc., note 2, p. 82.

<sup>75</sup> *Loi sur les normes du travail*, préc., note 8, art. 81.18.

<sup>76</sup> J-F PELCHAT, préc., note 37, p. 30.

<sup>77</sup> *Loi sur les normes du travail*, préc., note 8, art. 81.19

<sup>78</sup> *Robichaud c. Canada (Conseil du Trésor)*, préc., note 69.

exempt de harcèlement psychologique. Il est le premier responsable des conditions de travail de son organisation. Celles-ci doivent être justes ainsi que raisonnables et respecter la santé et sécurité du travailleur. L'employeur doit aussi prendre des moyens raisonnables pour prévenir le harcèlement psychologique ainsi que pour faire cesser une telle conduite si elle est portée à sa connaissance. Il doit agir avec prudence et diligence<sup>79</sup>. Il a ainsi une obligation de moyens, mais pas de résultats. S'il y a une bonne politique en vigueur dans l'entreprise et que celle-ci est mise en application, il sera possible de conclure que l'employeur a pris les mesures nécessaires pour empêcher les gestes prohibés, en sorte de faire cesser le harcèlement<sup>80</sup>. En fait, les objectifs de cette loi sont de réparer, prévenir et dissuader. La norme vise à supprimer les conduites déviantes. L'implication de l'employeur est en conséquence primordiale pour contrer les effets du harcèlement psychologique en milieu de travail.

Les salariés syndiqués ont aussi accès à ces dispositions dans leurs conventions collectives :

« **81.20.** Les dispositions des articles 81.18, 81.19, 123.7, 123.15 et 123.16 sont réputées faire partie intégrante de toute convention collective, compte tenu des adaptations nécessaires. Un salarié visé par une telle convention doit exercer les recours qui y sont prévus, dans la mesure où un tel recours existe à son égard. »<sup>81</sup>

Les syndicats ont donc un devoir de représentation dans les milieux syndiqués. En cas de recours, les salariés syndiqués doivent s'adresser à leur syndicat et non à la CNESST lorsqu'ils sont victimes de harcèlement psychologique<sup>82</sup>.

Les procédures à suivre pour les salariés non syndiqués pour déposer une plainte sont exposées aux articles 123.6 à 123.16 LNT<sup>83</sup>. La plainte doit être soumise par écrit à la CNESST dans les 90 jours suivant la dernière manifestation du comportement déviant (art. 123.6 et 123.7). Lors de la réception de la plainte, la CNESST doit faire enquête avec diligence sur les critères établis du harcèlement psychologique (art. 123.8). Elle peut requérir tous types de documents pertinents provenant de l'organisation qui pourraient aider à mener l'enquête. La CNESST doit aussi

---

<sup>79</sup> G. POIRIER ET R. RIVEST, préc., note 2.

<sup>80</sup> I. CANTIN ET J.-M. CANTIN, préc., note 27.

<sup>81</sup> *Loi sur les normes du travail*, préc., note 8, art. 81.20.

<sup>82</sup> G. POIRIER ET R. RIVEST, préc., note 2.

<sup>83</sup> *Loi sur les normes du travail*, préc., note 8, art. 123.6 à 123.16.

enquêter sur l'entreprise pour vérifier si celle-ci s'est munie d'une politique visant à protéger les salariés contre le harcèlement psychologique<sup>84</sup>. Cela n'établit pas la non-responsabilité de l'employeur, mais permet d'évaluer les mesures prises pour éviter le harcèlement. Aussi, la CNESST devra recueillir des éléments factuels pour établir le bien-fondé de la plainte. Il est important de noter que les parties peuvent avoir accès à la médiation en tout temps (art. 123.10). Les deux parties doivent cependant être consentantes. Le médiateur est nommé par le ministre du Travail et est indépendant de la CNESST. S'il n'y a aucun règlement à la fin de l'enquête et que la CNESST établit le bien-fondé de la plainte et accepte d'y donner suite, celle-ci sera déférée au TAT (art. 123.12). C'est la CNESST qui représente le salarié devant le TAT. Si la CNESST ne donne pas suite à la plainte, le salarié peut demander par écrit de déférer sa plainte au TAT (art. 123.9).

Après avoir analysé les preuves présentées, si le TAT juge qu'il y a eu harcèlement psychologique et que l'employeur a omis de respecter ses obligations, il pourra ordonner plusieurs mesures de réparation (art. 123.15). Tout dépend de ce qui juste et raisonnable selon les circonstances<sup>85</sup> :

« **123.15.** Si le Tribunal administratif du travail juge que le salarié a été victime de harcèlement psychologique et que l'employeur a fait défaut de respecter ses obligations prévues à l'article 81.19, il peut rendre toute décision qui lui paraît juste et raisonnable, compte tenu de toutes les circonstances de l'affaire, notamment :

1. Ordonner à l'employeur de réintégrer le salarié ;
2. Ordonner à l'employeur de payer au salarié une indemnité jusqu'à un maximum équivalant salaire perdu ;
3. Ordonner à l'employeur de prendre les moyens raisonnables pour faire cesser le harcèlement ;
4. Ordonner à l'employeur de verser au salarié des dommages et intérêts punitifs et moraux ;
5. Ordonner à l'employeur de verser au salarié une indemnité pour perte d'emploi ;

---

<sup>84</sup> G. POIRIER ET R. RIVEST, préc., note 2.

<sup>85</sup> *Loi sur les normes du travail*, préc., note 8, art. 123.15.

6. Ordonner à l'employeur de financer le soutien psychologique requis par le salarié, pour une période raisonnable qu'elle détermine ;
7. Ordonner la modification du dossier disciplinaire du salarié victime de harcèlement psychologique. »

Il faut aussi prendre connaissance de l'article 123.16 de la LNT<sup>86</sup> :

« **123.16.** Les paragraphes 2, 4 et 6 de l'article 123.15 ne s'appliquent pas pour une période au cours de laquelle le salarié est victime d'une lésion professionnelle, au sens de la Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles (chapitre A-3.001), qui résulte du harcèlement psychologique.

Lorsque le Tribunal administratif du travail estime probable, en application de l'article 123.15, que le harcèlement psychologique ait entraîné chez le salarié une lésion professionnelle, il réserve sa décision au regard des paragraphes 2, 4 et 6. »

Cet article permet le cumul des recours. Effectivement, le régime d'indemnisation des lésions professionnelles est un régime exclusif et non optionnel car, au Québec, l'employeur et les travailleurs détiennent une immunité civile<sup>87</sup>. Ainsi, pour faire valoir leurs droits et obtenir réparation pour harcèlement psychologique, les victimes doivent obligatoirement déposer une plainte ou un grief devant le TAT ou l'arbitre de griefs et faire en parallèle une réclamation à la CNESST.

## ii. Les dispositions législatives en santé et sécurité du travail

Il existe aussi des dispositions législatives en matière de santé et sécurité du travail concernant le harcèlement psychologique. L'article 9 de la *Loi sur la santé et la sécurité du travail* (ci-après la LSST) donne aux travailleurs le droit à des conditions de travail qui respectent leur santé, leur sécurité ainsi que leur intégrité physique<sup>88</sup>. Quant à l'employeur, comme il est mentionné à l'article 51, il doit prendre les mesures nécessaires pour faire respecter ce droit<sup>89</sup>. De plus, si les

---

<sup>86</sup> *Loi sur les normes du travail*, préc., note 8, art. 123.16.

<sup>87</sup> *Béliveau St-Jacques c. Fédération des employées et employés de services publics Inc.*, préc., note 49.

<sup>88</sup> *Loi sur la santé et sécurité au travail*, RLRQ, c.S-2.1, art. 9.

<sup>89</sup> *Id.* art. 51.

conditions de travail ne sont pas acceptables ou si le harcèlement représente un danger, le salarié peut refuser de travailler en vertu de l'article 12<sup>90</sup>.

La *Loi sur les accidents du travail et les maladies du travail* (ci-après LATMP) protège aussi la santé, la sécurité et l'intégrité physique des travailleurs<sup>91</sup>. Il est possible d'intenter un recours en vertu de la LATMP à la CNESST, qui s'occupe de l'enquête dans ce type de plainte. Quant à la preuve, la victime doit faire un lien entre une lésion psychologique et une situation de harcèlement psychologique reconnue comme un accident du travail. Toutefois, le harcèlement psychologique au travail est seulement l'une des causes provoquant la lésion psychologique. Poirier et Rivest relèvent les éléments importants découlant des décisions du TAT<sup>92</sup> :

« À la lumière des décisions de la CLP, le harcèlement en cours d'emploi constituera une lésion professionnelle dans la mesure où trois conditions essentielles se remplissent. En premier lieu, il faut qu'un travailleur démontre qu'il a à faire face à une superposition d'événements qui, bien que pris isolément, peuvent apparaître bénins ou même banals, constituent un ensemble objectivement significatif assimilable à un accident du travail. D'autre part, il faut qu'un professionnel de la santé ait posé un diagnostic de stress situationnel, d'anxio-dépression ou de toute autre maladie analogue constituant une lésion. Enfin, le travailleur doit établir qu'il existe un lien de causalité direct entre les événements survenus au travail et l'atteinte à sa santé. »

Il est donc possible de s'adresser à la CNESST pour faire une réclamation reliée au harcèlement psychologique au travail. La plaignante doit cependant démontrer qu'elle est victime de « lésion professionnelle »<sup>93</sup>. La preuve à fournir doit donc être reliée à un accident au travail et non à du harcèlement psychologique. En d'autres mots, il doit y avoir des conséquences médicales attribuables au harcèlement. Ainsi, la preuve médicale est primordiale dans ces dossiers. Un diagnostic médical attestant une atteinte à la santé du travailleur doit être posé<sup>94</sup>. La personne pourra par la suite demander une indemnisation de remplacement de revenu à la CNESST. Cependant, l'employeur a le droit de contester l'évaluation médicale faite par le médecin du travailleur<sup>95</sup>. Une telle situation peut faire augmenter le délai de l'indemnisation.

---

<sup>90</sup> *Id.* art. 12.

<sup>91</sup> G. POIRIER ET R. RIVEST, préc., note 2, p. 28.

<sup>92</sup> *Id.* p. 29.

<sup>93</sup> *Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles*, RLRQ, A-3.001), art. 2.

<sup>94</sup> J. BOUGAULT, préc., note 1, p. 113.

<sup>95</sup> G. POIRIER ET R. RIVEST, préc., note 2.

Les lois offrent ainsi d'autres recours possibles en cas de harcèlement psychologique. Toutefois, un diagnostic médical prouvant l'atteinte à la santé est nécessaire, en plus d'un lien entre l'événement de harcèlement au travail et la lésion psychologique.

Maintenant, passons au contexte jurisprudentiel et doctrinal servant à l'interprétation des dispositions de la LNT sur les composantes du harcèlement psychologique au travail.

#### 1.2.2.2. *Le contexte jurisprudentiel et doctrinal*

L'article 81.18 de la LNT définit ce qu'est le harcèlement psychologique. Au fil des années, même avant l'apparition de cette norme, la jurisprudence a aidé à définir les principes et critères essentiels pour interpréter le harcèlement sexuel, qui sont aussi les bases du harcèlement psychologique. Enfin, pour mieux comprendre le harcèlement psychologique, il est nécessaire de faire une analyse globale de la situation en tenant compte de tous les critères juridiques pertinents. Il est donc important de comprendre l'interprétation des composantes du harcèlement psychologique depuis le 1<sup>er</sup> juin 2004, c'est-à-dire les concepts clés de la définition et les critères d'appréciation de la preuve.

##### i. Les concepts-clés de la définition du harcèlement psychologique

###### **a) La conduite vexatoire**

Un élément important de la notion de harcèlement psychologique est la « conduite vexatoire », introduit par l'arrêt *Janzen*<sup>96</sup>. La conduite vexatoire dans les cas de harcèlement psychologique peut prendre plusieurs formes. Il s'agit souvent d'un comportement intense, abusif et humiliant pour la personne qui le subit<sup>97</sup>. Celle-ci peut se sentir dénigrée sur le plan tant professionnel que personnel. Parfois, le harceleur n'a pas conscience du problème ou des conséquences de ses propres gestes. Alors, subjectivement, ses gestes sont normaux et acceptables. Cependant, ils

---

<sup>96</sup> *Janzen c. Platy enterprises Ltd*, préc., note 63, p. 1253.

<sup>97</sup> G. POIRIER ET R. RIVEST, préc., note 2.

sont intolérables pour la victime raisonnable et ils atteignent sa dignité<sup>98</sup>. Pour ces raisons, c'est le résultat de la conduite qui est important, et non l'intention du harceleur.

L'arrêt *C.D.P. c. Dhawan* illustre l'importance de la conduite vexatoire<sup>99</sup>. Mme Genova, une secrétaire, accusait son patron, M. Dhawan, d'avoir commis des actes de harcèlement sexuel envers elle à plusieurs reprises. Elle était même allée jusqu'à quitter son emploi en raison de l'environnement de travail néfaste. Toutefois, Mme Genova ne pouvait fournir de preuve directe du harcèlement. De plus, elle n'avait pas de témoin pour corroborer ses dires. De son côté, M. Dhawan prétendait qu'elle mentait, a nié les faits et a fourni une version contradictoire de celle de Mme Genova.

Dans l'analyse de cette affaire, le TDPQ indique que la preuve de harcèlement sexuel doit reposer sur deux éléments importants, soit la démonstration que le comportement était à connotation vexatoire et que celui-ci a eu un effet continu dans le temps. En fait, « dans la majorité des cas, l'appréciation portera sur la nature, l'intensité et la récurrence des gestes importuns de même que sur leur impact sur la victime »<sup>100</sup>. Ainsi, « la conduite vexatoire peut comporter un caractère de continuité démontrable par l'effet des préjudices physiques ou psychologiques qui relie chacun des gestes entre eux »<sup>101</sup>. Il est aussi mentionné que « les éléments soumis par la victime pour établir le caractère vexatoire de la conduite à connotation sexuelle doivent être interprétés avec souplesse »<sup>102</sup>.

Le TDPQ a jugé que le témoignage de la plaignante était crédible et corroboré par une preuve indirecte :

« Le Tribunal conclut que les paroles, les gestes et le comportement du défendeur ont porté atteinte au droit de la plaignante à son intégrité, à la sauvegarde de sa dignité et de sa réputation et au respect de sa vie privée à la suite d'une discrimination fondée sur le sexe et d'un harcèlement sexuel en cours d'emploi. »<sup>103</sup>

---

<sup>98</sup> *Commission des droits de la personne c. Dhawan*, 1995 D.T.E. 96T-285, p. 4.

<sup>99</sup> *Id.*

<sup>100</sup> *Id.* p. 19.

<sup>101</sup> *Id.* p. 18.

<sup>102</sup> *Id.* p. 17.

<sup>103</sup> *Id.* p. 20.



Le TDPQ a accordé à la victime des dommages moraux. Par la suite, la Cour d'appel a confirmé la décision du TDPQ<sup>104</sup>.

Dans la décision *Agrinet*, la plaignante accuse ses deux patrons d'avoir commis du harcèlement sexuel envers elle. En résumé, ils lui auraient fait à plusieurs reprises des compliments et lui auraient offert de la payer en nature. De plus, l'un de ses patrons, M. François Pagé, lui aurait tenu des propos à caractère sexuel au sujet de sa poitrine. La plaignante aurait ignoré tous les propos, malgré son malaise. L'autre de ses patrons, M. Frédérick Pagé, lui aurait fait des offres de relations sexuelles à quelques reprises. Cependant, il a nié ces actes lors des témoignages. Le Tribunal a décidé que, même si les commentaires étaient déplacés, rien ne prouve que ceux-ci étaient vraiment vexatoires et non désirés par la victime. Ainsi, après une analyse de l'ensemble de la preuve, le Tribunal a rejeté la plainte pour harcèlement sexuel<sup>105</sup>.

La conduite inacceptable fait aussi référence à des situations d'abus de confiance et d'abus de pouvoir, où le but, conscient ou non, est d'isoler et d'inférioriser la victime par rapport aux autres collègues de travail<sup>106</sup>. Cet abus n'est pas toujours d'ordre hiérarchique, il peut aussi arriver dans les relations entre collègues.

La décision *Janzen* fait aussi référence à du chantage au travail ou à une situation de « donnant-donnant ». C'est une situation où<sup>107</sup> :

« Une personne en position d'autorité altère les conditions de travail de l'employé en lui faisant des avances sexuelles malvenues. Ce type de harcèlement sexuel ne peut donc être le fait que d'individus qui détiennent un pouvoir hiérarchique sur l'employé. »

Plus précisément, c'est une situation « qui vise la subordination d'une femme à des demandes sexuelles explicites, généralement posées par un seul harceleur, en contrepartie de l'accès aux

---

<sup>104</sup> *Dhawan c. Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse*, 2000 D.T.E. 2000T-633.

<sup>105</sup> *Québec (Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse) c. Groupe Agrinet.*, 2003 CanLII 43256 (QC T.D.P.).

<sup>106</sup> *Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse c. Québec (Procureur Général)*, 1988 R.J.Q. 3397, p. 28.

<sup>107</sup> N. DUPONT ET C. BERNIER, préc., note 68.

bénéfices rattachés au travail »<sup>108</sup>. Bref, la conduite vexatoire peut prendre diverses formes, mais il reste qu'il s'agit d'une atteinte grave aux droits et libertés de la personne.

### **b) Le caractère répété et la conduite unique grave**

L'arrêt *Dhawan* (résumé à la p. 28) représente une situation où la répétition devient importante<sup>109</sup>. Dans cette décision, la plaignante a enduré des gestes à caractère sexuel durant une période de quatre ans, jusqu'au moment où elle a décidé de quitter son emploi. Le TDPQ estime donc que la preuve doit être bâtie sur la répétition des actes<sup>110</sup> :

« Le Tribunal est plutôt d'avis que, de par son essence même, le harcèlement est forcément établi par la preuve de la répétition d'actes à connotation sexuelle, mais également par un enchaînement d'actes qui y sont reliés, dont la gravité quant aux conséquences, qu'il s'agisse de menaces, de promesses ou de représailles diverses, peut même aller jusqu'au congédiement ou à la démission forcée de la victime. C'est dans un rapport inversement proportionnel entre la répétition de tels actes et l'impact de leurs conséquences que se situe la nécessité de démontrer la durée du harcèlement. »

Le caractère répété est donc un élément essentiel de la preuve du harcèlement. « Il s'agit d'un effet incessant où chaque geste de même nature s'inscrit dans une continuité qui caractérise, somme toute, le harcèlement »<sup>111</sup>. C'est l'accumulation et la sollicitation constante de plusieurs comportements sexuels non désirés qui fondent la gravité du harcèlement. Il y a donc un effet temporel au harcèlement psychologique. C'est l'accumulation de gestes qui peuvent paraître bénins pris isolément, mais l'effet cumulatif crée le harcèlement psychologique<sup>112</sup>.

Cependant, un seul acte isolé, mais grave, qui engendre un effet nocif continu peut aussi être qualifié de harcèlement psychologique. En d'autres mots, « plus la conduite est grave, moins grande sera l'exigence de la répétition »<sup>113</sup>. C'est un processus de gradation. L'important est que l'effet harcelant ou les conséquences défavorables persistent dans le temps.

---

<sup>108</sup> *Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse c. Québec (Procureur Général)*, préc., note 106, par 159.

<sup>109</sup> *Commission des droits de la personne c. Dhawan*, préc., note 98.

<sup>110</sup> *Commission des droits de la personne c. Dhawan*, préc., note 98, p. 18.

<sup>111</sup> *Commission des droits de la personne c. Dhawan*, préc., note 98, p. 19.

<sup>112</sup> MARIE-JOSEE SIGOUIN ET LINDA BERNIER, *Comment traiter une plainte de harcèlement psychologique*, 2, coll. «Collection Le Corre en Bref», Montréal, Éditions Yvon Blais, 2007.

<sup>113</sup> *Habachi c. Commission des droits de la personne*, préc., note 71, p. 30.

L'arrêt *Habachi* explique la différence entre un acte grave et ce qui ne l'est pas. Par exemple<sup>114</sup> :

« Un simple geste, une simple parole, une simple tentative de flirt ou une simple insinuation à connotation sexuelle, à moins évidemment, hypothèse toujours possible, que ceux-ci soient d'une exceptionnelle gravité. »

En fait<sup>115</sup> :

« Il faut pour qu'un seul acte puisse ainsi être qualifié que celui-ci présente un certain degré objectif de gravité. Les auteurs précités parlent de viol ou de tentative de viol, donc d'agression sexuelle. On peut probablement ajouter à ceux-ci la sollicitation insistante d'obtenir des faveurs sexuelles sous menace, par exemple, de congédiement dans le cas d'une employée. Alors, en effet, l'acte ne reste pas véritablement isolé puisque son impact (la menace de congédiement) se perpétue dans le temps. »

Bien que le caractère répété d'un comportement soit un critère essentiel, une seule conduite isolée, d'une nature particulièrement grave et engendrant des effets continus dans le temps, sera source de harcèlement psychologique. Ainsi, dans une situation de violence ou d'agression physique, la répétition ne sera évidemment pas nécessaire.

### **c) Le caractère hostile ou non désiré**

En cas de harcèlement psychologique, l'expression d'un refus s'entend d'une manière large. Alors, la victime peut exprimer son refus sous différentes formes. Il faut être vigilant, car le harcèlement psychologique est souvent une question de perception subjective de la victime. Pour le déterminer, il est possible de se demander comment une « personne raisonnable » réagirait ou se sentirait dans la même situation<sup>116</sup>. En fait, il faut que le comportement soit objectivement non désirable. Lorsqu'il est question d'actes hostiles, c'est vraiment le comportement envers la victime qui doit l'être, et non nécessairement l'environnement de travail<sup>117</sup>. Ces gestes peuvent atteindre l'intégrité physique ou psychologique de la victime.

---

<sup>114</sup> *Id.* p. 34.

<sup>115</sup> *Id.* p. 12.

<sup>116</sup> *Id.*

<sup>117</sup> J. BOUGAULT, préc., note 1.

Le TDPQ, dans l'affaire *Dhawan*, s'exprime aussi sur la question de refus de la victime<sup>118</sup> :

« La nature même de la conduite peut varier énormément et, de ce fait, entraîner une expression de refus tout aussi variable. Ainsi, en présence de grossière indécence ou d'avance sexuelle pressante, on peut s'attendre à un rejet clair ou explicite alors que lorsque les gestes sont posés dans une forme plus légère, plus adroite ou plus discrète, ils sont régulièrement contrés tout autant par une réplique expresse que par une réponse de nature implicite parfois même non verbale. Il est fréquent que cette dernière situation conduise la victime à supporter, subir ou endurer certains des gestes auxquels elle est soumise afin de préserver son emploi. Tout au plus tentera-t-elle d'éviter ces gestes et, de cette façon, exprimera son refus des avances. »

Le non-consentement peut donc être exprimé explicitement ou implicitement par la victime<sup>119</sup>. Celle-ci n'a pas nécessairement à verbaliser son refus. Effectivement, « l'expression du caractère non désiré des gestes, paroles ou actes reprochés ne répond pas à des exigences uniformes »<sup>120</sup>. Par conséquent, un refus non verbal ou plus timide est tout aussi valide. Ainsi, une tolérance passive ne constitue pas un consentement à l'égard d'un comportement déplacé. Il est aussi important de mentionner que même si la conduite n'est pas hostile ou agressive, mais seulement non désirée, la situation reste du harcèlement psychologique<sup>121</sup>.

#### **d) L'atteinte à la dignité ou à l'intégrité**

Le concept du droit de préserver sa dignité et son intégrité provient de l'article 7 de la *Charte canadienne des droits et libertés* (ci-après *Charte canadienne*) et de l'article 1 de la *Charte québécoise*<sup>122</sup>. Le CCQ protège aussi ce principe. C'est surtout une notion de respect de la personne et de ses valeurs internes<sup>123</sup>. Ce critère se base également sur la perspective de la victime<sup>124</sup>.

---

<sup>118</sup> *Commission des droits de la personne c. Dhawan*, préc., note 98, p. 15.

<sup>119</sup> *Robichaud c. Canada (Conseil du Trésor)*, préc., note 69.

<sup>120</sup> *Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse c. Québec (Procureur Général)*, préc., note 106, par. 160.

<sup>121</sup> G. POIRIER ET R. RIVEST, préc., note 2, p. 59.

<sup>122</sup> *Loi canadienne sur les droits de la personne*, L.R.C., c. H-6, art. 7 et *Charte des droits et libertés de la personne*, préc., note 44, art. 1.

<sup>123</sup> J. BOUGAULT, préc., note 1.

<sup>124</sup> *Law c. Canada (Ministre de l'Emploi et de l'Immigration)*, 1991 1 R.C.S. 497, par. 70.

L'arrêt *Law c. Canada* propose une définition détaillée de la dignité humaine, en plus de décrire ce qui contrevient à l'article 15 (1) de la Charte canadienne<sup>125</sup> :

« La dignité humaine signifie qu'une personne ou un groupe ressent du respect et de l'estime de soi. Elle relevé de l'intégrité physique et psychologique et de la prise en main personnelle. La dignité humaine est bafouée par le traitement injuste fondé sur des caractéristiques ou la situation personnelle qui n'ont rien à voir avec les besoins, les capacités ou les mérites de la personne. Elle est rehaussée par des lois qui sont sensibles aux besoins, aux capacités et aux mérites de différentes personnes et qui tiennent compte du contexte sous-jacent à leurs différences. La dignité humaine est bafouée lorsque des personnes et des groupes sont marginalisés, mis de côté et dévalorisés, et elle est rehaussée lorsque les lois reconnaissent le rôle à part entière joué par tous dans la société canadienne. Au sens de la garantie d'égalité, la dignité humaine n'a rien à voir avec le statut ou la position d'une personne dans la société en soi, mais elle a plutôt trait à la façon dont il est raisonnable qu'une personne se sente face à une loi donnée. »

Ainsi, malgré qu'une conduite puisse se montrer éphémère, une personne peut tout de même rester marquée dans son intégrité ou sa dignité, ce qui viole un de ses droits fondamentaux<sup>126</sup>.

Dans la décision *Québec (Curateur public) c. Syndicat national des employés de l'hôpital St-Ferdinand*, le curateur public entame un recours collectif au nom des bénéficiaires hospitalisés d'un centre pour déficients mentaux à la suite d'une grève illégale provoquée par certains syndicats de l'Hôpital St-Ferdinand<sup>127</sup>. La Cour octroie des dommages compensatoires aux bénéficiaires, car les syndicats les ont privés de soins auxquels ils devaient s'attendre. Cependant, il n'y a pas eu atteinte aux droits à l'intégrité et à la dignité selon ce qui est prévu par la Charte québécoise, donc pas de dommages exemplaires accordés. La Cour suprême détermine clairement la différence entre « intégrité » et « dignité » :

#### « Intégrité de la personne

Le sens courant du mot "intégrité" laisse sous-entendre que l'atteinte à ce droit doit laisser des marques, des séquelles qui, sans nécessairement être physiques ou permanentes, dépassent un certain seuil. L'atteinte doit affecter de façon plus que fugace l'équilibre physique, psychologique ou émotif de la victime. »<sup>128</sup>

---

<sup>125</sup> *Id.* p. 53.

<sup>126</sup> M.-J. SIGOUIN ET L. BERNIER, préc., note 112.

<sup>127</sup> *Québec (Curateur public) c. Syndicat national des employés de l'hôpital St-Ferdinand*, 1996 3 R.C.S. 211.

<sup>128</sup> *Id.* par. 97.

### « Dignité de la personne

Le Tribunal des droits de la personne du Québec, dans *Commission des droits de la personne du Québec c. Lemay*, précité, exprime correctement, à mon avis, l'essence du droit à la sauvegarde de la dignité de la personne (à la page 1972) :

En conséquence, chaque être humain possède une valeur intrinsèque qui le rend digne de respect. Pour la même raison, chaque être humain a droit à la reconnaissance et à l'exercice en pleine égalité des droits et libertés de la personne. [Je souligne].

À la lumière de la définition donnée à la notion de "dignité" de la personne et des principes d'interprétation large et libérale en matière de lois sur les droits et libertés de la personne, j'estime que l'art. 4 de la *Charte* vise les atteintes aux attributs fondamentaux de l'être humain qui contreviennent au respect auquel toute personne a droit du seul fait qu'elle est un être humain et au respect qu'elle se doit à elle-même.

Par ailleurs, contrairement au concept d'intégrité, à mon avis, le droit à la dignité de la personne, en raison de sa notion sous-jacente de respect, n'exige pas l'existence de conséquences définitives pour conclure qu'il y a eu violation. »<sup>129</sup>

Ainsi, la préservation de la dignité et l'intégrité d'une personne sont des droits fondamentaux et représentent une garantie d'égalité pour tous. L'intégrité repose sur l'état psychologique, physique et émotif de la victime, tandis que la dignité renvoie au respect et aux valeurs. En fait, « la dignité est le respect de soi, à la fois comme employé et comme être humain »<sup>130</sup>. Finalement, la dignité n'a pas à avoir de conséquences définitives, comparativement à l'atteinte à l'intégrité.

### e) Le climat de travail

Ce critère fait référence à l'environnement de travail négatif sur le plan psychologique et émotif<sup>131</sup>. Le législateur s'attaque aux conséquences d'un milieu de travail néfaste et malsain, où par exemple la victime peut se retrouver isolée. Toutefois, l'agresseur n'est pas nécessairement visé. La décision *Dhawan* clarifie ce critère<sup>132</sup> :

---

<sup>129</sup> *Id.* p. 104 à 107.

<sup>130</sup> *Janzen c. Platy enterprises Ltd*, préc., note 63.

<sup>131</sup> J. BOUGAULT, préc., note 1.

<sup>132</sup> *Commission des droits de la personne c. Dhawan*, préc., note 98, p. 19.

« Ainsi même si ce n'est pas chaque jour qu'un geste à connotation sexuelle est posé, dans la mesure où l'un des gestes a donné lieu, suite à un refus explicite ou implicite, à des menaces ou comportements agressifs, il s'installe un effet durable qui dénature le climat de travail et détériore les conditions de travail. Il s'agit d'un effet incessant où chaque geste de même nature s'inscrit dans une continuité qui caractérise, somme toute, le harcèlement. »

La décision *Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse c. Québec (Procureur général)* donne une idée d'un milieu de travail hostile<sup>133</sup>. La plaignante, Mme Lippé, travaillait au ministère de la Sécurité publique à titre d'agente des services correctionnels, soit un milieu de travail constitué en majorité d'hommes. L'intégration a été difficile, mais au début de son embauche tout se déroulait bien. En 1991, deux de ses collègues ont porté plainte et ont déposé deux griefs pour harcèlement sexuel. Il s'en est suivi une dégradation du climat de travail pour Mme Lippé, car elle a été associée aux deux plaignantes. Le témoignage fait mention de gestes hostiles contre elle, tels l'utilisation de surnoms dégradants et un changement d'attitude ainsi qu'une évaluation plus sévère que la normale à son égard. Finalement, la plaignante a remis sa démission et a déposé une plainte à la CDPDJ pour atteinte aux conditions de travail, qui sont censées être exemptes de discrimination sexuelle.

Le TDPQ a conclu qu'elle avait vécu du harcèlement discriminatoire au travail résultant d'un milieu hostile. Souvent, « le harcèlement sexuel résultant d'un milieu hostile est donc une manifestation plus subtile, plus insidieuse que le harcèlement à connotation sexuelle »<sup>134</sup>. Avoir un milieu de travail sain est un droit rattaché à l'emploi et la jouissance de la pleine égalité. Bref, la plaignante a eu droit à des dommages compensatoires et moraux de même qu'à la réintégration dans son poste.

Enfin, tous les travailleurs ont droit à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique<sup>135</sup>. Le milieu de travail fait référence à tous les lieux où le salarié peut travailler et être en fonction<sup>136</sup>. Ainsi, tout environnement de travail doit être sain.

---

<sup>133</sup> *Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse c. Québec (Procureur Général)*, préc., note 106.

<sup>134</sup> *Id.* par. 167.

<sup>135</sup> G. POIRIER ET R. RIVEST, préc., note 2.

<sup>136</sup> *Los Angeles Rodriguez Vergara c. 9169-1022 Québec inc.*, 2009 QCCRT 0224 et *Cébert c. Groupe d'imprimerie Saint-Joseph Inc.*, 2009 QCCRT 0373.

ii. Les critères d'appréciation de la preuve

**a) Critère objectif : la victime raisonnable**

Étant donné que le harcèlement psychologique est souvent une histoire de perception et de témoignages, le critère de la victime raisonnable constitue un moyen objectif d'évaluer une situation. Cependant, il est souvent difficile à analyser et demeure controversé. Normalement, pour son application, le juge ou l'arbitre va se demander comment une personne raisonnable avec une intelligence et un jugement ordinaires, placée dans la même situation, aurait réagi. Il est aussi possible de se demander si le comportement est accepté et toléré par la société.

L'arrêt *Habachi* définit, en se basant sur les auteurs Aggarwal<sup>137</sup> et Drapeau<sup>138</sup>, la norme de la victime raisonnable et l'applique en mentionnant que<sup>139</sup> :

« Comme le critère est objectif, il devrait y avoir convergence de perspectives, que l'étude soit faite en fonction de la personne raisonnable placée dans les mêmes circonstances que la victime ou suivant celles de l'auteur du comportement reproché. L'évaluation de la conduite devrait être la même. (...) Seuls les attitudes et les gestes qui peuvent être perçus comme non désirés par une personne raisonnable, soit un modèle neutre et abstrait, devraient être sanctionnés. »

Bref, c'est une approche pour analyser les faits, et non les soupçons ou les perceptions, pour déterminer de manière objective s'il y a eu du harcèlement psychologique ou non<sup>140</sup>.

**b) Analyse globale de la situation**

Dans une situation où il n'est pas toujours facile d'obtenir une preuve suffisante du bien-fondé de la plainte, il est nécessaire d'analyser la situation dans son ensemble. Un tel exemple est présent dans l'affaire *Syndicat des professeurs de l'Université Laval (SPUL) c. Université*

---

<sup>137</sup> A. P. AGGARWAL, *Sexual Harassment in the Workplace*, 2e éd., Markham, Butterworth, 1992.

<sup>138</sup> M. DRAPEAU, préc., note 66.

<sup>139</sup> *Habachi c. Commission des droits de la personne*, préc., note 71, p. 29.

<sup>140</sup> M.-J. SIGOUIN ET L. BERNIER, préc., note 112.



*Laval*<sup>141</sup>. Le plaignant avait déposé un grief pour le harcèlement dont il se dit victime de la part de son employeur. Il faisait partie du département d'anthropologie et alléguait que son employeur ne le traitait pas de la même manière que les autres employés de l'université. La convention collective ne comportait pas de dispositions visant ce type de situation, mais le grief a tout de même été accueilli. Il est ainsi nécessaire de revoir chaque élément-clé du grief et de faire une évaluation générale :

« C'est donc non pas prises 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. »<sup>142</sup>

Dans cette décision, le juge a accordé au plaignant une mesure réparatrice à la lumière des éléments de harcèlement présentés.

La décision *Law c. Canada (ministre de l'Emploi et de l'Immigration)* établit ce qu'est une personne raisonnable selon la Charte canadienne<sup>143</sup> :

« L'analyse relative à l'égalité selon la Charte tient compte de la perspective d'une personne qui se trouve dans une situation semblable à celle du demandeur, qui est informée et qui prend en considération de façon rationnelle les divers facteurs contextuels servant à déterminer si la loi contestée porte atteinte à la dignité humaine, au sens où ce concept est interprété aux fins de la normale. »

En d'autres mots, prendre uniquement en considération la vision subjective de la victime n'est pas suffisant. L'analyse de la situation doit être faite dans la perspective d'une personne raisonnable placée dans les mêmes circonstances que la victime<sup>144</sup>.

Ceci termine notre partie consacrée au cadre juridique de la protection contre le harcèlement psychologique antérieur et postérieur au 1<sup>er</sup> juin 2004. Nous avons révisé le contexte législatif, jurisprudentiel et doctrinal de ces deux époques. La prochaine section abordera le contexte

---

<sup>141</sup> *Syndicat des professeurs de l'Université Laval (SPUL) c. Université Laval*, 1989 D.T.E. 89T-490.

<sup>142</sup> *Id.* p. 45.

<sup>143</sup> *Law c. Canada (Ministre de l'Emploi et de l'Immigration)*, préc., note 124, par. 61.

<sup>144</sup> *Habachi c. Commission des droits de la personne*, préc., note 71, p. 28 et 29.

organisationnel des trois grandes entreprises québécoises qui font l'objet de la présente recherche.

## 2. Portrait des trois grandes entreprises étudiées

L'article 81.19 de la LNT rend l'employeur responsable de préserver un climat exempt de harcèlement dans son entreprise<sup>145</sup>. Il a l'obligation de prévenir et de faire cesser le harcèlement psychologique. Nous avons donc choisi trois grandes entreprises pour évaluer les différents effets normatifs de cette disposition législative. Il est donc pertinent de s'informer sur le contexte et la culture organisationnelle de ces lieux de travail. Ainsi, dans cette section, un bref historique sur les entreprises sélectionnées sera offert, celles-ci étant Rio Tinto Alcan (2.1), la Fédération des Caisses Desjardins (2.2) et Hydro-Québec (2.3). Lorsque possible, nous allons aussi discuter brièvement de leurs politiques en vigueur pour contrer le harcèlement psychologique.

### 2.1. Rio Tinto Alcan

Créée en 1902, Alcan était une organisation canadienne qui fabriquait de l'Aluminium. En 2007, Rio Tinto a racheté Alcan pour finalement fonder Rio Tinto Alcan. Celle-ci est une **entreprise privée** qui emploie plus de 11 000 personnes réparties dans 35 établissements au Canada<sup>146</sup>. Les syndicats sont présents autant dans les usines que dans les bureaux. Par exemple, dans l'usine d'Alma, on peut y retrouver le syndicat des métallos.

Malgré nos recherches, aucune politique visant le harcèlement psychologique n'a été repérée. Il semble que cet employeur vise beaucoup la santé physique des travailleurs et les blessures au travail<sup>147</sup>. Une ancienne convention collective de 2012 à 2015 a été trouvée, mais aucun article ne visait spécifiquement le harcèlement psychologique<sup>148</sup>. Il semble que la santé physique soit

---

<sup>145</sup> *Loi sur les normes du travail*, préc., note 8, art. 81.19.

<sup>146</sup> Rio Tinto, (2017), Repéré à <http://www.riotinto.com/canada-10512.aspx>.

<sup>147</sup> *Id.*

<sup>148</sup> RIO TINTO ALCAN, « Convention collective entre Rio Tinto Alcan et le Syndicat des Métallos, section locale 9490 », Alma, du 10 juillet 2012 au 31 décembre 2015, [<http://www.staalma.org/wp-content/uploads/2014/05/Alma-HORAIRE-Final-2012.pdf>].

beaucoup prônée, comparativement à la santé psychologique ou peut-être que le harcèlement psychologique n'est pas encore devenu un enjeu majeur.

Allons maintenant voir le contexte organisationnel de la Fédération des Caisses Desjardins.

## ***2.2. La Fédération des Caisses Desjardins***

La Fédération des Caisses Desjardins (ci-après « Desjardins ») est le 1<sup>er</sup> **groupe coopératif** au Canada<sup>149</sup>. Maintenant, nous pouvons entendre communément le terme « *Mouvement Desjardins* ». Desjardins est composé des caisses, de centres Desjardins pour entreprises et d'une vingtaine d'autres composantes (ex. : différents types de sociétés d'assurance). Ce sont des conseils d'administration qui gèrent les différentes Caisses. Ainsi, il y a aussi plus de 4 800 dirigeants élus au niveau local. Chaque membre de la caisse détient 1 vote, c'est donc un mouvement démocratique. Desjardins est considéré comme étant un employeur privé avec 47 654 employés. Desjardins est assujettie à la *Loi sur les coopératives de services financiers*<sup>150</sup>. Les syndicats sont aussi présents dans différentes sphères du mouvement.

Depuis le 26 septembre 2007, Desjardins a adopté une politique relative au harcèlement<sup>151</sup>. Celle-ci vise tous les employés, incluant le conseil d'administration. Le but est de maintenir un environnement de travail sain, prévenir le harcèlement et prévoir un mécanisme d'aide aux victimes de harcèlement psychologique. Une définition est offerte, ainsi qu'une gamme d'exemples de comportements inacceptables. La politique énumère aussi ce qui n'est pas considéré comme étant du harcèlement. Finalement, il y a toutes les procédures à suivre pour faire une plainte de harcèlement psychologique.

Desjardins a aussi un *Code de déontologie : l'éthique et la déontologie chez Desjardins*<sup>152</sup>. L'objectif est de contribuer au mieux-être économique et social de ses employés. On y a abordé

---

<sup>149</sup> Desjardins, (2017), Repéré à <https://www.desjardins.com>.

<sup>150</sup> *Loi sur les coopératives de services financiers*, RLRQ, c. 67.3.

<sup>151</sup> DESJARDINS, « Politique relative au harcèlement », 27 septembre 2007, [<http://www.caissesolidaire.coop/bilan/2010/telecharger/politique-harcelement.pdf>].

<sup>152</sup> DESJARDINS, « Mission et valeurs : Code de déontologie », [[https://www.desjardins.com/fr/a\\_propos/profil/difference/codethi2.pdf](https://www.desjardins.com/fr/a_propos/profil/difference/codethi2.pdf)].

les valeurs et les principes chez Desjardins. Cependant, il ne fait pas vraiment mention du harcèlement psychologique dans ce document. Desjardins offre aussi un programme d'aide psychologique aux employés (ci-après « PAP »)<sup>153</sup>. C'est un service d'assistance et de conseil pour des employés en difficulté sur le plan psychologique.

Finalement, nous allons passer à la description interne d'Hydro-Québec.

### 2.3. *Hydro-Québec*

Hydro-Québec est une **société d'État**, dont le seul actionnaire est le gouvernement du Québec. Une société d'État est gérée comme étant une entreprise privée, cependant elle appartient entièrement au gouvernement. Hydro-Québec est la source principale d'électricité au Québec, grâce à sa source première : l'eau<sup>154</sup>. La société d'État est dirigée par un conseil d'administration formé de 16 personnes. Avec plus de 150 établissements au Québec, Hydro-Québec totalise plus de 19 800 employés. La société d'État est assujettie à la *Loi sur Hydro-Québec*<sup>155</sup>. Celle-ci établit les règles à suivre, ce qui constitue la société, comment est établie sa direction, etc. La *Loi sur la Régie de l'énergie* gouverne également les activités d'Hydro-Québec en régissant la distribution de l'énergie, en ce cas l'électricité<sup>156</sup>. Bien sûr, en tant qu'employeur, Hydro-Québec tombe aussi sous le régime de toutes les lois du travail applicables au Québec.

Hydro-Québec a aussi ses propres règles et procédures à l'interne, de plus, c'est une entreprise régie par différentes conventions collectives. Le pouvoir de l'administration provient du *Règlement de régie interne d'Hydro-Québec*<sup>157</sup>.

Il y a aussi un *Code de conduite*. Celui-ci agit comme guide d'éthique dans cette organisation. Il vise tous les employés d'Hydro-Québec, mais aussi ses collaborateurs. On peut y trouver les

---

<sup>153</sup> DESJARDINS, « Programme d'aide psychologique aux employés », [<https://www.rcd-dgp.com/NR/rdonlyres/BA408520-381B-4432-9CAE-08F744EA6142/0/Depliantduprogrammedaidepsychologique.pdf>].

<sup>154</sup> Hydro-Québec, (2017), Repéré à <http://www.hydroquebec.com/residentiel/>.

<sup>155</sup> *Loi sur Hydro-Québec*, RLRQ, c. H.5.

<sup>156</sup> *Loi sur la régie de l'énergie*, RLRQ, R-6.01.

<sup>157</sup> HYDRO-QUÉBEC, « Règlement de régie interne d'Hydro-Québec, numéro 730 », (s.d). [[http://www.hydroquebec.com/publications/fr/docs/reglement-regie-interne/reglement\\_730.pdf](http://www.hydroquebec.com/publications/fr/docs/reglement-regie-interne/reglement_730.pdf)].

principes fondamentaux d'Hydro-Québec adaptés à la société moderne<sup>158</sup>. Ces principes dictent les comportements et actions à adopter, et peuvent aider les employés à prendre certaines décisions dans leurs fonctions. Il y a un chapitre du *Code de conduite* qui discute du harcèlement psychologique et de la violence au travail et précise ce qu'il faut faire lorsqu'une telle situation se produit.

Quant aux règles touchant directement le harcèlement psychologique, Hydro-Québec a adopté une politique de « tolérance zéro » en mars 1997, celle-ci se référant notamment à la Charte des droits et libertés de la personne<sup>159</sup>. Toutes formes de discrimination, harcèlement, intimidation ou violence sont prohibées<sup>160</sup>. Le but est vraiment de viser le harcèlement au sens large et de maintenir un milieu de travail sain. Ainsi, Hydro-Québec encourage la dénonciation des comportements interdits pour prévenir et régler rapidement ce type de situation. De plus, tous les employés peuvent utiliser le programme d'aide aux employés, où plusieurs types de soutien et de ressources psychologiques leur sont offerts.

Finalement, comme nous l'avons mentionné, Hydro-Québec est régie par différentes conventions collectives. La plupart contiennent des articles couvrant directement le harcèlement psychologique, similairement à l'article 81.18 de la LNT.

Bref, Hydro-Québec a fait des efforts soutenus dans le but de vaincre le harcèlement psychologique au travail. La Société d'État présente donc un avantage sur bon nombre d'entreprises quant au mécanisme de traitement de plainte à l'interne. Il paraîtrait même que l'atmosphère de l'organisation serait de plus en plus saine<sup>161</sup>.

Ceci conclut notre présentation des portraits des entreprises sélectionnées à titre d'exemples pour ce mémoire. Nous avons donc choisi une entreprise privée, Rio Tinto Alcan, une

---

<sup>158</sup> HYDRO-QUÉBEC, « Code de conduite : l'éthique au cœur de nos décisions », 2009, [[http://www.hydroquebec.com/publications/fr/docs/code-conduite/code\\_conduite.pdf](http://www.hydroquebec.com/publications/fr/docs/code-conduite/code_conduite.pdf)].

<sup>159</sup> *Boulangier c. Syndicat des employées et employés de métiers d'Hydro-Québec, section locale 1500 (SCFP-FTQ)*, 1998 RJDT1646.

<sup>160</sup> HYDRO-QUÉBEC, « Politique-cadre en matière de harcèlement », (2009), Montréal, Hydro-Québec.

<sup>161</sup> Lia LÉVESQUE, « Hydro-Québec : aucune commande politique n'a fait « barrer » Accurso », (10 septembre 2014). *Le Devoir*. Repéré à <http://www.ledevoir.com/politique/quebec/418081/commission-charbonneau-hydro-parle-de-sa-politique-de-tolerance-zero-contre-l-intimidation>.

coopérative, Desjardins et une société d'État qui est gérée comme une entreprise privée, Hydro-Québec. Nous allons maintenant introduire notre question de recherche et les problématiques qui s'en suivent.

### **3. La problématique et la question de recherche**

Dans cette section, nous voulons expliquer en détail notre problématique (3.1), suivie de notre question de recherche (3.2). Nous allons terminer en présentant notre cadre théorique (3.3).

#### ***3.1. Explication de la problématique***

Nous allons discuter des différents problèmes que les plaignants, les décideurs et les entreprises peuvent rencontrer lorsqu'il est question de harcèlement psychologique au travail.

##### **i. Difficultés pour les plaignants**

Lorsqu'une personne doit prouver le harcèlement psychologique, elle doit monter un dossier complet qui démontre que sa situation remplit les critères définissant la norme. La preuve est analysée à l'aide d'une approche globale pour repérer la répétition d'une conduite. Étant donné que c'est l'accumulation des comportements qui est généralement importante, il faut regarder la situation dans son ensemble, et non chaque geste isolé. Ainsi, il peut y avoir beaucoup d'éléments à prendre en considération dans le but de construire la preuve. De plus, démontrer la conduite vexatoire, l'atteinte à la dignité et à l'intégrité et l'existence d'un milieu de travail néfaste peut s'avérer long, laborieux, et éprouvant pour la victime<sup>162</sup>. Par exemple, le critère de l'atteinte à la dignité et à l'intégrité physique et psychologique est facile à énoncer, mais la victime doit démontrer clairement ce que cela représente pour elle<sup>163</sup>. Souvent, le tout repose sur une interprétation de la victime selon ce qu'elle a vécu, ce qui est très personnel et difficile à exprimer clairement. Plusieurs de ces critères relèvent de la subjectivité de la victime, qui peut

---

<sup>162</sup> COMMISSION DES NORMES DU TRAVAIL, *Le harcèlement psychologique au travail, 2004-2014 : de la prévention à la résolution*, Cowansville, Éditions Yvon Blais, 2014.

<sup>163</sup> SUZANNE MUSSELY-GOSSELIN, *Discorde ou harcèlement psychologique ? Quand les relations professionnelles s'enveniment...*, Montréal, Éditions Yvon Blais, 2015.

également souffrir d'un problème de santé mentale causé par le harcèlement. Aussi, les témoignages sont souvent contradictoires. En d'autres mots, la preuve requise se montre parfois complexe à établir pour les victimes de harcèlement psychologique.

De plus, le législateur a désigné deux instances pour trancher les litiges de harcèlement psychologique en milieu de travail : le TAT (antérieurement la CRT) et les Tribunaux d'arbitrage (ci-après TA)<sup>164</sup>. De plus, la CNESST reçoit, parallèlement à une plainte, les demandes de réclamation pour une lésion professionnelle attribuable au harcèlement psychologique. Qui plus est, la CDPDJ peut aussi intervenir s'il s'agit d'un cas de harcèlement discriminatoire. Nous sommes dans une situation de pluralité de forums dont les compétences se chevauchent<sup>165</sup>. Ainsi, un plaignant peut disposer de différents recours pour poser sa plainte, ce qui peut être décourageant. Cependant, avant qu'une plainte ne se rende à l'une de ces instances, il y a plusieurs étapes :

1. **Plainte interne** : le salarié qui est syndiqué sera généralement suivi par son représentant syndical. Toutefois, le non-syndiqué est laissé à lui-même et il n'est pas représenté.
2. **Plainte au TAT (ex-CRT) ou grief (TA).**
3. **Réclamation à la CNESST** : le salarié non syndiqué est encore laissé à lui-même et doit payer, s'il y a lieu, les frais de représentation (lésions professionnelles).
4. Exercer simultanément plusieurs recours et possibilité de faire face à un double processus quasi judiciaire.

Le salarié victime de harcèlement psychologique en milieu de travail doit donc suivre plusieurs étapes. Il doit possiblement faire une plainte ou une réclamation à deux instances différentes, ce qui engendre un dédoublement de la preuve<sup>166</sup>. Cela peut aussi être très coûteux, en termes de temps, de frais de représentation, etc.<sup>167</sup>. En outre, il n'y a pas d'arrimage stratégique entre le

---

<sup>164</sup> COMMISSION DES NORMES DU TRAVAIL, préc., note 162.

<sup>165</sup> GUYLAINE VALLEE, MICHEL COUTU, JEAN DENIS GAGNON, JEAN M. LAPIERRE ET GUY ROCHER, *Le droit à l'égalité : les tribunaux d'arbitrage et le Tribunal des droits de la personne*, Montréal, Les Éditions Thémis, 2001.

<sup>166</sup> *Béliveau St-Jacques c. Fédération des employées et employés de services publics Inc.*, préc., note 49.

<sup>167</sup> COMMISSION DES NORMES DU TRAVAIL, préc., note 162, p. 179-180.

TAT, les TA et la CNESST (en cas de lésion professionnelle) et l'on ne peut savoir qui va rendre sa décision en premier.

Bref, une plainte pour harcèlement psychologique peut se révéler assez complexe et entraîner d'autres effets néfastes, comme compromettre, de par la tension qu'elle génère, la santé mentale de victimes déjà fragilisées<sup>168</sup>. Effectivement, le processus de plainte peut paraître intimidant, en raison de sa complexité et sa durée, et ceci peut donc faire augmenter l'anxiété et le stress chez une personne déjà vulnérable. Ainsi, plusieurs se découragent avant même de se lancer dans la démarche, ce qui peut être encore plus néfaste pour leur estime de soi et leur santé psychologique<sup>169</sup>.

## ii. Difficultés pour les décideurs

La définition du harcèlement psychologique offerte par la LNT comprend plusieurs composantes telles que la conduite vexatoire, le caractère répété ou grave, le caractère hostile ou non désiré, l'atteinte à la dignité et à l'intégrité de la personne ainsi que le climat de travail malsain. L'évaluation de la preuve pour ces composantes dépend beaucoup de la perception de la victime et de la crédibilité de son témoignage, ce qui peut se révéler problématique. À titre d'exemple, la conduite vexatoire touche les valeurs internes des personnes : il s'agit donc d'un critère subjectif. Un comportement peut être acceptable pour certaines personnes, mais offensant pour d'autres. Ainsi, à l'occasion d'une plainte pour harcèlement psychologique, la perception des acteurs en cause, y compris le TAT et les TA, influe sur les jugements. Ceci force donc une analyse au cas par cas, où chaque décision peut être différente selon les preuves et les éléments clés présentés. Par conséquent, chaque analyse se trouve à être distincte et le corpus jurisprudentiel n'est pas stable et prévisible<sup>170</sup>. Parfois, il est possible de remarquer un manque d'uniformité entre le TAT et les TA dans la rédaction des jugements, ce qui entraîne une certaine instabilité juridique.

---

<sup>168</sup> KATHERINE LIPPEL, « Le harcèlement psychologique au travail : portrait des recours juridiques au Québec et des décisions rendues par la commission des lésions professionnelles. », (2005) 7 *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*.

<sup>169</sup> S. MUSSELY-GOSSELIN, préc., note 163.

<sup>170</sup> COMMISSION DES NORMES DU TRAVAIL, préc., note 162, p. 176.



Aussi, le législateur accorde un vaste pouvoir de réparation au TAT et aux TA en vertu de l'article 123.15 de la LNT<sup>171</sup>. Il peut s'agir de la réintégration en milieu de travail, de l'attribution d'une indemnité équivalente au salaire perdu, de dommages-intérêts punitifs et moraux, d'une indemnité pour la perte d'emploi, du financement d'un soutien psychologique pour une période raisonnable, de la modification du dossier disciplinaire de la victime, ou d'une ordonnance visant à mettre fin au harcèlement en empêchant sa répétition. La jurisprudence est loin d'être uniforme quant aux montants qui doivent être accordés, le cas échéant, à titre de dommages moraux et exemplaires<sup>172</sup>.

### iii. Difficultés pour les entreprises

L'article 81.19 de la LNT vise à prévenir le harcèlement psychologique, et c'est principalement l'employeur qui assume cette responsabilité. Il ne faut pas oublier que le harcèlement psychologique au travail peut engendrer plusieurs conséquences pour les entreprises, par exemple la diminution de la production et de la satisfaction au travail, une augmentation de l'absentéisme et un environnement de travail malsain<sup>173</sup>. C'est donc le rôle des entreprises de créer des politiques contre le harcèlement psychologique pour tenter de prévenir et dissuader de telles situations<sup>174</sup>. C'est aussi la responsabilité de l'employeur de faire cesser une situation de harcèlement psychologique, lorsque celle-ci est portée à son attention. Effectivement<sup>175</sup> :

« Au Québec, l'adoption d'une politique contre le harcèlement dit psychologique pouvant, à l'occasion, être causé par de l'abus d'autorité est désormais nécessaire et les employeurs assujettis à la Loi sur les normes du travail doivent entre autres prendre des moyens raisonnables pour prévenir et faire cesser, le cas échéant, cette forme de harcèlement. »

Il n'y a donc plus d'excuses acceptables à cet égard ; peu importe le type d'entreprise, une politique interne devrait être en vigueur pour contrer cette problématique.

---

<sup>171</sup> *Id.*

<sup>172</sup> COMMISSION DES NORMES DU TRAVAIL, préc., note 162, p. 191-202.

<sup>173</sup> GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, « Une stratégie de prévention du harcèlement psychologique au travail et de soutien aux victimes », février 2003.

<sup>174</sup> S. MUSSELY-GOSSELIN, préc., note 163.

<sup>175</sup> I. CANTIN ET J.-M. CANTIN, préc., note 27, p. 9.

« L'élaboration et l'implantation d'une telle politique peuvent d'ailleurs se faire dans n'importe quel milieu de travail, peu importe le nombre d'employés. Ce qui variera sera plutôt le titre donné à la politique, sa présentation, son degré de spécificité et les mécanismes de traitement d'une plainte, souvent plus sophistiqués dans les entreprises de plus grande taille. »<sup>176</sup>

Cependant, les employeurs n'ont pas nécessairement toujours le soutien nécessaire pour bien mettre en vigueur un processus de prévention et de plainte pour le harcèlement psychologique au travail. Cette problématique fait donc souvent l'objet « d'une gestion passive et réactive » des employeurs<sup>177</sup>. De plus, ce n'est pas parce que l'entreprise a mis en vigueur une politique que celle-ci est effective. Parfois, certaines politiques prévoient seulement la couverture de quelques formes de harcèlement, par exemple le harcèlement sexuel ou discriminatoire, ce qui réduit leur portée. Il est donc important d'élaborer une politique se voulant générale, tout en restant spécifique. Cantin et Cantin ont élaboré une formule qui met de l'avant ce qu'une bonne politique doit comporter<sup>178</sup> :

- a) Prévoir les objectifs ;
- b) Énoncer à qui s'applique la politique (champ d'application) ;
- c) Responsabiliser les tierces parties ;
- d) Définir les termes utilisés ;
- e) Décrire ce qui est prohibé ;
- f) Définir les responsabilités ;
- g) Spécifier quelles seront les règles de procédure en vue du traitement des plaintes (processus de traitement de plainte formel ou informel) ;
- h) Traiter des mesures en cas de violation ;
- i) Nommer un responsable de la politique et de son suivi ;
- j) Fournir un accusé de réception ;
- k) Désigner les parties.

---

<sup>176</sup> *Id.* p. 13.

<sup>177</sup> J.-P. BRUN ET E. KEDL, préc., note 6, p. 402.

<sup>178</sup> I. CANTIN ET J.-M. CANTIN, préc., note 27, p. 14 à 28.

Ainsi, il peut se montrer complexe pour les entreprises, en premier lieu d'avoir une politique pour contrer le harcèlement psychologique au travail, et en second lieu de s'assurer que celle-ci couvre la problématique dans son ensemble. Bref, c'est tout un défi qui attend les entreprises pour prévenir toutes les formes de harcèlement, identifier les comportements prohibés et cibler les effets que ceux-ci engendrent. Une bonne politique devrait aussi aborder l'abus d'autorité<sup>179</sup>. De plus, pour être efficace, celle-ci doit être claire, diffusée à tous les employés et appliquée de façon constante et uniforme. Une chose est certaine, il s'agit ici d'une problématique organisationnelle, donc l'employeur doit prendre les mesures raisonnables nécessaires pour prévenir et faire cesser le harcèlement psychologique. Par conséquent, une politique et un processus de plainte interne s'imposent. Toutefois, il ne faut pas oublier que l'employeur a une obligation de moyens et non de résultat. Il est presque impossible de garantir un environnement exempt de harcèlement, surtout s'il n'y a pas de contribution de la part des employés<sup>180</sup>.

Ce qui nous amène à présenter notre question de recherche pour ce mémoire.

### ***3.2. La question de recherche***

L'entrée en vigueur des articles 81.18 à 81.20 de LNT a eu une incidence quant aux plaintes de harcèlement psychologique en milieu de travail. Toutefois, nous nous questionnons sur l'effectivité de cette norme presque quatorze ans après son apparition. En d'autres mots, dans ce mémoire, nous allons analyser les effets normatifs (au sens large) de la norme dans trois grandes entreprises. Nous allons aussi inclure à titre complémentaire, une appréciation des effets normatifs des articles 81.18 à 81.20 de la *Loi sur les normes du travail* sur les facteurs temporel et juridictionnel (éléments que nous précisons ci-dessous).

À noter que nous allons dorénavant référer au TAT/CRT autant lorsque nous discuterons du TAT ou de la CRT.

---

<sup>179</sup> *Id.*

<sup>180</sup> M.-J. SIGOUIN ET L. BERNIER, préc., note 112.

Tout d'abord, nous allons vérifier comment les grandes entreprises, plus spécifiquement Rio Tinto Alcan, Desjardins et Hydro-Québec, ont mis en œuvre des mesures visant à contrer le harcèlement psychologique au travail (politiques internes, moyens de recours, etc.) et comment celles-ci gèrent ce type de plaintes (réactions et actions prises). Nous voulons donc saisir dans le **facteur organisationnel** comment les entreprises appliquent les articles 81.18 à 81.20 de la LNT.

En outre, dans l'analyse du **facteur temporel**, nous voulons observer l'évolution de l'interprétation du harcèlement psychologique par les TA, autant avant qu'après l'apparition de la norme en 2004. Nous voulons aussi savoir si cette évolution se refléterait à travers le TAT (auparavant la CRT) depuis les nouvelles dispositions de la LNT. Nous allons donc procéder à une analyse des écarts entre les TA et le TAT/CRT par rapport à l'objet des plaintes et à l'interprétation des sources de droit par les tribunaux.

Pour ce qui est du **facteur juridictionnel**, nous nous questionnons sur le processus suivi par les différentes instances désignées pour juger le harcèlement psychologique depuis la mise en vigueur des articles 81.18 à 81.20 de la LNT le 1<sup>er</sup> juin 2004. Nous voulons comparer les similarités et les différences dans le traitement des litiges en matière de harcèlement psychologique par les tribunaux compétents, en fonction de l'instance saisie de la plainte (art. 123.6 à 123.12 LNT). Nous allons donc procéder à une analyse des écarts entre les TA et le TAT/CRT par rapport aux résultats des décisions, aux réparations accordées, aux motifs de rejet et aux composantes du harcèlement psychologique, c'est-à-dire les concepts-clés du harcèlement psychologique et les critères d'appréciation de la preuve. La recherche inclura aussi des décisions des tribunaux supérieurs dans les cas où il y a eu révision judiciaire relative au harcèlement psychologique.

Pour ce faire, nous analyserons la jurisprudence du TAT/CRT et des TA traitant du harcèlement psychologique depuis les années 1980, toutes les décisions provenant des trois grandes entreprises étudiées. Plus précisément, nous voulons évaluer les **effets normatifs** (et non « empiriques », ce qui nécessiterait le recours à des techniques d'enquêtes sociologiques) des dispositions de la LNT en matière de harcèlement psychologique au travail. Nous ne prendrons

pas en compte les décisions provenant de l'ancienne Commission des lésions professionnelles (maintenant intégrée au TAT). Rappelons que notre recherche est réalisée à titre **exploratoire**, nous voulons vérifier s'il existe des différences, et non en trouver les causes.

Cette recherche se justifie sur le plan scientifique, car elle reprend les méthodes d'un mémoire précédent écrit par Geneviève Pharand (ci-après G. Pharand)<sup>181</sup>. Le mémoire se base aussi sur une recherche antérieure relative à la discrimination dans l'emploi et ne concernant pas spécifiquement le harcèlement psychologique<sup>182</sup>. Aucune recherche, à notre connaissance, n'a auparavant évalué les effets des articles 81.18 à 81.20 de la LNT, antérieurement et postérieurement à leurs mises en vigueur en 2004, sur certaines grandes entreprises. De plus, aucune recherche n'a considéré la réaction (saisie à travers le droit) des milieux de travail face à la norme prohibant le harcèlement psychologique. **En conséquence, nous nous demandons quels sont les effets normatifs des articles 81.18 à 81.20 de la LNT sur trois grandes entreprises, accessoirement sur les tribunaux administratifs compétents.**

Nous croyons que ce mémoire sera pertinent pour le domaine des relations industrielles, car aucune organisation n'est à l'abri du harcèlement psychologique et il est important d'avoir une norme effective et efficace en ce domaine. De plus, ce phénomène étant de plus en plus commun et dénoncé, il est important de savoir comment le gérer. Il ne faut pas oublier que les causes premières du harcèlement psychologique ne se trouvent pas dans l'aspect individuel du harcèlement, mais plutôt dans l'organisation du travail et les rapports sociaux qu'elle entraîne. Donc, les entreprises et les tribunaux ont un rôle important à jouer face au harcèlement psychologique au travail. Ce mémoire aidera ainsi les praticiens dans la gestion de plaintes et griefs de harcèlement psychologique. Il pourra aussi éclairer les entreprises dans la réglementation de ce phénomène.

La prochaine sous-section examinera le cadre théorique provenant de Guy Rocher et Valérie Demers qui va guider l'élaboration de notre question de recherche.

---

<sup>181</sup> GENEVIEVE PHARAND, *Le harcèlement psychologique au travail : concepts-clés, sources de droit et réparations retenues par la Commission des relations du travail et les tribunaux d'arbitrage*, Mémoire de maîtrise en Relations Industrielles, Université de Montréal, 2008.

<sup>182</sup> G. VALLEE, M. COUTU, J.D. GAGNON, J.M. LAPIERRE ET G. ROCHER, préc., note 165.

### 3.3. *Le cadre théorique*

Plusieurs auteurs ont tenté de cerner le concept de **l'effectivité du droit**. Toutefois, Guy Rocher et Valérie Demers ont développé une façon intéressante d'étudier ce concept<sup>183</sup>. Dans son ouvrage, Valérie Demers évalue l'effectivité de la réglementation antitabac de l'Université de Montréal et elle définit à cet égard quelques principes importants. L'effectivité du droit se définit comme l'évaluation scientifique et statistique de la fréquence des situations qui correspondent ou ne correspondent pas au modèle que constitue la norme. L'analyse vise à identifier la proportion dans laquelle les comportements observables correspondent au modèle que prescrit une norme juridique. En d'autres mots, une norme est considérée comme effective s'il y a un degré de conformité élevé des comportements par rapport à celle-ci. Mais, il y a aussi toujours un certain pourcentage d'ineffectivité. L'objectif de plusieurs recherches est de comprendre l'écart entre la règle de droit et sa mise en œuvre. En fait, Demers souligne que<sup>184</sup> :

« Une étude ayant pour but l'évaluation de l'effectivité d'une norme juridique devrait chercher à identifier, outre le taux de conformité de la règle de droit, tous les effets concrets de la norme, ainsi que les effets symboliques, voulus, non intentionnels, immédiats et différés susceptibles d'en découler. »

Selon Rocher, l'effectivité est assez polyvalente et elle peut signaler tout effet de toute nature qu'une loi peut avoir. Comprendre l'effectivité du droit nécessite de retracer l'ensemble de ses effets, c'est-à-dire ceux qui sont voulus et involontaires, recherchés ou accidentels, directs ou indirects, prévus et inattendus, sociaux, politiques, économiques ou culturels. Ce concept démontre la force sociale du droit. C'est la compréhension des rapports liant le droit aux pratiques sociales effectives. Puisque la norme est souvent considérée comme un processus finalisé, destiné à modifier une situation ou un rapport social, il paraît logique d'en évaluer les conséquences et de s'interroger sur les effets qu'elle engendre<sup>185</sup>.

---

<sup>183</sup> VALÉRIE DEMERS, *Le contrôle des fumeurs : une étude d'effectivité du droit*, Montréal, Éditions Thémis, 1996.

<sup>184</sup> *Id.* p. 59.

<sup>185</sup> *Id.*

Le concept de l'effectivité du droit est relié à l'**efficacité** d'une norme. En fait, « l'effectivité est une condition nécessaire, mais non suffisante de l'efficacité »<sup>186</sup>. Le concept d'efficacité vise à évaluer si la règle de droit atteint l'objectif pour lequel elle a été adoptée. Ainsi, une règle de droit sera efficace si elle procure le résultat ayant présidé à sa création. Il y a donc en ce cas un rapport positif entre les règles posées et les objectifs projetés par le législateur, c'est-à-dire une adéquation entre les fins et les moyens. Toutefois, l'analyse de l'efficacité présuppose que la norme est effective, donc (en règle générale) respectée.

Ainsi, aux fins de ce mémoire, il apparaît pertinent d'évaluer les effets normatifs des articles 81.18 à 81.20 de la LNT pour comprendre comment celle-ci est appliquée par les entreprises et les tribunaux. Toutefois, nous nous limiterons dans ce mémoire à appréhender l'effectivité normative à partir de la jurisprudence pertinente. Par conséquent, seuls les effets normatifs seront pris en considération puisqu'il faudrait aller au-delà d'une analyse jurisprudentielle (par exemple, au moyen de questionnaires et d'entretiens semi-dirigés) pour saisir l'ensemble des effets, empiriques et normatifs, qui découlent de l'interdiction du harcèlement psychologique.

Nous avons exposé notre problématique et posé notre question de recherche. La prochaine section décrira le modèle d'analyse développé (4) pour mener à bien cette recherche.

#### **4. Modèle d'analyse de la recherche**

Comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, notre mémoire cherche à déterminer les effets normatifs des articles 81.18 à 81.20 de la LNT sur trois grandes entreprises et les tribunaux administratifs compétents. La présente section présentera le modèle d'analyse de Geneviève Pharand ; nous allons commencer par décrire sa recherche et ses résultats (4.1). Cette section servira aussi pour expliquer et définir notre propre modèle conceptuel (4.2) et notre modèle opératoire (4.3) pour finalement discuter des propositions de recherche (4.4).

---

<sup>186</sup> *Id.*

#### ***4.1. Lien avec le mémoire de Geneviève Pharand***

En 2008, G. Pharand a remis un mémoire de maîtrise en relations industrielles traitant du harcèlement psychologique en milieu de travail. Elle voulait observer si la CRT et les TA interprètent et appliquent de la même manière les composantes et les concepts clés de la définition du harcèlement psychologique. Ce mémoire a également été réalisé sous la direction de Michel Coutu. L'objectif du présent mémoire serait d'y faire suite, ainsi que de faire une analyse un peu plus pointue sur différents facteurs, en utilisant une méthodologie similaire.

Avant de poursuivre l'analyse de ce mémoire, il nous apparaît pertinent de résumer brièvement la méthodologie utilisée et d'énumérer les conclusions principales de l'enquête menée par G. Pharand.

G. Pharand a fait une revue jurisprudentielle et elle avait au total 84 décisions<sup>187</sup>. 49 décisions provenaient de la CRT et 35 décisions des TA. Les décisions rendues concernent la période du 1<sup>er</sup> juin 2004 au 1<sup>er</sup> juin 2008. Le reste de la méthodologie est similaire à ce mémoire, comme nous le verrons dans quelques pages dans la partie méthodologie.

Tout d'abord, la CRT et les TA rejettent deux recours sur trois. G. Pharand n'a pas soulevé d'écart entre les deux instances sur la définition du harcèlement psychologique au travail. Les deux se basent donc sur la même définition. Aussi, la CRT et les TA semblent utiliser les mêmes sources pour rendre leurs décisions. Cependant, 35% des cas de la CRT et 9% des cas des TA n'utilisent pas de sources juridiques précises pour l'analyse des faits (aucune justification du raisonnement ni de la conclusion). G. Pharand recommande de pousser les recherches, car, à première vue, il ne semble pas y avoir d'explication. Il y a un certain échange des sources de droit entre les deux instances, ce qui aiderait à éliminer les écarts d'analyse. Toutefois, chacune a davantage tendance à utiliser sa propre jurisprudence. Quant aux réparations accordées à la victime, la CRT est plus encline à attribuer des dommages moraux et punitifs, tandis que les TA cherchent à prendre des moyens raisonnables pour résoudre le conflit. Un écart institutionnel

---

<sup>187</sup> G. PHARAND, préc., note 181.



est donc variable quant aux réparations. De plus, dans leurs conclusions respectives, la CRT retient plus souvent l'exercice des droits de la direction, alors que les TA invoquent davantage la situation conflictuelle au travail. Quant à l'utilisation des critères du harcèlement psychologique, la CRT semble utiliser majoritairement les suivants : le caractère vexatoire, le caractère répétitif, le caractère hostile et non désiré ainsi que l'atteinte à la dignité et à l'intégrité. Pour leur part, les TA en utilisent majoritairement trois, soit le caractère vexatoire, le caractère hostile et non désiré ainsi que l'atteinte à la dignité et à l'intégrité. G. Pharand a aussi relevé un écart dans les critères d'appréciation de la preuve<sup>188</sup> :

« En effet, lorsque plusieurs agissements sont retenus, les commissaires de la CRT n'en mentionnent majoritairement aucun alors que les arbitres mentionnent majoritairement le critère de l'analyse globale et le critère de la victime raisonnable. Lorsqu'un acte unique est retenu, les commissaires ne mentionnent pas majoritairement le critère de la victime raisonnable alors que les arbitres le mentionnent majoritairement. »

Toutefois, bien que G. Pharand ait remarqué des écarts dans l'interprétation et l'application de certains éléments d'analyse de la définition du harcèlement psychologique en milieu de travail entre la CRT et les TA, elle ne croit pas que ceux-ci sont significatifs. En fait, ce n'est pas parce que des éléments ne sont pas mentionnés dans une décision qu'ils ne sont pas pris en considération dans l'appréciation de la preuve<sup>189</sup>. De plus, elle n'est pas en mesure d'expliquer les raisons des écarts entre les institutions. Elle admet donc que sa recherche comporte des limites. Finalement, elle mentionne qu'il faudrait continuer de suivre l'évolution de la jurisprudence sur le harcèlement psychologique au travail afin de vérifier si les décideurs des deux instances arrivent à mettre en application une démarche d'analyse uniforme dans le but d'assurer aux victimes une égalité d'application de la loi. **Dans ce mémoire, l'objectif est de vérifier les effets normatifs de la loi sur l'interprétation et l'application de celle-ci par certaines grandes entreprises et les tribunaux administratifs compétents.**

La prochaine sous-section détaillera le modèle conceptuel.

---

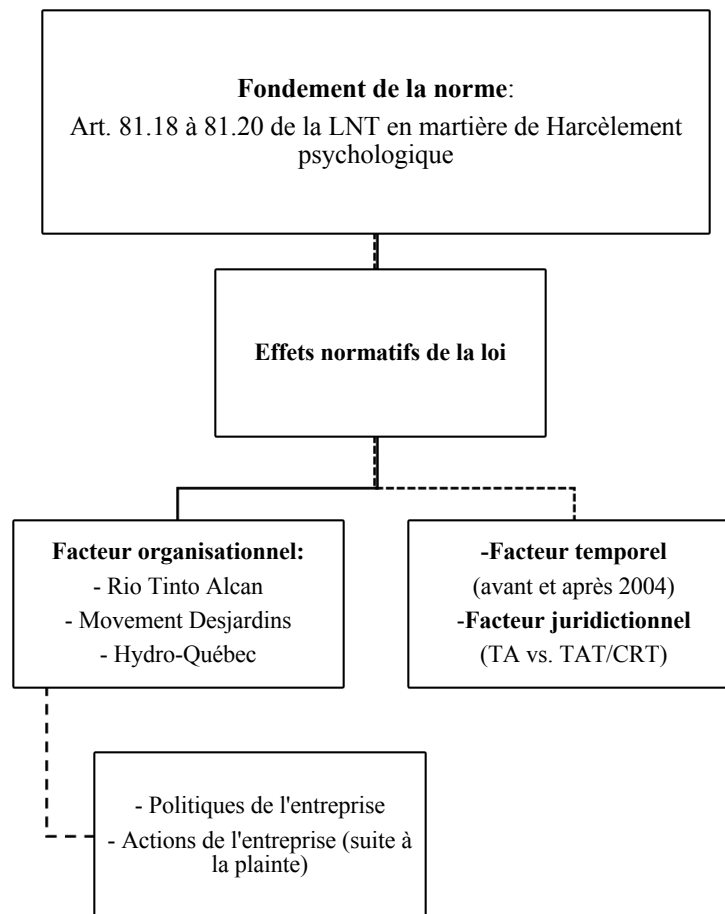
<sup>188</sup> *Id.* p. 174.

<sup>189</sup> *Id.* p. 175.

#### 4.2. *Modèle conceptuel*

La figure 3, ci-dessous, illustre notre conceptualisation, c'est-à-dire comment nous voulons expliquer notre question de recherche. Le concept de base est donc relié aux **effets de la norme traitant du harcèlement psychologique**.

**Figure 3**  
Modèle conceptuel



Sans utiliser des « variables » au sens fonctionnaliste du terme, nous voulons étudier le fondement des articles 81.18 et 81.20 de la LNT. Il est important de rappeler que nous sommes toujours dans une recherche exploratoire. Nous allons tout d'abord dévoiler nos résultats principaux provenant du facteur organisationnel. Le **facteur organisationnel** est composé de la

jurisprudence de trois grandes entreprises : Rio Tinto Alcan, Desjardins et Hydro-Québec. Nous voulons donc vérifier comment les articles 81.18 à 81.20 de la LNT sont appliqués en entreprise. Ce facteur sera évalué selon les **politiques internes** et les **actions** de l'employeur suite à une plainte de harcèlement psychologique.

Par la suite, nous allons présenter nos résultats complémentaires provenant du facteur temporel et juridictionnel. Le **facteur temporel** inclut une analyse de l'évolution de la jurisprudence face au harcèlement psychologique (antérieure vs postérieure à 2004). Pour le **facteur juridictionnel**, nous allons comparer les TA et TAT/CRT quant à leur analyse des articles 81.18 à 81.20 de la LNT. Ainsi, nous allons pouvoir considérer l'**évolution** de l'interprétation de la norme avec le facteur temporel, et comparer le **traitement juridique** du harcèlement psychologique avec le facteur juridictionnel.

Pour chaque facteur, il y aura une **analyse quantitative** afin de mesurer certains écarts dans la jurisprudence. L'exercice n'est pas pour expliquer les causes de ceux-ci, mais bien procéder à des comparaisons. Par la suite, il y aura une **analyse qualitative** de la jurisprudence. Comme nous étudions le domaine du droit du travail, nous croyons pertinent de procéder à une analyse qualitative de la jurisprudence de façon inductive pour bien saisir les effets de la norme sur nos trois facteurs. Nous allons conclure l'examen de chaque facteur par une discussion d'ensemble.

Bien que notre recherche se veuille exploratoire et inductive, nous sommes en mesure de présenter un modèle opératoire, ainsi que des propositions de recherche, malgré que celles-ci soient sujettes à changement à l'étape de la présentation des résultats.

### ***4.3. Modèle opératoire***

La présentation du modèle opératoire nous permet de préciser ce que nous recherchons dans l'analyse des trois facteurs, plus spécifiquement organisationnel (4.3.1), temporel (4.3.2) et juridictionnel (4.3.3).

#### 4.3.1. *Facteur organisationnel*

Nous nous questionnons sur **l'application des dispositions de la LNT en entreprise** ; puisque la norme est censée être préventive, les organisations ont un rôle majeur à jouer pour contrer le harcèlement psychologique en milieu de travail. Les employeurs sont aussi responsables de faire cesser toutes formes de harcèlement et de conserver un environnement de travail sain<sup>190</sup>. C'est pourquoi il nous faut retenir le facteur organisationnel. Nous étudierons uniquement la jurisprudence provenant de Rio Tinto Alcan, Desjardins et Hydro-Québec. Il est possible de comprendre les effets de la norme en évaluant comment les entreprises ont institué leurs politiques et comment elles les mettent en vigueur. Il est également possible de faire une comparaison des politiques de l'entreprise avant la mise en vigueur des articles 81.18 à 81.20 de la LNT et après, pour vérifier si la norme fondamentale est réellement effective dans le milieu du travail. Il sera ainsi possible de voir, dans la mesure que le permet notre corpus de décisions, le fonctionnement tangible de la norme dans l'entreprise. Nous allons donc nous intéresser aux **effets des articles 81.18 à 81.20 de la LNT sur les politiques internes de l'entreprise et leurs actions ou réactions suite à une plainte de harcèlement psychologique.**

#### 4.3.2. *Facteur temporel*

Pour évaluer les effets de la norme traitant du harcèlement psychologique, il est aussi important d'analyser **l'évolution dans le temps de l'interprétation du harcèlement psychologique** dans les recours juridiques<sup>191</sup>. Il ne faut pas oublier qu'antérieurement au 1<sup>er</sup> juin 2004, il n'avait pas de recours visant spécifiquement le harcèlement psychologique. C'est uniquement depuis le 1<sup>er</sup> juin 2004 que les articles 81.18 à 81.20 ont été incorporés à la LNT. En conséquence, les victimes de harcèlement psychologique ont maintenant droit à un recours spécifique à ce phénomène. Il y aura donc une partie longitudinale à cette étude afin de vérifier l'évolution des effets législatifs de la mise en vigueur de la norme en 2004.

---

<sup>190</sup> *Loi sur les normes du travail*, préc., note 8, art. 81.19.

<sup>191</sup> VALERIE TANGUAY, *Le traitement du harcèlement discriminatoire et du harcèlement psychologique en milieu de travail : continuité ou rupture?*, Montréal, Relations Industrielles, Université de Montréal, 2011.

Avec l'aide du modèle ci-dessous, nous allons pouvoir considérer les **écarts** entre les jugements des TA (avant et après le 1<sup>er</sup> juin 2004) et du TAT/CRT (uniquement depuis le 1<sup>er</sup> 2004). Voici les deux dimensions retenues pour l'étude du facteur temporel :

**Figure 4**  
Modèle opératoire – facteur temporel :

<b>Dimensions</b>	<b>Composantes</b>	<b>Indicateurs</b>
<b>1. Objets de la plainte</b>		- Plainte de harcèlement psychologique
		- Plainte autre que de harcèlement psychologique
<b>2. Sources de droit</b>	1. La législation autre que la Lnt	Pour rendre sa décision, le décideur utilise...
	2. La doctrine	Pour rendre sa décision, le décideur utilise...
	3. La jurisprudence	Pour rendre sa décision, le décideur utilise...

Voici comment les deux dimensions vont être étudiées pour le facteur temporel :

i. Objet de la plainte

Certains recours consistent en des plaintes ou griefs de harcèlement psychologique. Tandis que d'autres comportent des allégations de harcèlement dans la décision, mais la plainte ou le grief est alors dû à une autre cause (ex. : congédiement, suspension, avis disciplinaire, etc.). Il est intéressant de découvrir si d'autres objets de plainte ou grief sont utilisés par les personnes ayant vécu du harcèlement psychologique antérieur ou postérieur à 2004.

ii. Les sources du droit

Dans l'exposé des motifs, les décideurs utilisent différentes sources pour trancher les litiges de harcèlement psychologique. Nous voulons donc déterminer quelles sources sont les plus citées par les décideurs. Cette dimension a trois composantes : la législation autre que la LNT, la doctrine et la jurisprudence. Au niveau de la législation autre que la LNT, nous examinons les

appuis législatifs des décideurs pour interpréter le harcèlement psychologique au travail, soit le *Code du travail*, le CCQ, et la Charte québécoise. Quant à la jurisprudence, il pourra s'agir de décisions des TA, du TAT/CRT, des tribunaux supérieurs (Cour supérieure, Cour d'appel, Cour suprême), du TDPQ et autre.

#### 4.3.3. *Facteur juridictionnel*

Le facteur juridictionnel se réfère au tribunal qui est saisi de la plainte. Nous voulons comparer le processus suivi par les différentes instances désignées pour juger le harcèlement psychologique. À cet égard, il semble y avoir une certaine divergence entre les TA et le TAT/CRT dans l'application et l'interprétation de la norme, comme le mentionne G. Pharand<sup>192</sup>. En fait, vu le contexte institutionnel la caractérisant, les effets de la norme pourraient être différents selon l'instance qui juge un cas. Par exemple, le TAT/CRT est autonome et relève de l'État. En principe, il n'a pas de relation à long terme avec l'entreprise. Les TA, au contraire, cherchent à conserver une relation à long terme avec l'entreprise et l'arbitre est désigné par les parties patronale et syndicale. Ces raisons pourraient-elles influencer sur l'effectivité de la norme ? Il s'agit d'une question légitime qui mérite d'être abordée. Subséquemment, nous analyserons le processus suivi par les instances désignées pour juger les composantes du harcèlement psychologique. En outre, nous pourrions saisir les **effets de la norme sur le traitement juridique** et il sera aussi possible de nous assurer de l'**uniformité de l'analyse** des dispositions de la LNT par les instances saisies. Avec l'aide du modèle opératoire ci-dessous, nous allons pouvoir considérer les **écarts** entre les TA et le TAT/CRT dans leur interprétation respective de l'article 81.18 de la LNT. Voici les cinq dimensions étudiées pour le facteur juridictionnel :

---

<sup>192</sup> G. PHARAND, préc., note 181.

**Figure 5**  
Modèle opératoire – facteur juridictionnel :

<b>Dimensions</b>	<b>Composantes</b>	<b>Indicateurs</b>
<b>1. Objets de la plainte</b>		- Plainte de harcèlement psychologique
		- Plainte autre que de harcèlement psychologique
<b>2. Résultat de la décision</b>		Est-ce que la décision : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Accueille la plainte ou le grief</li> <li>- Rejette la plainte ou le grief</li> </ul>
<b>3. Réparation accordée si le recours est accueilli</b>		Mesures de réparation
<b>4. Motifs de rejet si le recours est rejeté</b>		Les motifs
<b>5a. Concepts-Clés du harcèlement psychologique</b>	Plusieurs agissements sont allégués	Est-ce que la décision examine les éléments suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>- La conduite vexatoire ;</li> <li>- Le caractère répété ;</li> <li>- Le caractère hostile/non désiré ;</li> <li>- L'atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique ;</li> <li>- Le milieu de travail néfaste ;</li> <li>- Ou introduit d'autres critères.</li> </ul>
	Un acte unique est allégué	Est-ce que la décision examine les éléments suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'acte unique grave ;</li> <li>- L'intégrité psychologique ou physique ;</li> <li>- L'effet nocif continu ;</li> <li>- Ou introduit d'autres critères.</li> </ul>
<b>5b. Critères d'appréciation de la preuve</b>	Plusieurs agissements sont allégués	Est-ce que la décision examine les faits selon : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le critère de l'analyse globale ;</li> <li>- Le critère de la victime raisonnable ;</li> <li>- Ou introduit d'autres critères.</li> </ul>

	Un acte unique est allégué	Est-ce que la décision examine les faits selon : <ul style="list-style-type: none"><li>- Le critère de la victime raisonnable ;</li><li>- Ou introduit d'autres critères.</li></ul>



Pour étudier le traitement juridique des dispositions de la LNT par les TA et le TAT/CRT, nous allons diviser notre analyse en cinq dimensions :

i. Objet de la plainte

Nous allons étudier à travers notre corpus de jurisprudence les décisions provenant des TA et du TAT/CRT où l'objet de la plainte vise explicitement le harcèlement psychologique. Nous analyserons uniquement des décisions postérieures à 2004 et nous inclurons aussi les révisions judiciaires pertinentes.

ii. Le résultat de la décision

Lorsque le décideur juge du sort de la demande, celle-ci peut être accueillie, rejetée ou accueillie partiellement. Nous nous demandons s'il y a plus de recours accueillis ou rejetés, selon l'instance saisie.

iii. La réparation accordée

Lorsque le recours est accueilli, il existe diverses mesures de réparation suite à une plainte de harcèlement psychologique au travail<sup>193</sup>. L'article 123.15 de la LNT propose sept mesures de réparation que le décideur peut accorder, mais celles-ci restent très larges<sup>194</sup>. L'analyse des réparations accordées nous permettra d'identifier quelles mesures de réparation sont accordées par les décideurs et à quelle fréquence celles-ci sont octroyées. Cette dimension sera mesurée selon huit indicateurs :

- a) La réintégration du salarié :** lorsque la plainte est accueillie, c'est souvent la première mesure de réparation qui va être imposée. Il s'agit donc, comme le titre le mentionne, de réintégrer l'employé dans la fonction qu'il occupait antérieurement aux événements. Il peut aussi être réintégré dans une autre fonction.

---

<sup>193</sup> J. BOUGAULT, préc., note 1.

<sup>194</sup> *Loi sur les normes du travail*, préc., note 8, art. 123.15.

- b) Versement d'une indemnité pour salaire perdu :** si le plaignant a subi une perte économique suite aux événements de harcèlement psychologique, le décideur peut octroyer une compensation pour les pertes financières.
- c) Versement de dommages punitifs et moraux :** les dommages punitifs peuvent être octroyés par les décideurs dans les cas de harcèlement psychologique uniquement lorsqu'il est jugé qu'il y a une atteinte illicite et intentionnelle à l'un des droits et libertés garantis par la Charte. Les dommages moraux eux peuvent être ordonnés à titre de réparation pour le préjudice moral que le plaignant aurait pu subir<sup>195</sup>.
- d) Versement d'une indemnité pour perte d'emploi :** si la réintégration du salarié n'est pas possible, ce qui peut être le cas suite à du harcèlement psychologique, le décideur peut compenser la perte d'emploi avec une indemnité.
- e) Prise de moyens raisonnables pour faire cesser le harcèlement ;**
- f) Financement du soutien psychologique pour une période raisonnable ;**
- g) Modification du dossier disciplinaire du salarié :** l'employeur à la responsabilité de prévenir et faire cesser le harcèlement psychologique au travail. Le décideur a donc plusieurs remèdes pour s'assurer que l'employeur rencontre son obligation d'offrir un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique. Le décideur peut donc ordonner à l'employeur de prendre les moyens raisonnables pour faire cesser le harcèlement, de financer le soutien psychologique du salarié victime et de modifier le dossier disciplinaire pour enlever toute trace documentaire du préjudice au salarié.
- h) Autre :** cette catégorie est prévue lorsque le décideur accorde une autre mesure de réparation que celles mentionnées ci-dessus. Par exemple, si le décideur demande des preuves supplémentaires pour conclure au harcèlement psychologique, la décision sera classée dans cette catégorie.

---

<sup>195</sup> *Québec (Curateur public) c. Syndicat national des employés de l'hôpital St-Ferdinand*, préc., note 127.

iv. Les motifs de rejet

Si le décideur juge que les événements démontrés dans la plainte ne sont pas du harcèlement psychologique au sens de la norme, le recours est rejeté ; il est donc intéressant de s'attarder sur les motifs mentionnés. On peut aussi se questionner quant à savoir si les instances saisies utilisent certains motifs plus que d'autres. En général, les motifs les plus souvent nommés sont : les composantes du harcèlement psychologique ne sont pas rencontrées, l'exercice normal des droits de direction, le manque de preuves, le non-respect des délais prévus par la norme et le devoir de représentation rencontré. Nous avons aussi mis une catégorie « autre » pour y indiquer d'autres motifs que le décideur aurait pu invoquer.

v. Les composantes du harcèlement psychologique

**a) Les concepts-clés de la définition du harcèlement psychologique**

Comme mentionné plus tôt dans le texte, l'article 81.18 de la LNT compte plusieurs concepts-clés<sup>196</sup> :

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

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

Si nous les décomposons, il est possible de les analyser individuellement. Cette dimension a donc deux composantes, soit si plusieurs agissements sont retenus ou un acte unique. Si plusieurs agissements sont la cause du harcèlement psychologique, il y a cinq indicateurs (et les décideurs doivent les mentionner explicitement dans l'exposé des motifs) : une conduite vexatoire, qui se manifeste par des comportements, paroles, actes ou gestes répétés, tout en étant

---

<sup>196</sup> *Loi sur les normes du travail*, préc., note 8, art. 81.18.

hostiles et non désirés. Il doit aussi avoir atteint à la dignité ou intégrité psychologique ou physique du travailleur et la présence d'un milieu de travail néfaste. Si c'est un acte unique, il peut y avoir mention explicite de trois indicateurs soit la conduite grave, l'atteinte à la dignité ou intégrité psychologique ou physique du travailleur et l'effet nocif continu. Dans les deux cas, il y a possibilité que la décision introduise d'autres indicateurs. Il est aussi possible que les décideurs n'examinent pas tous les concepts-clés dans l'exposé des motifs.

### **b) Les critères d'appréciation de la preuve**

La dimension des critères d'appréciation de la preuve est aussi séparée en deux composantes, suivant qu'il y a plusieurs agissements retenus ou un acte unique. Il y a deux indicateurs lorsque plusieurs agissements sont retenus qui doivent toujours être mentionnés explicitement dans la décision, soit l'analyse globale de la situation et le critère objectif de la victime raisonnable. L'acte unique présente seulement un indicateur qui doit être présent explicitement, celui de la victime raisonnable. Dans les deux cas, les décideurs peuvent introduire d'autres critères. Il est encore une fois possible que les décideurs n'examinent pas tous les critères d'appréciation de la preuve.

Pour la prochaine sous-section, nous allons présenter nos propositions de recherches.

#### ***4.4. Les propositions de recherche***

Globalement, nous formulons une proposition de recherche principale (facteur organisationnel) et deux propositions complémentaires (facteur temporel et juridictionnel) qui visent à cerner les effets normatifs des articles 81.18 à 81.20 de la LNT. Il importe de mentionner que toutes les propositions seront examinées via l'étude de la jurisprudence provenant des trois grandes entreprises étudiées dans ce mémoire.

- 1) Une première proposition veut que depuis la mise en vigueur de la norme en 2004, il y a un changement dans le fonctionnement interne des trois entreprises sélectionnées pour s'adapter aux articles 81.18 à 81.20 de la LNT et les appliquer.**

Lorsque nous parlons de fonctionnement interne, nous voulons dire que les entreprises ont pu mettre en vigueur ou modifier leurs politiques internes afin de s'adapter aux dispositions de la LNT. Nous croyons aussi que les organisations auront institué un certain processus afin de traiter efficacement les plaintes de harcèlement psychologique<sup>197</sup>. Ces changements peuvent également apparaître dans les conventions collectives. La norme va donc servir de guide aux entreprises.

- 2) Une deuxième proposition de recherche veut qu'il y ait une évolution dans l'interprétation du harcèlement au niveau des TA depuis l'arrivée des articles 81.18 à 81.20 de la LNT, en 2004 ; et qu'il est possible que cette évolution se reflète aussi dans l'interprétation que fait le TAT/CRT de la nouvelle norme.**

En fait, selon l'article 81.20 de la LNT, chaque convention collective est obligatoirement munie de clauses spécifiques contrant ce phénomène. Nous croyons que les arbitres de grief seront devenus moins restrictifs dans leur interprétation étant donné qu'il y a maintenant une définition du harcèlement psychologique et des clauses précises s'y rattachant. Depuis 2004, on devrait aussi remarquer des écarts entre les TA et le TAT/CRT en ce qui concerne les sources juridiques décisionnelles citées et l'objet des plaintes ; de fait, les recours ne porteront plus sur des cas de harcèlement discriminatoire ou sexuel, mais bien sur du harcèlement psychologique.

- 3) Une troisième proposition veut qu'il y ait divergence dans l'interprétation des composantes de la norme traitant du harcèlement psychologique entre les instances saisies (TA et TAT/CRT).**

Pour donner suite aux conclusions de G. Pharand, il pourrait y avoir des écarts en ce qui concerne l'accueil et le rejet des recours par les instances, l'analyse de la preuve requise, les

---

<sup>197</sup> I. CANTIN ET J.-M. CANTIN, préc., note 27.

réparations accordées, et, finalement, l'interprétation des composantes définissant le harcèlement. D'autres distinctions pourraient être remarquées, tel que l'utilisation d'un langage différent dans la rédaction des décisions des TA<sup>198</sup>.

Enfin, nous espérons que cette recherche nous donnera une meilleure idée de l'effectivité de la norme traitant du harcèlement psychologique. Maintenant que nos propositions de recherche sont établies, la prochaine section détaillera la méthodologie (5) employée pour répondre à la question de recherche.

## **5. Méthodologie**

Afin de répondre à notre question de recherche, nous ferons une analyse quantitative et qualitative de la jurisprudence traitant du harcèlement psychologique au travail. Toutes les décisions sont rendues à l'occasion de litiges impliquant Rio Tinto Alcan, Desjardins et Hydro-Québec.

Dans cette section, nous expliquerons la méthodologie adoptée pour faire notre revue jurisprudentielle. Pour commencer, nous verrons en détail la structure de la preuve (5.1), suivie de l'échantillonnage (5.2), de la méthode de collecte de données (5.3), de l'instrument d'observation (5.4), de la validité de la recherche (5.5) et le plan d'analyse (5.6).

### ***5.1. Structure de la preuve***

L'objectif principal de notre recherche est d'évaluer le fonctionnement interne des organisations lorsqu'il est question de harcèlement psychologique au travail. Notre recherche a aussi deux objectifs complémentaires soient de mesurer l'évolution de l'interprétation de la norme (avant et après 2004), et comparer les décisions provenant de chaque instance (TA et TAT/CRT), pour ainsi en mesurer les effets normatifs.

---

<sup>198</sup> RACHEL COX, « Harcèlement psychologique au travail : entre psychologisation et victimisation. Une étude de la jurisprudence arbitrale québécoise », (2012) 81 *Droit et société* 343. Effectivement, dans l'un de ses articles, Cox avance que les TA utilisent un langage plus psychologique que juridique lors de la remise des sentences arbitrales, surtout lors du rejet des griefs, et ils « médicalisent » beaucoup les victimes. Il faut donc rester alerte à toutes sortes de différences entre les TA et le TAT pour bien comprendre et explorer les effets de la norme.

Notre question de recherche n'implique donc aucun contrôle sur des sujets d'analyse, étant donné que nous utiliserons uniquement la jurisprudence<sup>199</sup>. En effet, pour comprendre l'effectivité des articles 81.18 à 81.20 de la LNT, nous allons nous baser sur des décisions provenant de nos trois entreprises et de différentes instances jugeant les cas de harcèlement psychologique au travail. Notre question de recherche est exploratoire, le but est d'essayer de comprendre le phénomène et d'obtenir des réponses sur les éléments qui nous intéressent<sup>200</sup>. Pour répondre à nos questions, nous allons donc uniquement utiliser des données secondaires<sup>201</sup>. Ainsi, nous n'allons pas collecter nous-mêmes les données utilisées pour ce mémoire. Toutes les informations proviennent de documents produits par des organisations ou personnes. En d'autres mots, étant donné que la perspective assumée par notre recherche est exploratoire, nous allons faire une analyse de contenu des décisions portant sur le harcèlement psychologique impliquant les entreprises sélectionnées.

## 5.2. Échantillonnage

Notre unité d'analyse est donc une décision provenant d'une instance saisie. Pour une analyse détaillée, nous avons divisé notre échantillon en trois sous-populations distinctes afin d'évaluer les effets de la norme. Tout d'abord, notre sous-population principale provient de trois **grandes entreprises** sélectionnées au Québec. Plus précisément, nous nous sommes intéressés à Rio Tinto Alcan (ce qui comprend, anciennement, Alcan et SÉCAL), à Desjardins et à Hydro-Québec. Parmi ces grandes entreprises, la première est considérée privée (Rio Tinto Alcan), l'autre est une coopérative (Desjardins), et la dernière est une société d'État (Hydro-Québec). Il sera ainsi intéressant de voir leur niveau de réactivité et de proactivité devant cette nouvelle norme, tout dépendant du type d'entreprise. Ces organisations ont été sélectionnées dans un bassin de grandes entreprises provenant d'une recherche du CRIMT menée en collaboration avec d'autres chercheurs universitaires et le directeur de ce mémoire.

---

<sup>199</sup> Marie-Fabienne FORTIN, *Fondements et étapes du processus de recherche*, Montréal, Les Éditions de la Chenelière, 2006, p. 188.

<sup>200</sup> Benoit GAUTHIER, *Recherche Sociale de la problématique à la collecte de données*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2010.

<sup>201</sup> Raymond QUIVY et Luc VAN CAMPENHOUDT, *Manuel de recherche en sciences sociales*, 3<sup>e</sup> édition, Paris, Dunod, 2006, p. 181.

Ensuite, la deuxième sous-population est **temporelle**. Ce sont des recours décidés entre les années 1980 à juin 2004. Durant cette période, le harcèlement discriminatoire était principalement interdit par l'article 10.1 de la Charte québécoise. Ensuite, il y a les décisions provenant de juin 2004 jusqu'à 2016. Ce point tournant est la date d'entrée en vigueur des articles 81.18 à 81.20 de la LNT interdisant le harcèlement psychologique au travail. Notre recherche est à jour au 1<sup>er</sup> février 2017.

Enfin, la troisième sous-population est d'ordre **juridictionnel**, soit : les décisions proviennent des TA et du TAT/CRT et les jugements en révision judiciaire des tribunaux supérieurs traitant du fond des plaintes de harcèlement psychologique au travail.

Ce mémoire exclura les recours en droit criminel et les décisions provenant de la CNESST touchant à la lésion professionnelle due au harcèlement psychologique au travail. Nous incluons cependant les décisions interlocutoires des TA et du TAT/CRT. Nous incluons également certaines décisions ne se prononçant pas sur le harcèlement psychologique comme objet principal (ex : un arbitre de grief qui doit se prononcer sur une suspension et un congédiement pour avoir harcelé psychologiquement un collègue ou un représentant de l'employeur, une mauvaise représentation syndicale dans un cas de harcèlement psychologique, etc.). En effet, nous ne voulons pas déterminer si les recours sont du harcèlement psychologique ou non. L'objectif est de comprendre comment le harcèlement psychologique au travail est interprété, du moment qu'il joue un rôle significatif dans une décision. De plus, nous utiliserons seulement les décisions déjà rendues. Nous allons travailler avec toutes les décisions qui sont accessibles au moyen d'outils tels que les bases de données de la Société québécoise d'information juridique et l'Institut canadien de l'information juridique<sup>202</sup>. Au total, nous avons repéré 56 décisions toutes populations confondues.

Si nous prenons la sous-population « organisationnelle », il y a 7 décisions chez Rio Tinto Alcan, 12 chez Desjardins et 37 chez Hydro-Québec touchant le harcèlement psychologique au travail.

---

<sup>202</sup> Alain MARCHAND, « Les principes de l'échantillonnage », *Note du cours Méthodologie et analyse de donnée*, Montréal, École de relations industrielles, 20 janvier 2015.



La sous-population « temporelle », antérieurement à 2004, contient 9 décisions rendues. Aucune ne provient du TAT/CRT et des tribunaux supérieurs. Il y a donc 9 décisions arbitrales. Depuis l'apparition de la norme en 2004, il y a 42 décisions, dont 30 provenant des TA, 12 du TAT/CRT.

Quant à la sous-population « juridictionnelle », il y a 18 décisions des TA et 4 du TAT/CRT où l'objet de la plainte est explicitement relié au harcèlement psychologique.

### ***5.3. Méthode de collecte de données***

Le choix de la collecte de données découle du fait que nous utilisons seulement des données « secondaires » soit la jurisprudence pertinente à notre recherche. Nous avons donc recensé toutes les décisions provenant de notre population désirée.

Le but est de faire une comparaison des méthodes de traitement juridique dans les cas de harcèlement psychologique. Nous avons des décisions provenant principalement des tribunaux d'arbitrage et du Tribunal administratif du travail/Commission des relations du travail. Nous avons aussi pris en considération les jugements en révision judiciaire traitant de harcèlement psychologique, et nous avons une (1) décision provenant du TDPQ. Pour trouver la jurisprudence nécessaire dans la période donnée (1980 à 2016), nous avons travaillé avec les bases de données des sites Internet de la Société québécoise d'information juridique (ci-après : AZIMUT)<sup>203</sup> et de l'Institut canadien de l'information juridique (ci-après : CanLII)<sup>204</sup>. Nous avons donc deux bases de recherche pour répertorier toutes les décisions traitant de harcèlement psychologique dans les entreprises sélectionnées. Pour trouver nos décisions, nous avons procédé à une recherche restreinte à chaque entreprise sélectionnée (Rio Tinto Alcan, Desjardins et Hydro-Québec) et aux instances désirées. Celles-ci sont le TAT/CRT (Tribunal administratif du travail et antérieurement la Commission des relations du travail), les TA, le TDPQ et les jugements des cours supérieures agissant en révision judiciaire. Nous avons également utilisé

---

<sup>203</sup> Description des banques à l'adresse suivante : <http://soquij.qc.ca/fr/services-aux-professionnels/catalogue-des-produits-et-services-soquij/juris-doc>.

<sup>204</sup> Description du contenu des collections à l'adresse suivante : <http://www.canlii.org/fr/index.php>.

les mots-clés « harcèlement » et « psychologique » comme filtre. Pour les décisions après 2004, nous avons utilisé le mot « article 81.18 ». En général, AZIMUT s'est montré plus efficace que CanLII, car la recherche par mot clé est moins restreinte et plus efficace. Notre recherche est à jour au 1<sup>er</sup> février 2017.

#### ***5.4. L'instrument d'observation***

Pour déterminer les effets normatifs sur les trois facteurs, nous allons utiliser la même grille d'analyse que celle utilisée par Geneviève Pharand dans son mémoire et qui s'inspire des travaux de Karine Pelletier<sup>205</sup>. Cette grille est similaire à celle utilisée dans l'étude de Vallée, Coutu et Hébert<sup>206</sup>.

La grille d'analyse sera donc systématiquement appliquée à chaque décision retenue pour cette recherche. En d'autres mots, chaque décision aura sa propre fiche analytique. Nous y avons cependant apporté quelques modifications afin de nous assurer qu'elle représente bien la nature de notre recherche et mesure ce que nous désirons. Avec l'aide de cette grille, nous allons pouvoir saisir les caractéristiques générales de chaque plainte ou grief et, dans certains cas, les motifs de refus et les réparations accordées. Nous allons aussi comprendre la procédure d'analyse des composantes du harcèlement psychologique (utilisation des concepts-clés et critères d'analyse de preuve). De plus, nous y avons rajouté une section pour vérifier si les entreprises ont instauré des politiques ou processus pour prévenir ou faire cesser le harcèlement psychologique. La grille est présentée à l'annexe 1.

Dans la grille, nous utilisons les indicateurs découlant de l'article 81.18 de la LNT pour interpréter notre jurisprudence, plus précisément : la conduite vexatoire ; les comportements, les paroles, les gestes, ou les actes hostiles ou non désirés ; le caractère répété ou grave ; l'atteinte à la dignité ou à l'intégrité ; le climat de travail néfaste ; l'effet nocif continu pour le salarié ; l'analyse globale de la situation ; et le critère de la victime raisonnable. Nous considérerons

---

<sup>205</sup> Karine PELLETIER, *Le harcèlement sexuel et la discrimination fondée sur le sexe et la grossesse : les tribunaux d'arbitrage et le Tribunal des droits de la personne*, Montréal, Faculté des études supérieures, Université de Montréal, 2006.

<sup>206</sup> G. VALLEE, M. COUTU, J.D. GAGNON, J.M. LAPIERRE ET G. ROCHER, préc., note 165, p. 18.

l'indicateur validé uniquement lorsque le décideur en aura fait une mention explicite. Nous allons aussi considérer comme indicateur les politiques internes traitant du harcèlement psychologique établies dans les entreprises.

### **5.5. La validité de la recherche**

La validité se définit simplement comme étant<sup>207</sup> :

« La technique mesure le concept qu'elle est supposée mesurer. »

Ainsi, pour être valide notre outil de mesure, la grille d'analyse, doit mesurer le concept du harcèlement psychologique, à savoir comment il est interprété et appliqué. Malgré que G. Pharand ne fournit pas d'informations sur la validité de l'instrument, cette grille d'analyse a déjà été utilisée avec succès par d'autres chercheurs dans le passé dans des recherches similaires, quoique ne portant pas directement le harcèlement psychologique<sup>208</sup>. De plus, nous avons ajusté la grille à notre recherche pour aller chercher les indicateurs que nous évaluons. Nous croyons donc que notre instrument est valide et répond à l'exigence d'une telle recherche, considérant les ajustements faits et l'expérience antérieure d'autres chercheurs.

La validité interne consiste à s'assurer que les résultats « ne sont pas causés par la modification d'autres variables<sup>209</sup> ». En d'autres mots, il n'y a pas d'autres explications ou causes attribuées aux résultats obtenus dans l'étude. De plus, nous avons été très minutieux lors de la collecte de la jurisprudence en utilisant les outils usuels de repérage du droit.

---

<sup>207</sup> Alain MARCHAND, « La validité et la fidélité des mesures quantitatives », *Notes du cours Méthodologie et analyse de donnée*, Montréal, École de relations industrielles, 3 février 2015.

<sup>208</sup> G. VALLEE, M. COUTU, J.D. GAGNON, J.M. LAPIERRE ET G. ROCHER, préc., note 165, p. 18.

<sup>209</sup> B. GAUTHIER, préc., note 200, p. 191.

## 5.6. Le plan d'analyse

Il existe plusieurs chemins pour faire une analyse de contenu, toutefois nous allons utiliser l'approche suivante pour répondre à nos questions de recherches<sup>210</sup> :

« Analyser le contenu (d'un document ou d'une communication), c'est rechercher les informations qui s'y trouvent, dégager le sens ou les sens de ce qui y est présenté, formuler et classer tout ce que contient ce document ou communication. »

Bref, l'objectif est de trouver les liens pertinents au travers de la jurisprudence et les faits rapportés. Le choix de notre méthode d'analyse découle du fait que nous nous référons uniquement à l'interprétation des données documentaires, soit la jurisprudence. Nous rappelons également que notre recherche est exploratoire. C'est par la décomposition, ainsi que l'analyse globale des décisions que nous parviendrons à donner un sens à nos résultats<sup>211</sup>. Tout cela pourra être rendu possible par l'analyse de contenu détaillée en 3 étapes ci-dessous<sup>212</sup> :

### 1) Tout d'abord il faut condenser les données brutes :

- Ceci inclut la préparation de nos données brutes<sup>213</sup>. Donc, il faut modifier la grille d'analyse afin d'avoir tous les éléments pour répondre à nos questions de recherche et catégoriser les décisions.
- Il est aussi nécessaire de faire une lecture préliminaire de toutes les décisions pour se familiariser avec les documents recueillis.
- Il faut soumettre toutes les décisions à notre grille de lecture, le but étant de compiler et catégoriser les données.

---

<sup>210</sup> MUCHIELLI, R., *L'analyse de contenu des documents et des communications*, Paris, Éditions ESF, 1979, p. 17.

<sup>211</sup> MIREILLE BLAIS ET STÉPHANE MARTINEAU, «L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes», (2006) 26 *Recherches Qualitatives*.

<sup>212</sup> THOMAS, D.R., «A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data», (2006), 27(2) *American Journal of Evaluation* 237-246.

<sup>213</sup> *Id.*

**2) Ensuite, il faut « établir des liens entre les objectifs de la recherche et les catégories découlant des données brutes »<sup>214</sup> :**

- Il est important de choisir, définir et décrire les unités de classification<sup>215</sup>. En d'autres mots, identifier la partie de la décision à utiliser qui va nous permettre de catégoriser nos données. Par exemple, parfois ce sera un mot clé/phrased mentionné explicitement par le décideur. Tandis que d'autres fois nous retiendrons plutôt des informations globales sur la décision (plainte accueillie ou rejetée, avant ou après 2004, etc.).
- Le traitement des données nous permet de classifier et catégoriser nos unités d'analyse pour identifier les éléments de comparaison et effectuer notre analyse des résultats.

**3) Finalement, il faut développer un cadre de référence :**

- C'est-à-dire que grâce à l'analyse quantitative et qualitative nous allons pouvoir expliquer et interpréter les résultats de notre recherche. Il est aussi nécessaire de faire les liens entre nos constats et les propositions de recherche.

En résumé, nous allons condenser, présenter et élaborer nos données<sup>216</sup>.

Par ailleurs, il importe de mentionner que notre mémoire revêt certaines limites. Comme l'ont souligné des chercheurs dans un domaine similaire<sup>217</sup> :

« L'analyse de contenu des décisions ne permet pas de traiter de manière approfondie des stratégies des acteurs à l'égard de la norme d'égalité. La règle est une ressource dans une relation de pouvoir entre acteurs d'un système : la décision de mobiliser ou non les règles relatives à la discrimination et la manière de le faire s'insèrent dans des situations particulières d'action qu'il est difficile de cerner par l'étude des décisions. Par exemple,

---

<sup>214</sup> M. BLAIS ET S. MARTINEAU, préc., note 211, p. 4.

<sup>215</sup> THOMAS, D.R., préc., note 212.

<sup>216</sup> MILES, M.B., et HUBERMAN, A.M., *Analyse des données qualitatives*, Paris, De Boeck, 2003.

<sup>217</sup> G. VALLEE, M. COUTU, J.D. GAGNON, J.M. LAPIERRE ET G. ROCHER, préc., note 165, p. 26.

la composition de la main-d'œuvre d'un secteur ou d'une entreprise donnés, l'histoire des relations de travail et des négociations en matière de discrimination, la formation et l'expérience particulières des acteurs qui interviennent dans la mise en œuvre de la norme d'égalité (procureurs syndicaux et patronaux, personnels de la Commission ou du Tribunal, arbitres), l'état du rapport de force entre les parties concernées par une situation de discrimination pourront avoir une incidence sur la décision de mettre en œuvre ou non la règle relative à la discrimination dans l'emploi au harcèlement et sur la façon de le faire (choix du forum, préparation du dossier). »

Ceci conclut notre section où nous présentons la méthodologie sélectionnée afin de répondre à la question de recherche. Le prochain chapitre concernera l'interprétation et la discussion des résultats principaux (6) et complémentaires (7) que nous avons obtenus.

## **6. Les résultats principaux**

Tout d'abord, dans cette section, nous allons présenter les résultats principaux provenant de la dimension ou facteur organisationnel (6.1) pour évaluer les effets normatifs des articles 81.18 à 81.20 de la *Loi sur les normes du travail* dans les trois grandes entreprises étudiées.

### ***6.1. Facteur organisationnel***

Dans cette sous-section, le fonctionnement des entreprises sélectionnées va être étudié. Nous allons pour commencer faire une analyse quantitative (6.1.1), suivi d'une analyse qualitative de certaines décisions pour mieux comprendre les différentes approches des entreprises face au harcèlement psychologique (6.1.2). Cette section se conclura avec une discussion d'ensemble (6.1.3).

#### ***6.1.1. Analyse quantitative***

Nous allons, en premier lieu, présenter quelques tableaux schématiques relatifs à l'objet de la plainte, aux politiques et aux actions des entreprises face au harcèlement psychologique, tant avant qu'après l'apparition des articles 81.18 à 81.20 de la LNT.

Au total, il y a cinquante-six (56) décisions provenant de nos 3 entreprises qui se présentent comme suit :

**Tableau 1**

<i>Répartition des décisions</i>						
	<b>TA</b>	<b>TAT/CRT</b>	<b>TDPQ</b>	<b>CS</b>	<b>CA</b>	<b>Nombre de décisions</b>
Desjardins	4	6	1	1	0	12
Rio Tinto Alcan	2	3	0	1	1	7
Hydro-Québec	33	3	0	1	0	37
<b>Nombre de décisions</b>	39	12	1	3	1	56

i. Objet de la plainte

Pour commencer, il est important d'étudier l'objet des plaintes en entreprise. Ceci pourrait nous indiquer quel type de plainte les employés sont portés à faire. À noter qu'ici, on utilise la totalité des décisions (56) pour avoir une idée générale des types de plaintes.

Parmi toutes les plaintes de harcèlement psychologique, c'est chez Hydro-Québec qu'il y en a le plus (46%), suivi de Desjardins (42%) et finalement Rio Tinto Alcan (29%). Par ailleurs, 71% des plaintes de Rio Tinto Alcan, 58% des plaintes de chez Desjardins et 54% des plaintes de chez Hydro-Québec sont déposées pour des sujets autres que pour du harcèlement psychologique. Cependant, il y a tout de même des éléments de preuve démontrant le harcèlement psychologique au travail.

**Tableau 2**

<i>Objet de la plainte selon l'entreprise</i>				
<b>Entreprises</b>	<b>RTA</b>	<b>Desjardins</b>	<b>Hydro-Québec</b>	<b>Nombre de décisions</b>
Plainte de harcèlement psychologique	2 <sub>(29%)</sub>	5 <sub>(42%)</sub>	17 <sub>(46%)</sub>	24 <sub>(43%)</sub>
Plainte pour sujet autre que harcèlement psychologique	5 <sub>(71%)</sub>	7 <sub>(58%)</sub>	20 <sub>(54%)</sub>	32 <sub>(57%)</sub>
<b>Nombre de décisions</b>	7	12	37	56

Il est donc possible de conclure que, en général, les plaignants font des plaintes autres que pour le harcèlement psychologique. Notons que Desjardins et Hydro-Québec ont un profil similaire d'objet de plaintes. Par conséquent, peut-être que leurs politiques, que nous verrons ci-dessous, visant à contrer le harcèlement psychologique incitent les victimes à porter plainte. La politique « tolérance zéro » d'Hydro-Québec est quand même en vigueur depuis 1997 et les employés y sont assujettis depuis cette date, comparativement à Rio Tinto Alcan qui n'a pas vraiment de politique contrant le harcèlement psychologique. Il est aussi possible que chez Hydro-Québec les victimes aient un meilleur soutien étant donné que le syndicat est assez présent. Quant à Rio Tinto Alcan qui n'a peut-être pas encore été réellement confrontée à ce problème étant donné le faible nombre de plaintes. Toutefois, il n'est jamais trop tôt pour agir de manière préventive et instaurer au minimum une politique interne avant que le problème ne devienne plus flagrant<sup>218</sup>.

ii. Politiques organisationnelles et conventions collectives

Dans cette partie, nous voulons étudier les politiques ou articles d'une convention collective contrant le harcèlement psychologique au travail dans les entreprises. Plus spécifiquement, nous voulons vérifier comment les employeurs s'attaquent au harcèlement psychologique dans leur milieu du travail. Au total, il y a 56 décisions, dont 7 de chez RTA, 12 de chez Desjardins et 37 de chez Hydro-Québec. Pour être pris en compte dans notre analyse, les politiques ou articles

<sup>218</sup> I. CANTIN ET J.-M. CANTIN, préc., note 27.



d'une convention collective doivent être mentionnés explicitement dans la décision, soit dans les faits et les preuves des parties ou dans l'analyse des décideurs. Aussi, nous ciblons spécifiquement les politiques ou articles d'une convention collective visant à contrer le harcèlement psychologique au travail. Si aucune politique ou article d'une convention collective n'est nommé, nous allons considérer qu'aucune règle n'a été appliquée par l'entreprise.

**Tableau 3**

<i>Politiques de l'entreprise et conventions collectives</i>						
	<b>Politique mentionnée</b>			<b>Aucune politique mentionnée</b>		
	<b>Avant 2004</b>	<b>Après 2004</b>	<b>Total</b>	<b>Avant 2004</b>	<b>Après 2004</b>	<b>Total</b>
Rio Tinto Alcan — 7	0(0%)	1(14%)	1(14%)	0(0%)	6(86%)	6(86%)
Desjardins — 12	0(0%)	2(16%)	2(16%)	2(16%)	8(66%)	10(83%)
Hydro-Québec — 37	3(8%)	11(30%)	14(38%)	5(14%)	18(49%)	23(62%)

En résumé, dans 70% des décisions toutes entreprises confondues, soit 39 décisions sur 56, aucune politique ou article d'une convention collective n'est mentionné. Par contre, dans 30% des cas, soit 17 décisions sur 56, les employeurs et les syndicats ont agi en conséquence de politiques internes ou d'articles d'une convention collective pour contrer le harcèlement psychologique au travail.

La seule entreprise qui avait une politique pour contrer le harcèlement psychologique au travail avant l'apparition de la norme législative en 2004 était Hydro-Québec (8%).

C'est vraiment chez Hydro-Québec que les politiques pour contrer le harcèlement psychologique sont les plus élaborées. 38% des décisions y mentionnent une règle ou politique, comparativement à 16% chez Desjardins et 14% chez Rio Tinto Alcan. Ainsi, dans la situation contraire, 62% des cas chez Hydro-Québec, 83% des cas chez Desjardins et 86% des cas chez Rio Tinto Alcan n'appliquent aucune politique ou article d'une convention collective.

Il y a plusieurs types de politique ou articles d'une convention collective en vigueur dans les entreprises dont fait état la jurisprudence.

Dans la jurisprudence relative à Rio Tinto Alcan, nous avons seulement trouvé, en termes de politique, une directive interne relative à la loi adoptée en 2004<sup>219</sup>. Ce qui nous indique que les articles 81.18 à 81.20 de la LNT sont en quelque sorte pris en considération par l'entreprise. Toutefois, comme aucun article de la convention collective n'est cité, nous concluons que le syndicat de Rio Tinto Alcan et la partie patronale n'ont pas encore abordé ce problème<sup>220</sup>.

Il y a une politique en vigueur depuis septembre 2007 pour contrer le harcèlement psychologique chez Desjardins. Celle-ci est principalement distribuée aux employés sous forme d'un dépliant<sup>221</sup>. Elle est applicable à toutes les Caisses, aux centres financiers de l'entreprise et aux centres administratifs. Chaque groupe est aussi défini dans la politique. Bref, tous les employés sont touchés par cette politique, de même que les gestionnaires et les personnes provenant de l'extérieur de la Caisse (ex. : clients et fournisseurs).

« La présente politique découle également des obligations faites à tout employeur aux termes de différentes lois applicables de procurer à ses employés un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique et de prendre les moyens appropriés pour prévenir et régler les situations de harcèlement. »<sup>222</sup>

Il y a principalement trois objectifs visés par cette politique<sup>223</sup> :

«

1. Maintenir un climat de travail assurant l'intégrité physique et psychologique des personnes ainsi que la sauvegarde de leur dignité ; et à cet effet, elle prévoit des mécanismes et des recours pour éliminer toute forme de harcèlement ;
2. Prévenir toute forme de harcèlement, notamment en informant et en sensibilisant les employés et dirigeants des caisses sur l'existence de la présente politique et en les invitant annuellement à s'engager à respecter les valeurs, les principes et les règles

---

<sup>219</sup> *Syndicat des travailleurs de l'aluminium d'Alma, section locale 9490 (Syndicat des métallos, section locale 9490) et Rio Tinto Alcan, usine Alma*, 2013 RJDT1203.

<sup>220</sup> À noter que nous n'avons pu mettre la main sur une convention collective en vigueur présentement.

<sup>221</sup> *Syndicat des salariées et salariés de la Caisse Desjardins Vallée-des-Forts (CSD) et Caisse Desjardins Vallée-des-Forts*, 2009 n. AZ-50718074.

<sup>222</sup> DESJARDINS, « Politique relative au harcèlement », préc., note 151, p. 2.

<sup>223</sup> *Id.*

énoncées dans la politique relativement au harcèlement psychologique ;

3. Prévoir des mécanismes d'aide pour assurer un soutien approprié aux personnes victimes de harcèlement afin que cesse la situation de harcèlement ainsi qu'à l'auteur de celui-ci afin que ses actions cessent. »

La politique offre une définition du harcèlement psychologique, ainsi que quelques exemples de comportements prohibés, mais aussi de comportements qui ne constituent pas une forme de harcèlement. Les procédures pour informer l'employeur sont expliquées. La définition inclut aussi le harcèlement sexuel et la discrimination selon l'article 10 de la Charte québécoise. On y favorise d'abord la discussion entre la victime et le responsable du harcèlement. Il y a une procédure formelle et informelle de traitement de la plainte. Cependant, la procédure de plainte formelle ou informelle n'est pas élaborée dans ce document. Il est toutefois mentionné que tout le processus est confidentiel<sup>224</sup>.

Deux conventions collectives chez Desjardins ont été consultées<sup>225</sup>. Aucune ne comporte d'article couvrant spécifiquement le harcèlement psychologique au travail.

Chez Hydro-Québec, il existe une politique contre la discrimination, le harcèlement et la violence au travail. La politique de « tolérance zéro » fut adoptée en mars 1997<sup>226</sup>. Hydro-Québec affirme que cette politique représente ses valeurs fondamentales, tout en respectant la Charte québécoise.

« Hydro-Québec reconnaît à tous et à toutes le droit à des conditions de travail justes et équitables qui respectent leur santé, leur sécurité et leur intégrité physique. Elle condamne tout comportement, parole ou geste susceptible de porter atteinte à l'intégrité physique ou psychologique, à la dignité ou aux droits fondamentaux des personnes. »<sup>227</sup>

---

<sup>224</sup> *Id.*

<sup>225</sup> DESJARDINS, « Convention collective entre la Caisse Desjardins du Centre-Ville de Québec et Travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce (section locale 503) », Québec, du 10 février 2015 au 4 mai 2018, et « Convention collective entre la Caisse Desjardins de Québec et Travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce (section locale 503) », Québec, du 13 mars 2015 au 31 décembre 2018.

<sup>226</sup> HYDRO-QUÉBEC, « Politique-cadre en matière de harcèlement », préc., note 160.

<sup>227</sup> *Id.* p. 1.

Cette politique couvre le harcèlement au sens large du terme et est vigueur en tout temps<sup>228</sup> :

« Maintenir un environnement de travail sain, exempt de toute forme de discrimination, harcèlement, intimidation ou violence en privilégiant une approche orientée sur la prévention et le règlement rapide de ces situations. »

Elle s'applique à tous les employés, peu importe leur statut d'emploi, incluant les cadres. Plusieurs définitions des comportements prohibés sont offertes telles que : l'abus d'autorité, le harcèlement psychologique, la violence (incluant l'intimidation) et la discrimination. Les rôles de chacun sont définis autant pour l'employeur, l'équipe de gestion, la personne désignée pour l'application de la politique que pour les employés. Une plainte formelle doit être remise dans les 90 jours de la dernière manifestation de la conduite. La procédure de traitement d'une plainte formelle est bien élaborée en plusieurs étapes<sup>229</sup> :

«

1. Dépôt de la plainte auprès de la personne désignée dont le nom apparaît ci-dessus.
2. La personne désignée en informe le gestionnaire responsable dont le nom apparaît ci-dessus et accuse réception de cette plainte dans les 5 jours du dépôt de la plainte.
3. Pour faire l'enquête, la personne désignée peut faire enquête ou confier le mandat à un enquêteur externe. Au terme de l'enquête, la personne désignée ou l'enquêteur externe émet ses recommandations au gestionnaire responsable et lui remet son rapport d'enquête.
4. Le gestionnaire responsable a deux semaines pour faire connaître sa décision à la personne plaignante et à la personne mise en cause, y compris les conclusions de l'enquête et les recommandations qui les visent plus particulièrement.
5. Si la plainte est fondée ou lorsqu'elle est frivole ou de mauvaise foi, la personne plaignante ou la personne mise en cause, doit être informée si des mesures administratives ou disciplinaires pouvant aller jusqu'au congédiement sont prises. »

---

<sup>228</sup> *Id.*

<sup>229</sup> *Id.* p. 5 et 6.

Il y a aussi un *Code de conduite* de l'entreprise. Celui-ci dégage les principes éthiques chez Hydro-Québec. Il est applicable à tous les employés et il est remis à chaque personne nouvellement embauchée. Il couvre et définit plusieurs problématiques et comportements prohibés, incluant le harcèlement et la violence au travail. Cependant, le *Code de conduite* ne comporte pas de processus de traitement de plaintes, il se réfère plutôt aux autres politiques :

« Hydro-Québec ne tolère donc aucune forme de discrimination, de harcèlement, ni de violence entre collègues ou envers des tiers, qu'elle soit verbale, physique, psychologique ou économique l'entreprise a émis des principes clairs et implanté une procédure pour le traitement des plaintes à ce sujet. »<sup>230</sup>

Il ne faut pas oublier les nombreuses conventions collectives des syndicats présents chez Hydro-Québec. Nous avons mis la main sur quatre de celles-ci, nous allons donc discuter rapidement des articles couvrant le harcèlement psychologique. Ceci n'est pas une revue exhaustive de toutes les conventions collectives de travail chez Hydro-Québec.

La convention collective entre Hydro-Québec et le Syndicat professionnel des ingénieurs d'Hydro-Québec, en vigueur de 2009 à 2013, n'avait encore aucun article contrant le harcèlement psychologique au travail<sup>231</sup>. Dans son renouvellement en 2014, il n'y a toujours pas d'articles couvrant cette problématique<sup>232</sup>.

De son côté, la convention collective entre Hydro-Québec et le Syndicat des employé(e)s de techniques professionnelles et de bureau d'Hydro-Québec, en vigueur du 1<sup>er</sup> janvier 2014 au 31 décembre 2018, offre une couverture assez large du harcèlement<sup>233</sup>. L'article 9 couvre les droits et libertés de la personne, incluant toute forme de harcèlement<sup>234</sup>. Il y a aussi l'article 15.03 F) qui décrit les procédures de grief pour harcèlement psychologique tel que défini par la LNT.

---

<sup>230</sup> HYDRO-QUÉBEC, « Code de conduite : l'éthique au cœur de nos décisions », préc., note 158, p. 14.

<sup>231</sup> HYDRO-QUÉBEC, « Convention collective entre Hydro-Québec et le Syndicat professionnel des ingénieurs d'Hydro-Québec », Montréal, du 15 octobre 2010 au 31 décembre 2013. [[https://www.spihq.qc.ca/sites/www.spihq.qc.ca/files/documents/2009-2013\\_convention\\_collective.pdf](https://www.spihq.qc.ca/sites/www.spihq.qc.ca/files/documents/2009-2013_convention_collective.pdf)].

<sup>232</sup> HYDRO-QUÉBEC, « Convention collective entre Hydro-Québec et le Syndicat professionnel des ingénieurs d'Hydro-Québec », Montréal, du 1<sup>er</sup> janvier 2014 au 31 décembre 2018. [[https://www.spihq.qc.ca/sites/www.spihq.qc.ca/files/documents/convention\\_collective\\_preliminaire\\_spihq\\_2014-2018\\_0.pdf](https://www.spihq.qc.ca/sites/www.spihq.qc.ca/files/documents/convention_collective_preliminaire_spihq_2014-2018_0.pdf)].

<sup>233</sup> HYDRO-QUÉBEC, « Convention collective entre Hydro-Québec et le Syndicat des employé-e-s de techniques professionnelles et de bureau (section locale 2000) », du 1<sup>er</sup> janvier 2014 au 31 décembre 2018.

[[https://www.scfp2000.qc.ca/conditionsW/docs/Convention%20collective%20Bureau%202000%20-%20du%201er%20janvier%202014%20au%2031%20décembre%202018\\_v3.pdf](https://www.scfp2000.qc.ca/conditionsW/docs/Convention%20collective%20Bureau%202000%20-%20du%201er%20janvier%202014%20au%2031%20décembre%202018_v3.pdf)].

<sup>234</sup> *Id.* art. 9.

L'article 16 explique pour sa part les procédures pour soumettre un grief de harcèlement psychologique à l'arbitrage. Finalement, la convention collective a aussi une annexe spéciale définissant le harcèlement sexuel.

Notre dernière convention collective, celle intervenue entre Hydro-Québec et le Syndicat des spécialistes et professionnels d'Hydro-Québec en vigueur du 1<sup>er</sup> janvier 2015 au 31 décembre 2019, établit un processus de plainte en cas de harcèlement psychologique. Celle-ci adhère et se réfère à la politique de « tolérance zéro »<sup>235</sup>.

Enfin, Hydro-Québec a aussi une norme de gestion portant sur un environnement de travail sain exempt de discrimination<sup>236</sup>.

En résumé, Rio Tinto Alcan n'a pas de politique interne pour contrer le harcèlement psychologique au travail. En fait, rien n'est entrepris spécifiquement par l'entreprise pour adresser cette problématique. Toutefois, grâce à l'article 81.20 de la LNT, la norme fait partie intégrante de toutes les conventions collectives<sup>237</sup>. Alors, ce n'est pas parce qu'elle n'est pas mentionnée explicitement dans une décision qu'aucune politique n'a été utilisée pour contrer le harcèlement psychologique au travail. Pour sa part, Desjardins offre une politique interne pour contrer le harcèlement psychologique et s'assure que tous les employés soient au courant à l'aide d'un dépliant. Par comparaison, c'est vraiment Hydro-Québec qui offre la plus grande variété en termes de politiques ou règles internes pour contrer le harcèlement psychologique au travail, allant du code de conduite à la convention collective.

La prochaine sous-section abordera les actions prises par les entreprises sélectionnées suite à des plaintes de harcèlement psychologique.

---

<sup>235</sup> HYDRO-QUÉBEC, « Convention collective entre Hydro-Québec le Syndicat des spécialistes et professionnels d'Hydro-Québec (section locale 4250) », Montréal, du 1<sup>er</sup> janvier 2015 au 31 décembre 2019. [[http://www.sspqh.org/doc\\_convention.php](http://www.sspqh.org/doc_convention.php)].

<sup>236</sup> HYDRO-QUÉBEC, « Règlement de régie interne d'Hydro-Québec, numéro 730 », préc., note 157.

<sup>237</sup> *Loi sur les normes du travail*, préc., note 8, art. 81.20.

### iii. Actions de l'entreprise suite à une plainte

L'objectif de cette partie est de comprendre comment les organisations gèrent une plainte de harcèlement psychologique et les actions prises suite à celle-ci. Donc, pour être pris en considération dans notre analyse, les gestes de l'entreprise doivent avoir pour but de faire cesser le harcèlement psychologique. Il est bien sûr possible de retrouver plusieurs actions dans une même décision, car l'entreprise peut avoir entrepris différents gestes pour faire cesser le harcèlement. Si aucun geste n'est mentionné, nous considérons qu'aucune action n'a été utilisée par l'organisation. L'analyse considère les 56 décisions et les gestes doivent être mentionnés explicitement dans la décision, c'est-à-dire dans l'exposé des faits et les preuves produites par les parties ou dans l'analyse des décideurs.

**Tableau 4**

<i>Actions des entreprises</i>									
	<b>Rio Tinto Alcan</b>			<b>Desjardins</b>			<b>Hydro-Québec</b>		
	<b>Avant 2004</b>	<b>Après 2004</b>	<b>Total</b>	<b>Avant 2004</b>	<b>Après 2004</b>	<b>Total</b>	<b>Avant 2004</b>	<b>Après 2004</b>	<b>Total</b>
Rencontres avec les employés/Prise de témoignages	0 <sub>(0%)</sub>	0 <sub>(0%)</sub>	<b>0<sub>(0%)</sub></b>	0 <sub>(0%)</sub>	1 <sub>(8%)</sub>	<b>1<sub>(8%)</sub></b>	0 <sub>(0%)</sub>	2 <sub>(5%)</sub>	<b>2<sub>(5%)</sub></b>
Médiation	0 <sub>(0%)</sub>	0 <sub>(0%)</sub>	<b>0<sub>(0%)</sub></b>	0 <sub>(0%)</sub>	1 <sub>(8%)</sub>	<b>1<sub>(8%)</sub></b>	0 <sub>(0%)</sub>	1 <sub>(3%)</sub>	<b>1<sub>(3%)</sub></b>
Enquête (interne ou externe)	0 <sub>(0%)</sub>	2 <sub>(30%)</sub>	<b>2<sub>(30%)</sub></b>	0 <sub>(0%)</sub>	1 <sub>(8%)</sub>	<b>1<sub>(8%)</sub></b>	2 <sub>(5%)</sub>	10 <sub>(27%)</sub>	<b>12<sub>(32%)</sub></b>
Intervention d'un psychologue industriel	0 <sub>(0%)</sub>	0 <sub>(0%)</sub>	<b>0<sub>(0%)</sub></b>	0 <sub>(0%)</sub>	0 <sub>(0%)</sub>	<b>0<sub>(0%)</sub></b>	2 <sub>(5%)</sub>	0 <sub>(0%)</sub>	<b>2<sub>(5%)</sub></b>
Formation/Coaching	0 <sub>(0%)</sub>	0 <sub>(0%)</sub>	<b>0<sub>(0%)</sub></b>	0 <sub>(0%)</sub>	0 <sub>(0%)</sub>	<b>0<sub>(0%)</sub></b>	1 <sub>(3%)</sub>	2 <sub>(5%)</sub>	<b>3<sub>(8%)</sub></b>
Avis disciplinaire	0 <sub>(0%)</sub>	0 <sub>(0%)</sub>	<b>0<sub>(0%)</sub></b>	0 <sub>(0%)</sub>	1 <sub>(8%)</sub>	<b>1<sub>(8%)</sub></b>	0 <sub>(0%)</sub>	1 <sub>(3%)</sub>	<b>1<sub>(3%)</sub></b>
Suspension du harceleur	0 <sub>(0%)</sub>	0 <sub>(0%)</sub>	<b>0<sub>(0%)</sub></b>	0 <sub>(0%)</sub>	1 <sub>(8%)</sub>	<b>1<sub>(8%)</sub></b>	2 <sub>(5%)</sub>	1 <sub>(3%)</sub>	<b>3<sub>(8%)</sub></b>
Congédiement du harceleur	0 <sub>(0%)</sub>	0 <sub>(0%)</sub>	<b>0<sub>(0%)</sub></b>	0 <sub>(0%)</sub>	2 <sub>(17%)</sub>	<b>2<sub>(17%)</sub></b>	1 <sub>(3%)</sub>	3 <sub>(8%)</sub>	<b>4<sub>(11%)</sub></b>
Aucune action mentionnée	0 <sub>(0%)</sub>	5 <sub>(71%)</sub>	<b>5<sub>(71%)</sub></b>	2 <sub>(17%)</sub>	6 <sub>(50%)</sub>	<b>8<sub>(67%)</sub></b>	4 <sub>(11%)</sub>	12 <sub>(32%)</sub>	<b>16<sub>(43%)</sub></b>
Autres actions	0 <sub>(0%)</sub>	1 <sub>(14%)</sub>	<b>1<sub>(14%)</sub></b>	0 <sub>(0%)</sub>	2 <sub>(17%)</sub>	<b>2<sub>(17%)</sub></b>	0 <sub>(0%)</sub>	6 <sub>(16%)</sub>	<b>6<sub>(16%)</sub></b>

Plusieurs décisions démontrent que les entreprises n'ont rien fait par rapport à une plainte spécifique de harcèlement psychologique. L'inaction se retrouve dans 71% des cas de chez RTA, 67% des cas chez Desjardins et 43% de chez Hydro-Québec.

Si nous regardons les choses de plus près, dans 30% des cas, soit 2 décisions sur 8, Rio Tinto Alcan a entrepris une enquête.



Chez Desjardins, l'action la plus fréquente est le congédiement du harceleur (17%) suivi de rencontres avec les employés (8%), de la médiation (8%), d'une enquête (8%), d'un avis disciplinaire (8%) et de la suspension du harceleur (8%).

Hydro-Québec est l'entreprise la plus proactive lorsqu'il y a des allégations de harcèlement psychologique, et ce, même avant l'apparition de la norme, peut-être en raison du nombre élevé de plaintes reçues à ce sujet. Si l'on regarde les actions qui ont été prises par l'entreprise avant l'apparition de la norme en 2004, on y retrouve l'enquête (5%), l'intervention d'un psychologue industriel (5%), la suspension du harceleur (5%), la formation du personnel (3%) et le congédiement du harceleur (3%). Globalement, le geste le plus fréquent chez Hydro-Québec est l'enquête (32%). Il y a aussi le congédiement du harceleur (11%), la formation (8%), la suspension du harceleur (8%), les rencontres avec les employés (5%), l'intervention d'un psychologue industriel (5%), la médiation (3%) et l'avis disciplinaire (3%).

Dans les « autres » actions, toutes entreprises confondues, on peut retrouver un plan d'action pour le mis en cause et une journée de réflexion pour le présumé harceleur. Il y a aussi d'autres mesures particulières qui ont été mises en place par l'employeur.

Ainsi, tant avant qu'après l'apparition de la norme en 2004, il y a un vaste choix de gestes qui peuvent être adoptés dans le but de faire cesser le harcèlement psychologique dans les organisations. Nous allons voir le tout plus en détail dans l'analyse qualitative de la jurisprudence.

### *6.1.2. Analyse qualitative*

Nous avons précédemment présenté des statistiques concernant chaque entreprise. Maintenant, nous allons analyser certaines décisions associées à chaque entreprise pour mieux comprendre l'environnement de chacune. Pour débiter, nous verrons la jurisprudence provenant de chez Rio Tinto Alcan, par la suite Desjardins et finalement Hydro-Québec.

i. Rio Tinto Alcan

Il y a au total 7 décisions provenant de chez Rio Tinto Alcan. Nous avons choisi une décision provenant du TA avec révision judiciaire pour l'analyse qualitative.

*Affaire Tommy Simard et révisions judiciaires*<sup>238</sup>

L'arbitre Jean M. Morency analyse la plainte de Tommy Simard, dans lequel il allègue qu'il a été victime de harcèlement psychologique.

La plainte est déposée après que l'employeur a refusé des vacances au plaignant. Lorsque le plaignant a appris la décision, il est devenu colérique et agressif envers son superviseur avant de quitter les lieux du travail. Ensuite, il est allé consulter un médecin, a reçu un diagnostic de « trouble situationnel transitoire » et a obtenu un congé de maladie. Son superviseur jugea que sa demande de maladie était irrecevable, car cette maladie n'était pas couverte et que sa colère découlait d'un conflit au travail. Le plaignant ne se sentait pas bien, car il ne se trouvait pas apte à travailler. Le plaignant retourna consulter suite à des problèmes d'anxiété, et il se fit diagnostiquer un « trouble d'adaptation avec humeur anxieuse ». Il a reçu une prescription d'antidépresseurs et un autre congé de maladie. Celui-ci est accepté par son superviseur. Cependant, le plaignant apprit que son absence précédente n'était toujours pas en règle. Le plaignant réagit encore avec une grande colère. Le plaignant déposa donc un grief pour harcèlement psychologique. L'employeur a confié l'enquête à Solutions RH 2000 inc. Celle-ci était une agence externe, car l'employeur voulait rester objectif. Le rapport conclut que l'employeur a exercé son droit de gérance et qu'il n'a pas agi de manière harcelante envers le plaignant.

Le grief du syndicat soulevait que ce n'était pas une plainte typique de harcèlement. C'était du harcèlement qui provenait d'« une démarche administrative et médicale qui est aussi condamnable que les paroles, propos ou actes qui peuvent être reprochés dans les

---

<sup>238</sup> *Syndicat des travailleurs de l'aluminium d'Alma, section locale 9490 (Syndicat des métallos, section locale 9490) et Rio Tinto Alcan, usine Alma*, 2013 RJDT1203, et *Rio Tinto Alcan, usine Alma c. Jean-M. Morency*, 2014 QCCS 4601 et *Syndicat des travailleurs de l'aluminium d'Alma, local 9490 (Syndicat des métallos, section locale 9490) c. Rio Tinto Alcan, usine Alma*, 2016 QCCA 879, « ci-après affaire Tommy Simard ».

circonstances »<sup>239</sup> ; en d'autres mots, c'était du harcèlement organisationnel dû à un abus de pouvoir parce que le plaignant ne pouvait pas prendre ses congés.

L'employeur se justifiait en disant que le plaignant a été traité comme tous les autres employés. Il prétend avoir agi de manière raisonnable, et aurait uniquement suivi ses normes internes.

*Analyse du décideur :*

L'arbitre se retrouve devant une décision de harcèlement irrégulière. Ici, les allégations du plaignant visent son superviseur et les politiques de Rio Tinto Alcan quant à sa demande de congé.

Il analyse donc le harcèlement en deux temps, soit selon les représentants et les politiques de Rio Tinto Alcan. Tout d'abord, il ne semble pas avoir eu harcèlement des représentants<sup>240</sup> :

« Ceux-ci n'ont en aucun temps menacé, utilisé des paroles blessantes ou fait preuve d'intolérance en vue de sciemment humilier, dévaloriser ou causer du trouble au Plaignant.

Il n'y a pas eu ainsi preuve prépondérante que la conduite de ces personnes représentait une démarche personnelle volontairement répétée, à but vexatoire et hostile et en vue de menacer ou de blesser le Plaignant dans son intégrité ou sa dignité. »

Donc, il n'a pas eu de harcèlement psychologique de la part des représentants de Rio Tinto Alcan. Ensuite, l'arbitre analyse les politiques de l'employeur et l'abus de pouvoir. Il semble y avoir eu du harcèlement organisationnel, car<sup>241</sup> :

« La procédure suivie prive de façon déraisonnable et abusive le droit du Plaignant de bénéficier du doute raisonnable qu'une attestation médicale accorde, du moins de façon immédiate et temporaire, jusqu'à preuve du contraire. »

---

<sup>239</sup> *Syndicat des travailleurs de l'aluminium d'Alma, section locale 9490 (Syndicat des métallos, section locale 9490) et Rio Tinto Alcan, usine Alma*, 2013 RJDT1203, p. 8.

<sup>240</sup> *Id.* p. 21.

<sup>241</sup> *Id.* p. 24.

Bref, une politique obligeant un employé à se présenter au travail, malgré un billet médical, démontre une application excessive du droit de gérance. Ceci amène un milieu de travail néfaste, vient nuire à la dignité et affecte la santé physique et psychologique de tout salarié dans la même situation.

« Le tribunal retient donc que la preuve contient suffisamment de matière pour retenir que par décisions inadéquates et des gestes répétés le Plaignant a été victime d'un exercice excessif et déraisonnable du droit de gérance lors des événements. »<sup>242</sup>

La demande du plaignant est donc accueillie.

En guise de réparation, l'arbitre exige la cessation de tout harcèlement, mais aussi une « mise en place de voies et moyens pour rendre exempts de tout risque de harcèlement psychologique la gestion et le traitement des demandes de congé maladie ou d'arrêt de travail »<sup>243</sup>.

Par la suite, Rio Tinto Alcan a demandé à la Cour supérieure de réviser la décision. Le juge de la Cour supérieure a effectivement trouvé quelques incohérences dans la décision de l'arbitre. Il croit illogique de séparer le harcèlement en deux catégories, soit selon les représentants et selon les politiques de l'employeur. Il croit que dans les deux cas c'est une conduite incarnée par des personnes. Donc, si les représentants n'ont pas commis de harcèlement, il ne peut pas y en avoir.

De plus, les mesures de réparation accordées par l'arbitre semblent impossibles à atteindre pour l'employeur.

« L'Arbitre impose à l'Employeur une obligation qui va bien au-delà de l'obligation de moyens qu'a voulue le législateur. En écartant l'intention du législateur pour y substituer son opinion, l'Arbitre a rendu une décision déraisonnable. »<sup>244</sup>

---

<sup>242</sup> *Id.* p. 25.

<sup>243</sup> *Id.* p. 27.

<sup>244</sup> *Rio Tinto Alcan, usine Alma c. Jean-M. Morency*, 2014 QCCS 4601, p. 19.

Ainsi, « imposer à l'Employeur une garantie de résultat que ni la Loi ni la convention collective ne prévoient est déraisonnable »<sup>245</sup>. Le juge annule donc la décision du 23 octobre 2013 rendue par Jean M. Morency.

Le syndicat a ensuite fait une demande d'appel à la Cour d'appel. Le juge de Cour d'appel va dans le même sens que le juge de la Cour supérieure et il ne voit pas comment un refus de congé peut être considéré comme du harcèlement psychologique. La demande d'appel est donc rejetée<sup>246</sup>.

Cette décision du TA est une des seules dans notre corpus qui s'attaque vraiment aux politiques d'une entreprise et qui donne comme mesure de réparation la « mise en place de voies et moyen pour rendre exempte de tout risque de harcèlement psychologique la gestion »<sup>247</sup>. Il ne faut pas oublier que l'article 81.19 de la LNT rend responsables les employeurs de ce qui se passe dans leurs entreprises. Aucune politique ne doit s'exercer au détriment des employés.

## ii. Desjardins

Parmi les 12 décisions concernant Desjardins, nous en utilisons une provenant du TA à titre d'exemple. La décision choisie démontre concrètement les actions que favorise Desjardins lorsqu'il y a une plainte de harcèlement psychologique.

### Affaire Guylaine Pigeon<sup>248</sup>

Mme Guylaine Pigeon remet un grief demandant l'annulation d'une « journée de réflexion » qui lui est imposée suite à une attitude jugée désagréable et l'utilisation d'un geste physique envers une collègue de travail.

---

<sup>245</sup> *Id.*

<sup>246</sup> *Syndicat des travailleurs de l'aluminium d'Alma, local 9490 (Syndicat des métallos, section locale 9490) c. Rio Tinto Alcan, usine Alma, 2016 QCCA 879.*

<sup>247</sup> *Id.* p. 27

<sup>248</sup> *Syndicat des salariées et salariés de la Caisse Desjardins Vallée-des-Forts (CSD) et Caisse Desjardins Vallée-des-Forts, préc., note 221, « ci-après affaire Guylaine Pigeon ».*

Dans cette affaire, il y a eu plainte de harcèlement psychologique de la part de Mme Bigaouette envers Mme Pigeon. Son supérieur, M. Létourneau, interrogea la plaignante sur sa version des faits. Il lui demanda de s'exprimer sur différentes allégations rapportées par Mme Bigaouette. La plaignante nia certains faits de Mme Bigaouette, et en admettait d'autres, mais en clarifiant qu'elle n'avait jamais réagi avec un ton agressif.

Par la suite, la « journée de réflexion » a été imposée à la plaignante et M. Létourneau lui demanda de s'engager dans un « plan d'action ». La plaignante s'engagea donc à maintenir un environnement de travail sain. Cependant, selon son supérieur, son « plan d'action » ne rencontrait pas les exigences de l'employeur. Par la suite, elle dut refaire un autre « plan d'action » avec des objectifs précis, mais elle y mentionna quand même qu'elle n'avait rien à se reprocher. M. Létourneau a aussi conseillé à Mme Bigaouette de parler directement à la plaignante. Ce qu'elle fit, mais apparemment sans résultat positif suite à la discussion. Quant à elle, la plaignante nia avoir eu une telle discussion.

#### *Analyse du décideur*

D'entrée de jeu, l'arbitre admet que « la preuve administrée m'a convaincu que la Caisse n'avait pas exercé son droit de gestion de façon habituelle lorsqu'elle a sévi à l'endroit de Mme Pigeon »<sup>249</sup>. Il semble qu'une « journée de réflexion » avec un « plan d'action » était une mesure arbitraire et inusitée. En exigeant tout cela, le décideur conclut que la Caisse a agi de façon abusive, surtout que le témoignage de la plaignante n'a jamais été contredit. Donc, il est impossible de savoir quelle version des faits est vraie. De plus, après une brève analyse des composantes du harcèlement psychologique, l'arbitre juge qu'il n'y en a pas eu. La demande est donc accueillie et toutes les mesures administratives de cette situation doivent être retirées du dossier de la plaignante.

---

<sup>249</sup> *Id.* p. 16.

### iii. Hydro-Québec

Hydro-Québec se révèle apparemment un des endroits les plus problématiques quant au harcèlement psychologique dû au nombre élevé de plaintes comparativement aux deux autres entreprises. Toutefois, Hydro-Québec est aussi l'entreprise la mieux équipée pour gérer une plainte de harcèlement psychologique. Il existe une politique sur le harcèlement psychologique, un bon processus d'enquête et une marge de manœuvre quant aux gestes possibles pour faire cesser le harcèlement. Parmi les 37 décisions, deux décisions provenant des TA ont été sélectionnées à titre d'exemple.

#### Affaire Boulanger et al.<sup>250</sup>

Cette décision concerne une requête fondée sur l'article 47.5 du CT présenté par Guylaine Boulanger, Gaston Chapdelaine, Benoît Savoie, Clément Soulard et Marius Soulard pour un manquement au devoir de représentation syndicale. La demande est déférée à l'arbitrage sous l'article 47.5 du CT. Les requérants veulent être représentés par l'avocat de leur choix à l'arbitrage, et ce aux frais du syndicat.

En résumé, suite à deux enquêtes séparées, le syndicat et l'employeur en sont venus à la conclusion que les requérants formaient une « clique » coupable de harcèlement et d'abus de pouvoir. L'employeur a donc décidé d'imposer des mesures disciplinaires à chacun d'entre eux, c'est-à-dire des suspensions.

Il est mentionné dans la décision que le syndicat était prêt à aller en arbitrage pour les suspensions des requérants, et il avait désigné un conseiller syndical indépendant de l'affaire. Cependant « si les requérants préfèrent être assistés de leur avocat, le syndicat prétend qu'ils devront en payer les frais puisque, en tout état de cause, il n'est pas tenu de mettre un avocat au service des requérants »<sup>251</sup>.

---

<sup>250</sup> *Boulanger c. Syndicat des employées et employés de métiers d'Hydro-Québec, section locale 1500 (SCFP-FTQ)*, 1998 RJDT1646, n. AZ-98147072, « ci-après affaire Boulanger et al. ».

<sup>251</sup> *Id.* p. 9.

Tout commença lorsqu'il y a eu des allégations de harcèlement et d'abus de pouvoir en 1996. C'est Bibiane Généreux qui se plaignit au syndicat et à l'employeur en disant qu'elle était victime d'une forme de harcèlement de la part de Marius Soulard. Le syndicat s'occupa de la plainte et il rencontra M. Soulard accompagné de l'employeur. Ils l'avertirent de laisser Mme Généreux tranquille. Suite à cela, la situation semblait être rétablie.

En 1997, Mme Généreux a entrepris une psychothérapie et elle a mentionné que le climat de travail était redevenu froid. Elle informa son conseiller syndical que la situation se détériorait et que M. Soulard et d'autres continuaient de la harceler. Cependant, M. Soulard, lorsque rencontré, nia tout. Le conseiller décida donc de procéder à une enquête syndicale. Dans cette enquête, le syndicat rencontra plus de 20 employés, dont 4 des 5 requérants. Il a utilisé les meilleurs moyens dont il disposait. L'enquête conclut que les cinq requérants étaient coupables de harcèlement et d'intimidation envers Mme Généreux et d'autres employés. Parallèlement, l'employeur, en vertu de la politique de «tolérance zéro», fit une enquête sans toutefois interroger les requérants et en arriva à la même conclusion que le syndicat.

Les requérants nièrent toutes ces allégations et jugèrent que les personnes menant les enquêtes n'avaient pas l'expérience requise pour ce genre de situation.

« Le syndicat prenait parti pour le groupe des plaignants contre celui des accusés, ce qui devait entraîner la prise de sanctions sévères à leur endroit. Dès lors, le syndicat ne pouvait plus prétendre pouvoir représenter adéquatement les intérêts des requérants. »<sup>252</sup>

Bref, le syndicat n'aurait rien fait pour les défendre adéquatement, ce qui est une négligence grave.

### *Analyse du décideur*

Le décideur mentionne dès le début que malgré la politique de «tolérance zéro» de l'employeur, personne ne peut être ignoré et tout le monde a droit à un traitement équitable, incluant les accusés. Cependant, un conflit entre des salariés ne place pas nécessairement le syndicat en

---

<sup>252</sup> *Id.* p. 23.



conflit d'intérêts. Ainsi, « l'existence d'un tel conflit ne suffit pas à justifier des salariés à requérir les services d'un avocat aux frais du syndicat »<sup>253</sup>. Par contre, l'enquête syndicale aurait dû être plus objective et rigoureuse, surtout lorsqu'il est question de harcèlement. Tout de même, le juge conclut que « la preuve ne révèle aucune mauvaise foi ou hostilité du syndicat envers les requérants »<sup>254</sup>. La requête est donc rejetée.

### Affaire Luc Bordeleau<sup>255</sup>

Dans cette décision, Luc Bordeleau dépose un grief pour une suspension et un congédiement injustifié suite à des allégations de harcèlement contre lui.

Depuis novembre 1999, le plaignant aurait commis des gestes inacceptables envers une collègue, Mme Sylvie Robitaille. La preuve relève plusieurs situations de différentes natures. De plus, malgré les avertissements de la gestion, il n'y a jamais changé son comportement harcelant. Ces gestes d'insubordination auraient nui au climat de travail.

En 2000, le plaignant a été rencontré suite à une plainte de Mme Robitaille, et Hydro-Québec lui présenta la politique de « tolérance zéro ». Son supérieur lui demanda de changer de comportement immédiatement. Par la suite, à l'insu du plaignant, son supérieur aurait mis sur pied un « plan d'action » pour éviter que Mme Robitaille soit victime de toute forme de harcèlement. Ce plan contenait des séances de coaching avec M. Bordeleau pour trouver des pistes d'amélioration de ses comportements. L'environnement de travail s'améliora un peu durant un moment, mais il revient vite lourd et difficile selon Mme Robitaille.

De son côté, le plaignant désirait uniquement rétablir sa réputation et il gardait une relation strictement professionnelle avec Mme Robitaille. Il a aussi demandé à Mme Robitaille de tirer au clair la question du harcèlement, elle refusa et alla rapporter à leur supérieur ce qui venait de se produire. Un autre avertissement fut adressé au plaignant. Par la suite<sup>256</sup> :

---

<sup>253</sup> *Id.* p. 32.

<sup>254</sup> *Id.* p. 35.

<sup>255</sup> *Hydro-Québec et Syndicat des technicien-ne-s d'Hydro-Québec, section locale 957*, 2002 n. AZ-50184700, « ci-après affaire Luc Bordeleau ».

<sup>256</sup> *Id.* p. 22.

« S'en suivent les décisions de l'employeur de le suspendre et de le congédier, sous motif qu'il y a perte de confiance, que Bordeleau est devenu un élément indésirable, qu'il y a progression dans le harcèlement et insubordination face à la ligne hiérarchique. »

Il faut aussi noter que Mme Robitaille n'a jamais fait de plainte officielle pour harcèlement. Durant la suspension du plaignant, il y eut une enquête de l'employeur qui mena à son congédiement.

#### *Analyse du décideur*

L'arbitre remarque que malgré les plaintes de Mme Robitaille, il n'a jamais eu d'enquête sérieuse de l'employeur. La gestion de conflit de l'employeur est donc jugée déficiente. Il est mentionné dans la décision<sup>257</sup> :

« Qu'il n'y avait pas de plainte officielle ou formelle de harcèlement et qu'il l'avait dit à Bordeleau, comme si une plainte verbale n'était pas une plainte et ne devait pas être traitée. C'est là une erreur magistrale, vu la politique très limpide de l'employeur sur ce sujet. »

Une simple intervention avec les employés n'est souvent pas suffisante et, de plus, « seulement une enquête et un examen de la plainte auraient pu déterminer s'il y avait eu harcèlement et la nature du harcèlement »<sup>258</sup>.

Il ne faut pas oublier que le plaignant aussi avait des droits. Tout d'abord, l'employeur n'a jamais déterminé si Mme Robitaille a bel et bien subi du harcèlement de la part du plaignant. Ensuite, la version de M. Bordeleau n'a jamais été entendue par l'employeur. Le plaignant n'a jamais eu l'occasion d'expliquer sa version des faits. Il a été accusé rapidement, mais l'employeur n'a jamais écouté et considéré sa version selon laquelle il n'avait jamais harcelé Mme Robitaille. De plus, il n'a jamais eu l'occasion de laver sa réputation, à savoir si le harcèlement est fondé ou non, car il n'y a jamais eu d'enquête sérieuse pour aller au bout de la plainte.

L'arbitre conclut, après analyse que, selon lui, il n'y a jamais eu de harcèlement. La relation était peut-être difficile entre les deux, mais c'était plutôt un conflit de personnalités.

---

<sup>257</sup> *Id.* p. 29.

<sup>258</sup> *Id.* p. 25.

La plainte du plaignant est donc acceptée. L'arbitre annule suspension et congédiement et ordonne à l'employeur de réintégrer le plaignant. Surtout qu'un congédiement suite à du harcèlement semble vraiment drastique. Il y aurait pu y avoir d'autres solutions administratives.

Il est maintenant temps de clore cette section avec une discussion d'ensemble.

### 6.1.3. Discussion d'ensemble

Avant de passer à l'analyse des résultats complémentaires, nous voulons revenir sur nos résultats quant aux politiques d'entreprise, aux actions des entreprises et à l'analyse jurisprudentielle de Rio Tinto Alcan, Desjardins et Hydro-Québec.

Comme nous n'avons pas trouvé de politiques spécifiques au harcèlement psychologique ou de convention collective chez Rio Tinto Alcan, il est assez difficile de commenter celle-ci. Toutefois, *l'affaire Tommy Simard* nous informe que certaines politiques de l'entreprise pourraient causer du harcèlement psychologique. Malgré tout, c'est l'entreprise avec le moins de plaintes. Il est possible que l'environnement interne soit très sain ou que les employés ne connaissent pas les démarches à faire en cas de harcèlement psychologique. Il ne faut pas oublier que<sup>259</sup> :

« Le législateur a décidé de forcer la main au monde du travail en légiférant sur le harcèlement psychologique et en précisant aussi que ce concept fait partie intégrante de toute convention collective. L'entreprise assujettie à la Loi devrait donc, comme d'autres organisations l'ont fait, réviser les pratiques et politiques applicables en matière de harcèlement psychologique. »

Ainsi, il serait avantageux pour Rio Tinto Alcan d'adopter au minimum une politique interne traitant du harcèlement psychologique au travail.

---

<sup>259</sup> *Syndicat des travailleurs de l'aluminium d'Alma, section locale 9490 (Syndicat des métallos, section locale 9490) et Rio Tinto Alcan, usine Alma, préc., note 246, p. 194.*

Desjardins offre une politique intéressante et elle couvre plusieurs types de harcèlement. Cependant, il semble que les conventions collectives trouvées ne se soient pas encore ajustées aux dispositions de la LNT. Il faut dire qu'il existe d'autres conventions non analysées dans ce mémoire qui couvrent peut-être la problématique. Quant à la politique pour contrer le harcèlement psychologique, il n'y a aucune référence à l'abus de pouvoir ou à l'abus d'autorité. Toutefois, elle s'attaque au harcèlement de manière générale et elle est adaptée aux articles 81.18 à 81.20 de la LNT. Aussi, les procédures de plainte n'y sont pas indiquées, alors que l'enquête administrative devrait faire partie de tout processus de plainte de harcèlement psychologique<sup>260</sup>.

Si nous revenons sur l'*affaire Guylaine Pigeon*, il est mentionné que la plaignante a reçu un « petit dépliant » expliquant la politique contre le harcèlement psychologique. Mais, malgré tout, Desjardins n'a pas suivi ses procédures habituelles de gestion. Il est important de se questionner sur les raisons de cette dérogation à la procédure normale. Il est donc étonnant qu'après de telles plaintes, il n'y ait pas eu d'enquête sérieuse pour voir plus clair dans cette situation. Desjardins a agi en optant rapidement pour des mesures disciplinaires. Il ne faut jamais oublier que chaque partie, dans une telle situation, doit être traitée équitablement. Voilà pourquoi il est primordial de disposer de procédures précises de traitement des plaintes.

Il est possible de dire que la politique de « tolérance zéro » d'Hydro-Québec est assez avant-gardiste, car elle était en vigueur avant même l'apparition des articles 81.18 à 81.20 de la LNT. Elle est assez sophistiquée et couvre le harcèlement de manière générale. De plus, son titre « tolérance zéro » ne laisse pas place à l'ambiguïté quant au positionnement de l'entreprise sur cette problématique. Le but est de prévenir, mais aussi de dissuader le harcèlement. La politique a une assez grande portée, et elle ne laisse pas place à l'interprétation, tout est bien défini incluant l'abus d'autorité, l'intimidation, le harcèlement psychologique, la violence et la discrimination. Contrairement à la politique de Desjardins, elle est plus généreuse, car toutes les formes de harcèlement sont réprimandées. Aussi, les procédures de traitement de plaintes, les enquêtes, les délais et les rôles de chaque partie sont bien expliqués ; bref, rien n'est laissé au

---

<sup>260</sup> I. CANTIN ET J.-M. CANTIN, préc., note 27.

hasard et les parties impliquées savent ce qui les attend. On y voit donc un effort certain de la part de l'entreprise dans le développement et la structuration de sa politique<sup>261</sup>. Ainsi, il est possible de conclure qu'il y a eu des changements dans le fonctionnement interne de Desjardins et d'Hydro-Québec depuis l'apparition de la norme. Subséquemment, deux questions restent : pourquoi l'atmosphère se révèle telle aussi malsaine dans certaines unités d'Hydro-Québec et pourquoi y a-t-il proportionnellement plus de plaintes de harcèlement psychologique dans cette entreprise ?

Dans l'*affaire Boulanger et al.*, Hydro-Québec a été utilisée pour saisir comment l'employeur et son syndicat géraient une plainte de harcèlement avant l'apparition des articles 81.18 à 81.20 de la LNT. Il est donc possible de conclure qu'il y avait une certaine méthode en vigueur, bien que l'enquête syndicale et patronale manque de rigueur et d'objectivité. L'employeur n'a même pas interrogé les requérants dans son enquête. Bien qu'il existât des politiques et un système d'enquêtes, toutes les méthodes semblaient un peu arbitraires avant l'apparition de la norme. Le syndicat et l'employeur naviguaient dans le néant lorsqu'il était question de harcèlement. Bref, il n'était pas facile de cibler et condamner le harcèlement psychologique quand il n'existait même pas de critères précis reliés à ce phénomène. Cette affaire démontre également combien l'atmosphère générale pouvait être problématique dans l'organisation. Il n'était pas toujours facile en tant qu'employeur de trouver la source de tels problèmes et d'agir en conséquence.

Lors de l'*affaire Bordeleau*, les dispositions de la LNT n'étaient pas encore en vigueur, mais comme nous l'avons vu, la politique de « tolérance zéro » comportait un processus de traitement des plaintes bien établi en cas de harcèlement. Mais dans cette affaire, rien n'est suivi. Il n'a même jamais eu d'enquête suite à des allégations de harcèlement, car la plainte n'a jamais été officielle. Il est vrai que l'employeur a tenté d'améliorer le climat de travail, mais au détriment du plaignant. C'est bien beau d'avoir une politique, mais pour qu'elle soit efficace et juste envers tous, il faut suivre le processus de plainte en vigueur. Certes, le supérieur du plaignant a essayé des séances de coaching. Cela démontre encore une fois qu'avant l'apparition de la norme, Hydro-Québec ne savait pas toujours quelles mesures prendre lorsqu'il y avait des allégations

---

<sup>261</sup> *Id.*

de harcèlement. Les gestionnaires ne savaient pas trop comment gérer ce problème et allaient rapidement vers des mesures arbitraires. Au moins, l'employeur n'a pas totalement ignoré le problème et il a essayé de maintenir un environnement de travail sain.

Finalement, il est normal de se demander si Hydro-Québec agit dans de manière conforme à sa politique.

« Ce n'est qu'au moment où l'organisation aura mis en pratiques ses principes directeurs et démontré ses intentions par l'exemple et par des actions concrètes que les engagements qu'elle a pris et les principes qu'elle a affirmés prendront tout leur sens et acquerront leur crédibilité. »<sup>262</sup>

Ainsi, peut-être que les gestionnaires de cette entreprise manquent d'incitatifs pour intervenir plus positivement et proactivement dans les situations de harcèlement psychologique. Il est essentiel que les dirigeants connaissent leurs rôles et les entreprises devraient toujours transmettre leurs attentes et fournir les outils nécessaires pour s'attaquer à cette problématique<sup>263</sup>.

Au regard des décisions analysées, nous pouvons trouver plusieurs effets en entreprise des nouvelles dispositions de la LNT. Il est vrai que les gestionnaires ont une meilleure idée des mesures à prendre lorsqu'il y a des allégations de harcèlement psychologique. En général, il est possible de conclure qu'avant l'apparition des articles 81.18 à 81.20 de la LNT, les mesures disciplinaires quant au harcèlement psychologique étaient passablement précipitées et arbitraires. Il arrivait même que, suite à une plainte, les entreprises n'avaient pas de manière spécifique et systématique d'agir. Les nouvelles dispositions de la LNT ont donc fourni un guide aux entreprises face au harcèlement psychologique en définissant ce phénomène et en indiquant les responsabilités des employeurs. Elles ont aussi aidé à supprimer quelques tabous qui pouvaient exister, puisque maintenant il y a une augmentation de plaintes reliées au harcèlement psychologique<sup>264</sup>.

---

<sup>262</sup> *Id.* p. 144.

<sup>263</sup> SOLANGE PRONOVOST, «La prévention du harcèlement psychologique au-delà des politiques organisationnelles», (2006) 31 *Gestion*.

<sup>264</sup> GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, « Rapport du Comité interministériel sur le harcèlement psychologique au travail », préc., note 14, p. 53.

Néanmoins, avec toutes les mesures que l'entreprise doit et peut prendre pour prévenir et faire cesser le harcèlement psychologique, nous nous demandions si la norme offre un encadrement suffisamment précis. On peut comprendre que le harcèlement psychologique provient de milieux de travail où « les rôles sont mal définis, le climat organisationnel instable et la concertation absente »<sup>265</sup>. Nous nous questionnions donc à savoir si la norme encadre assez les entreprises quant aux mesures de prévention, aux politiques et processus touchant au harcèlement psychologique. Tout d'abord, la politique n'est pas la seule voix à prendre pour prévenir le harcèlement psychologique. La prévention du harcèlement psychologique va au-delà de cela.

« La prévention ne se limite pas aux campagnes de sensibilisation, aux séances de formation sur la civilité ni au fait d'avoir un code de conduite affiché au mur. Prévenir c'est également savoir agir dès les premières manifestations de malaises entre les personnes ou lorsque les situations relationnelles s'annoncent difficiles. »<sup>266</sup>

En fait, pour vraiment s'attaquer à cette problématique<sup>267</sup> :

« Les organisations doivent aussi se doter de systèmes de veille pour détecter les cas ainsi que d'outils de gestion pour désamorcer les situations qui comportent un potentiel de harcèlement psychologique. »

Selon la CNESST, il a même plusieurs étapes à suivre avant même de s'attarder sur les politiques internes :

1. L'employeur doit s'informer sur le sujet du harcèlement psychologique ;
2. L'employeur doit informer et sensibiliser les salariés sur le sujet ;
3. L'organisation doit inventorier les facteurs de risque du harcèlement pour les détecter (ex. : climat d'insécurité, joint à une culture organisationnelle à risque et une mauvaise gestion des conflits<sup>268</sup>) ;
4. L'organisation doit évaluer le niveau de risque pour ne pas que des facteurs de risque

---

<sup>265</sup> S. PRONOVOST, préc., note 263, p. 34.

<sup>266</sup> S. MUSSELY-GOSSELIN, préc., note 163, p. 4.

<sup>267</sup> J.-P. BRUN ET E. KEDL, préc., note 6, p. 401.

<sup>268</sup> S. PRONOVOST, préc., note 263.

deviennent du harcèlement psychologique ;

5. L'organisation doit finalement « faire le suivi des mesures mises en place afin de s'assurer qu'elles produisent les effets voulus »<sup>269</sup>.

En plus d'entreprendre toutes ces mesures de prévention, l'entreprise devrait se doter d'une politique contrant le harcèlement psychologique au travail. Pour être effective et efficace, cette politique doit être claire et connue de tous les employés. Ceux-ci doivent savoir qu'ils ont cette option sous la main.

« Si la politique est explicite et si elle est connue de tous les employés, l'entreprise ne pourra que s'en porter mieux. Il y aura moins de plaintes, moins de litiges, et les employés pourront être que plus respectueux les uns envers les autres. Le climat de travail sera sain et l'absentéisme diminuera. La performance sera accrue. »<sup>270</sup>

L'article 81.19 de la LNT implique aussi l'adoption de moyens raisonnables pour faire cesser le harcèlement dans les entreprises. Mais celui-ci ne contenant pas vraiment d'indication de comment faire, alors les obligations de l'employeur peuvent être prises au sens très large.

« Ces normes reposent plutôt sur les pratiques de gestion, les valeurs de l'organisation et les règles et pratiques découlant notamment des lois qui régissent le milieu de travail. »<sup>271</sup>

Bref, en théorie, les objectifs de l'entreprise devraient toujours être : une réaction rapide, une information quant aux dangers du harcèlement psychologique au travail, des incitatifs pour les employés à suivre une formation sur le sujet et une intervention proactive dans ce type de situation. Effectivement, « un employeur est même justifié d'intervenir en l'absence de motifs raisonnables de croire que sa politique a été violée »<sup>272</sup>. L'inaction n'est donc jamais justifiée pour un employeur, même s'il n'a jamais reçu de plainte officielle. Il devrait aussi y avoir un soutien aux victimes de ce phénomène organisationnel.

---

<sup>269</sup> COMMISSION DES NORMES DU TRAVAIL, « Guide de prévention à l'intention des employeurs de la petite entreprise », 2006, p. 4.

<sup>270</sup> I. CANTIN ET J.-M. CANTIN, préc., note 27, p. 194.

<sup>271</sup> S. MUSSELY-GOSSELIN, préc., note 163, p. 5.

<sup>272</sup> I. CANTIN ET J.-M. CANTIN, préc., note 27, p. 44.



Nous avons découvert qu'il existe plusieurs moyens de s'attaquer à cette problématique en entreprise. Ainsi, peut-être qu'il serait bénéfique que les dispositions de la LNT offrent un guide systématique pour les mesures et politiques à adopter en entreprises. De plus, est-ce que la norme devrait inclure des mesures obligatoires pour les entreprises, afin de les inciter à s'attaquer au harcèlement psychologique, par exemple en obligeant l'adoption de mesures de prévention et de politiques comprenant des clauses précises ? Par ailleurs, il ne faut pas oublier le rôle des syndicats à cet égard. Ils peuvent aider les entreprises syndiquées à mettre en place des stratégies préventives<sup>273</sup>. Donc, la norme pourrait aussi offrir aux organisations un processus uniforme de traitement de plainte du harcèlement psychologique et l'enquête devrait en faire partie<sup>274</sup>. Aussi, la médiation devrait être l'une des premières options offertes pour les parties<sup>275</sup>. Il pourrait donc être bénéfique de développer davantage l'article 81.19 de la LNT, par exemple, via l'adoption d'un règlement suffisamment détaillé. Il faut toujours garder en tête que la culture organisationnelle est différente d'un secteur à l'autre. L'objectif est d'offrir un meilleur encadrement aux entreprises du Québec, tout en laissant une certaine flexibilité aux différents types d'employeurs.

Ceci termine l'analyse du facteur organisationnel. Nous avons passé en revue les objets des plaintes en entreprise, les politiques internes et les gestes des entreprises lorsqu'il y a plainte de harcèlement psychologique. Finalement, il y a eu une analyse quantitative et une discussion pour mieux comprendre le phénomène. La prochaine section inclura une analyse de nos résultats complémentaires.

## **7. Les résultats complémentaires**

Cette section présentera une interprétation du harcèlement psychologique selon le facteur temporel (7.1) et le facteur juridictionnel (7.2). En fait, nous voulons vérifier l'effectivité (normative) du droit, en analysant comment le TAT/CRT et les TA exercent leur compétence lorsqu'ils reçoivent des griefs/plaintes de harcèlement psychologique au travail. L'objectif est

---

<sup>273</sup> CAROLINE CARON, «Regard sur l'action syndicale en prévention du harcèlement psychologique au travail : réalités et paradigmes», (2011) 7 *Regards sur le travail*.

<sup>274</sup> I. CANTIN ET J.-M. CANTIN, préc., note 27.

<sup>275</sup> S. MUSSELY-GOSSELIN, préc., note 163.

d'identifier les écarts et les convergences, avant et après l'apparition de la norme, entre les instances saisies.

### ***7.1. Facteur temporel***

Pour le facteur temporel, l'objectif est d'observer l'évolution (avant et après l'apparition des articles 81.18 à 81.20 de la LNT) de l'interprétation du harcèlement psychologique à travers les décisions des TA, et par incidence celles du TAT/CRT. En fait, nous allons analyser les écarts et les similarités entre les TA et le TAT/CRT. Un fait est certain, avant 2004, il n'y avait pas de plaintes pour harcèlement psychologique au TAT/CRT, car il n'existait pas encore de normes couvrant ces gestes. Il y aura une analyse quantitative (7.1.1) et une analyse qualitative (7.1.2) qui sera réalisée. La sous-section se conclura avec une discussion d'ensemble (7.1.3).

#### ***7.1.1. Analyse quantitative***

Cette sous-section présente les résultats à l'aide de tableaux schématiques. Nous allons aussi offrir une comparaison de nos résultats et ceux de G. Pharand. Voici un premier tableau qui répartit les décisions de chaque tribunal avant et après 2004<sup>276</sup>.

**Tableau 5**

<i>Répartition des décisions avant et après 2004</i>						
	<b>TA</b>	<b>TAT/CRT</b>	<b>TDPQ</b>	<b>CS</b>	<b>CA</b>	<b>Nombre de décisions</b>
Avant 2004	9	0	1	0	0	10
Après 2004	30	12	0	3	1	46
<b>Nombre de décisions</b>	39	12	1	3	1	56

Pour des fins d'analyse, nous retiendrons seulement les décisions provenant des TA et du TAT/CRT pour le facteur temporel. Ainsi, l'échantillon inclut au total 51 décisions.

<sup>276</sup> Prendre note que certains tableaux contiennent des pourcentages afin de pondérer le nombre d'occurrences.

**Tableau 6**

<i>Répartition des décisions TA et TAT/CRT</i>			
	<b>TA</b>	<b>TAT/CRT</b>	<b>Nombre de décisions</b>
Desjardins	4	6	10
Rio Tinto Alcan	2	3	5
Hydro-Québec	33	3	36
<b>Nombre de décisions</b>	39	12	51

Pour le facteur temporel nous allons faire une analyse quantitative de 2 dimensions, c'est-à-dire : l'objet des plaintes et les sources de droit utilisées.

i. Objet de la plainte

Avant l'apparition des articles 81.18 et 81.20 de la LNT en 2004, il n'y avait aucune plainte/grief de harcèlement psychologique au travail. Il y avait seulement des griefs contenant des allégations de harcèlement. Depuis 2004, il y a des griefs/plaintes de harcèlement psychologique.

Effectivement, 46% des griefs aux TA et 33% des plaintes au TAT/CRT sont relatifs au harcèlement psychologique. Cependant, 31% des griefs aux TA et 67% des plaintes au TAT/CRT sont formulés pour d'autres raisons que du harcèlement psychologique. En ce dernier cas, la preuve présentée contient tout de même des allégations de harcèlement psychologique. Par exemple, une personne est susceptible de contester une suspension et un congédiement suite à des allégations de harcèlement psychologique dirigées contre elle. Il peut aussi avoir des plaintes pour traitement arbitraire par l'employeur ou pour défaut de représentation syndicale dans un cas de harcèlement psychologique.

**Tableau 7**

<i>Objet de la plainte</i>							
	<b>TA</b>			<b>TAT/CRT</b>			<b>Nombre de décisions</b>
	<b>Avant 2004</b>	<b>Après 2004</b>	<b>Total</b>	<b>Avant 2004</b>	<b>Après 2004</b>	<b>Total</b>	
Plainte de harcèlement psychologique	0 <sub>(0%)</sub>	18 <sub>(46%)</sub>	18 <sub>(46%)</sub>	0 <sub>(0%)</sub>	4 <sub>(33%)</sub>	4 <sub>(33%)</sub>	22 <sub>(43%)</sub>
Plainte pour sujet autre que harcèlement psychologique	9 <sub>(23%)</sub>	12 <sub>(31%)</sub>	21 <sub>(54%)</sub>	0 <sub>(0%)</sub>	8 <sub>(67%)</sub>	8 <sub>(67%)</sub>	29 <sub>(57%)</sub>
<b>Nombre de décisions</b>	39			12			51

De plus, si la plainte n'est pas centrée sur le harcèlement psychologique, mais que celui-ci est seulement invoqué simplement à titre accessoire, il est probable que l'entreprise n'ait fait aucune enquête sérieuse pour définir s'il y a eu harcèlement psychologique ou non. Toutefois, il n'existe pas vraiment d'écart dans les instances saisies pour l'objet des plaintes. Ce tableau fait uniquement ressortir la pertinence d'éléments de la preuve, même si la plainte n'est pas fondée sur le harcèlement psychologique.

ii. Les sources de droit utilisées

Les 51 décisions sont prises en compte pour l'analyse des sources de droit utilisées, dont 39 décisions provenant des TA et 12 du TAT/CRT. Il est évidemment possible de rencontrer plus d'une source de droit citée par décision.

**Tableau 8**

<i>Sources de droit utilisées</i>			
<b>Sources de droit</b>	<b>TA</b>	<b>TAT/CRT</b>	<b>Total</b>
Législation autre que la LNT	10 <sub>(26%)</sub>	5 <sub>(42%)</sub>	15 <sub>(29%)</sub>
Jurisprudence	29 <sub>(74%)</sub>	10 <sub>(83%)</sub>	39 <sub>(76%)</sub>
Doctrine	8 <sub>(21%)</sub>	1 <sub>(8%)</sub>	9 <sub>(18%)</sub>
Aucune source n'est mentionnée	11 <sub>(28%)</sub>	2 <sub>(17%)</sub>	13 <sub>(25%)</sub>

On remarque que la source de droit la plus utilisée pour l'analyse des décideurs, toutes instances confondues, est la jurisprudence (76%). Toutefois, c'est le cas davantage pour le TAT/CRT (83%) que les TA (74%). Par la suite, la législation autre que la LNT est plus utilisée par le TAT/CRT (42%) que pour les TA (26%). Finalement, la doctrine est bien davantage citée par les arbitres (28%) que par les juges administratifs (17%). Un fait marquant est que 13 décisions sur 51 n'utilisent aucune source de droit (25%). Plus spécifiquement, 28% des décisions arbitrales et 17% des décisions du TAT/CRT ne mentionnent aucune source de droit pour appuyer l'analyse des décideurs.

Autrement, il n'y a pas vraiment d'écart quant à l'utilisation des sources de droit, les deux instances utilisant surtout la jurisprudence, la législation autre que la LNT et la doctrine.

Pour des analyses plus précises, nous allons détailler quelques catégories des sources utilisées. Si nous décortiquons les 10 décisions des TA et 5 du TAT/CRT qui utilisent d'autres lois que la LNT, nous remarquons que les TA utilisent principalement le CCQ (40%) et la Charte québécoise (40%). Pour sa part, le TAT/CRT utilise principalement le CT (80%). Le CCQ n'est pas du tout utilisé par les juges administratifs.

**Tableau 9**

<i>Sources de droit utilisées : législation autre que la LNT</i>		
<b>Législation autre que la LNT</b>	<b>TA</b>	<b>TAT/CRT</b>
Code du travail	1 <sub>(10%)</sub>	4 <sub>(80%)</sub>
Code civil du Québec	4 <sub>(40%)</sub>	0 <sub>(0%)</sub>
Charte québécoise	4 <sub>(40%)</sub>	1 <sub>(20%)</sub>
Autres	1 <sub>(10%)</sub>	0 <sub>(0%)</sub>

La jurisprudence citée dans 29 décisions arbitrales et 10 décisions du TAT/CRT se répartit de la manière suivante :

**Tableau 10**

<i>Sources de droit utilisées : la jurisprudence</i>		
<b>Jurisprudence</b>	<b>TA</b>	<b>TAT/CRT</b>
TA	23 <sub>(79%)</sub>	4 <sub>(40%)</sub>
TAT/CRT	4 <sub>(14%)</sub>	5 <sub>(50%)</sub>
Tribunaux supérieurs	12 <sub>(41%)</sub>	4 <sub>(40%)</sub>
TDPQ	2 <sub>(7%)</sub>	1 <sub>(10%)</sub>
Autre (CLP)	0 <sub>(0%)</sub>	1 <sub>(10%)</sub>

Les décideurs ont donc tendance à se référer à la jurisprudence provenant de leur propre instance. Par exemple, les arbitres ont utilisé dans 79% des cas les décisions arbitrales et les juges administratifs ont cité le TAT/CRT dans 50% de leurs décisions. Les TA (41%) et le TAT/CRT (40%) se réfèrent dans plusieurs cas aux tribunaux supérieurs. Le TAT/CRT utilise aussi beaucoup la jurisprudence des TA (40%), tandis que les TA n'utilisent pas vraiment la jurisprudence du TAT/CRT (14%). Passons maintenant à l'analyse qualitative.

### 7.1.2. Analyse qualitative

Dans cette partie, nous présentons sommairement 2 cas provenant du TA. Ces décisions concernent des litiges tranchés avant 2004 pour comprendre comment le harcèlement psychologique était analysé et interprété avant l'apparition des dispositions de la LNT.

#### **a) Tribunal d'arbitrage**

##### Affaire Tremblay et Simard<sup>277</sup>

Cette décision implique deux plaignants, Michel Tremblay et Réjean Simard. Les deux étaient des représentants syndicaux chez Hydro-Québec. Ils déposèrent un grief pour annuler leur transfert dans une autre unité suite à des allégations de harcèlement formulées à leur endroit. Les représentants syndicaux auraient favorisé une dynamique venant nuire au milieu de travail. Ils auraient joué un rôle prépondérant dans les plaintes de harcèlement déposées.

Ce cas impliquait beaucoup d'employés travaillant dans une unité d'Hydro-Québec. La preuve patronale et syndicale faisait appel à de nombreux témoignages. Il y avait de nombreux conflits de personnalités entre les employés et plusieurs d'entre eux présentaient des troubles de l'adaptation. Bref, on retrouvait une dynamique malsaine généralisée à toute l'unité. De plus, les deux plaignants n'étaient pas nécessairement les instigateurs de toute cette guerre interne. En fait, depuis que les plaignants ont quitté l'unité, le climat n'a pas changé.

Hydro-Québec, pour essayer de résoudre les conflits, a mené une enquête sur les plaintes de harcèlement. L'employeur a aussi fait venir un psychologue industriel. Malgré tout, il était impossible de comprendre ce qui s'était produit exactement dans cette unité. Il n'y a pas d'incidents majeurs relatés, mais bien une accumulation d'éléments basés sur plusieurs années et impliquant plusieurs employés. De plus, les deux plaignants auraient beaucoup alimenté le conflit, et ils n'auraient rien fait pour tenter de le régler en dépit de leur rôle de représentants syndicaux.

---

<sup>277</sup> *Syndicat canadien de la fonction publique, section locale 957 (FTQ) et Hydro-Québec*, 2000 n. AZ-00142066, « ci-après affaire Tremblay et Simard ».

Quant au syndicat, il conclut qu'Hydro-Québec avait une obligation de maintenir un environnement de travail sain, et qu'il fallait des coupables. Voilà pourquoi les deux plaignants ont été transférés. Il est important de mentionner que les plaignants n'ont pas essayé de nier les faits. Il y avait vraiment une atmosphère malsaine dans l'unité.

### *Analyse du décideur*

L'arbitre admet que ce grief va au-delà d'une mésentente et de désaccords normaux. On ressent dans les témoignages beaucoup d'émotions. Le décideur analyse un peu les conflits entre les employés de l'unité. On remarque cependant qu'il n'y a pas vraiment d'analyse du harcèlement ; il voit plutôt le cas comme le reflet de graves conflits de personnalités. Bref, il admet que les plaignants ont nui au climat de travail et qu'ils n'ont rien fait pour désamorcer le conflit, malgré leur rôle de représentants syndicaux. Ils sont les principaux responsables de ce « gâchis » et de l'environnement nocif<sup>278</sup>. Cependant, il est de la responsabilité première de l'employeur de contrer le harcèlement. Hydro-Québec a tenté de le faire en transférant les plaignants. Cependant, ceci semble être une mesure draconienne et non justifiée étant donné que les plaignants ne sont pas les seuls responsables. En d'autres mots, suivant l'arbitre, l'employeur a un peu « frappé dans le vide »<sup>279</sup>. En fait, Hydro-Québec aurait dû « confronter les deux plaignants avec les conclusions du comité d'enquête », ainsi ceci « aurait permis durant une certaine période de temps raisonnable de se ressaisir et d'assumer leurs responsabilités dans leur milieu de travail »<sup>280</sup>. Il est important d'y aller graduellement dans un cas aussi complexe que celui-ci. Ainsi, l'arbitre remplace le transfert des deux plaignants par une suspension pour leur faire comprendre la gravité de leurs actes. De plus, à leur retour à l'unité, ils devront collaborer pour instaurer un climat exempt de harcèlement et d'hostilité.

### *Affaire Sierakowski*<sup>281</sup>

La plainte initiale a été déposée en 2001 par le plaignant, Christophe Sierakowski. Les actes se sont produits durant la convention collective en vigueur de 1999 à 2003. À ce moment, l'article 81.18 de la LNT n'existait pas encore. Le plaignant dépose 5 griefs, concernant les faits

---

<sup>278</sup> *Id.* p. 79.

<sup>279</sup> *Id.* p. 82.

<sup>280</sup> *Id.*

<sup>281</sup> *Hydro-Québec et Syndicat professionnel des ingénieurs d'Hydro-Québec*, 2009 n. AZ-50571689, « ci-après affaire Sierakowski ».



suivants : Lettre de réprimande, expulsion de l'équipe de travail, réclamation d'un poste, harcèlement et congédiement. Il utilise la Charte canadienne, articles 2, 7, 12 et 15 ; la Charte québécoise, articles 3 et 4 ; et le Code civil du Québec, articles 3, 7 et 2087 pour fonder son grief. Notre résumé va seulement prendre en compte les allégations de harcèlement.

Le plaignant décrit plusieurs événements en détail, mais sans invoquer spécifiquement les concepts-clés du harcèlement psychologique. Il mentionne qu'il a vécu de l'« intimidation, menaces, isolement de l'ennemi, filtrage de l'information, désinformation, tous les ingrédients de la guerre psychologique »<sup>282</sup>.

Du côté patronal, un témoin précise que l'environnement de travail est nocif, surtout à cause du plaignant. Le plaignant serait froid, « anormal » et difficile à vivre. L'employeur a aussi fait venir un psychologue industriel pour mener une enquête. Le but était d'améliorer le milieu du travail. Selon l'employeur, « M. Sierakowski ne se mêle pas au reste de l'équipe à l'exception de M. Blanchette. Il ne partage pas ses connaissances avec ses collègues alors qu'il est le seul ingénieur de niveau supérieur dans l'unité »<sup>283</sup>. De plus, il suit rarement les règles. Voilà en résumé ce qui explique les mesures disciplinaires prises à son sujet.

#### *Analyse du décideur*

Le décideur souligne que, lors du dépôt des griefs, les articles 81.18 à 81.20 de la LNT n'étaient pas encore en vigueur. Mais, il voit quand même la pertinence de retenir la définition offerte par l'article 81.18 de la LNT. Il mentionne aussi que le fardeau de preuve appartient à la victime présumée, donc au syndicat. Par la suite, il fait quelques analogies entre les concepts-clés de la définition du harcèlement et des situations qui se sont produites selon la victime, spécifiquement la conduite vexatoire, les gestes répétés et le milieu néfaste. Cependant, rien ne permet à l'arbitre de conclure que l'attitude de l'employeur était abusive ou déraisonnable : le plaignant lui-même semblait s'isoler des autres, créant donc son propre milieu néfaste. Il n'y a donc aucune manifestation de harcèlement psychologique dans cette situation et les allégations ne sont pas prouvées. L'arbitre évalue aussi chaque grief isolément pour conclure au rejet de la demande.

---

<sup>282</sup> *Id.* p. 69.

<sup>283</sup> *Id.* p. 85.

### 7.1.3. Discussion d'ensemble

En guise de conclusion sur ce point, nous voulons faire un retour sur l'analyse quantitative et qualitative pour mieux comprendre l'évolution de l'interprétation du harcèlement psychologique par les instances saisies.

Avant l'apparition de la norme en 2004, il n'avait pas de possibilité de plainte pour du harcèlement psychologique, sauf indirectement en vertu de dispositions des conventions collectives en vigueur ou, en matière de droits de la personne, pour cause de harcèlement discriminatoire. L'entrée en vigueur de la norme a généré un volume important de plaintes de harcèlement psychologique. Cependant, nous n'avons pas relevé d'écart significatif entre les TA et le TAT/CRT concernant l'objet des plaintes. En outre, même si une plainte n'est pas fondée directement sur le harcèlement psychologique, elle peut tout de même contenir des allégations pertinentes à ce sujet.

Quant aux sources juridiques utilisées, la principale source mobilisée tant par les TA que par le TAT/CRT est la jurisprudence. Il n'y a pas vraiment d'écart quant à l'utilisation des sources de droit par chaque instance. Toutefois, les décideurs ont tendance à se référer à la jurisprudence provenant de leur propre instance. Cette pratique pourrait donc engendrer un manque de communication et augmenter les écarts entre les deux instances quant à l'interprétation du harcèlement psychologique au travail. Nous aimerions aussi faire remarquer que, dans 11 décisions arbitrales et 2 du TAT/CRT, aucune source n'est utilisée. Aussi, les juges administratifs ont donc davantage tendance à s'appuyer sur des sources de droit pour justifier leurs conclusions et raisonnements que les arbitres. Notre étude ne nous permet pas de déterminer les causes de cet écart. Nous pouvons toutefois nous questionner sur les raisons qui provoqueraient ceci chez les arbitres : le manque de temps ; le manque de ressource ; ou serait-ce que les arbitres ne citent simplement pas les sources de droit consultées ? Bref, ce sont des questions légitimes auxquelles nous n'avons malheureusement pas de réponse.

Passons maintenant à l'analyse qualitative développée au regard des cas résumés. Dans l'analyse jurisprudentielle de l'affaire *Tremblay et Simard*, on peut remarquer que le décideur peut parfois

être indécis quant à l'analyse des faits. Ceci est peut-être dû à la présentation de la preuve par les plaignants. Celle-ci ne paraît pas avoir été construite pour prouver méthodiquement la présence de certains concepts-clés constitutifs du harcèlement psychologique, mais uniquement pour démontrer le harcèlement de manière très générale. Certes, avant 2004, il n'était pas facile d'identifier les comportements relatifs au harcèlement psychologique, car il n'y avait pas de critères officiels. Les composantes provenaient principalement de la jurisprudence en matière de harcèlement discriminatoire au sens de la Charte québécoise<sup>284</sup>. Ce qui pouvait se révéler difficile pour l'analyse de l'arbitre de griefs.

Malgré que le grief fût déposé avant 2004, l'arbitre a évalué l'*affaire Sierakowski* à l'aide des articles 81.18 à 81.20 de la LNT. Il n'a pas utilisé tous les critères applicables et il ne les a pas appliqués aux faits. Il procède plutôt à un survol de ce que la victime a pu ressentir.

Ainsi, avant que l'article 81.18 de la LNT introduise des critères précis, il était difficile de distinguer les comportements et gestes comportant du harcèlement psychologique<sup>285</sup>. Il y a donc une évolution dans l'interprétation de la norme. Maintenant, les dispositions de la LNT permettent d'identifier plus facilement ce type de comportement autant pour la victime et l'employeur que pour le décideur. Ainsi, les plaintes et griefs peuvent être construits en référence aux composantes de la définition. Un autre fait intéressant est qu'avant 2004, personne n'utilisait même le terme : « harcèlement psychologique ». En fait, uniquement le terme « harcèlement » ou parfois « intimidation » était utilisé. Bien sûr, le terme « harcèlement sexuel » existait déjà à cause de la Charte.

De manière générale, il est possible de remarquer différents effets des dispositions de la LNT. Suivant la jurisprudence analysée avant l'apparition de la norme, les employeurs ne savaient pas trop comment agir lorsqu'il y avait des allégations de harcèlement dans l'entreprise<sup>286</sup>. Souvent, il n'y avait pas d'enquête sérieuse, ce qui pouvait mener à la démission de la victime ou à des

---

<sup>284</sup> *Janzen c. Platy Enterprises Ltd.*, préc., note 63.

<sup>285</sup> *Hydro-Québec et Syndicat professionnel des ingénieurs d'Hydro-Québec*, préc., note 281.

<sup>286</sup> *Syndicat des employées et employés de métiers d'Hydro-Québec, section locale 1500 (SCFP-FTQ) et Hydro-Québec*, 2008 RJDT235, n. AZ-50454105.

mesures disciplinaires injustes pour le présumé harceleur<sup>287</sup>. Il est important d'analyser le problème sous tous ses angles, incluant la version du plaignant et de la ou des victimes. En d'autres mots, il n'existait pas de manière adéquate et systématique pour traiter ce type de dossiers en entreprise ; en fait leur traitement était plutôt arbitraire.

Il est donc possible de conclure qu'avant l'apparition des dispositions de la LNT, le harcèlement psychologique au travail pouvait apparaître nébuleux autant pour le plaignant, l'employeur que pour le décideur. Nous allons voir dans la sous-section suivante comment les décideurs procèdent pour l'analyse des articles 81.18 à 81.20 de la LNT depuis la mise en vigueur de la norme, en étudiant le facteur juridictionnel.

## ***7.2. Facteur juridictionnel***

L'objectif dans l'analyse du facteur juridictionnel est de cibler les écarts entre les TA et le TAT/CRT dans leur interprétation respective des articles 81.18 à 81.20 de la LNT. Nous allons débiter avec une analyse quantitative du harcèlement psychologique à l'aide de tableaux (7.2.1), laquelle sera suivie d'une analyse qualitative de la jurisprudence (7.2.2). Nous allons conclure avec une discussion d'ensemble (7.2.3).

### *7.2.1. Analyse quantitative*

Dans cette partie, nous allons utiliser uniquement les décisions où l'objet de la plainte porte explicitement sur du harcèlement psychologique. Nous aurons donc uniquement des décisions postérieures à la mise en vigueur de la norme en 2004. Nous analyserons donc, à l'aide de tableaux schématiques, l'objet des plaintes, les résultats des recours, les réparations accordées, les motifs du rejet et les composantes d'interprétation du harcèlement psychologique (les concepts-clés de la définition du harcèlement psychologique et les critères d'appréciation de la preuve) à travers notre corpus de décisions.

---

<sup>287</sup> *Syndicat canadien de la fonction publique, section locale 957 (FTQ) et Hydro-Québec, préc.*, note 277.

i. Objet de la plainte

Comme mentionné précédemment, nous allons utiliser uniquement les décisions où l'objet de la plainte relève explicitement du harcèlement psychologique.

**Tableau 11**

<i>Objet de la plainte</i>							
	TA			TAT/CRT			Nombre de décisions
	Avant 2004	Après 2004	Total	Avant 2004	Après 2004	Total	
Plainte de harcèlement psychologique	0	18	18	0	4	4	22

Ainsi, l'analyse portera sur 22 de nos 56 décisions.

ii. Le résultat des recours

Il n'existe pas d'écart entre les griefs accueillis (50%) ou rejetés (50%) par les TA.

**Tableau 12**

<i>Résultat des recours</i>			
Recours	TA	TAT/CRT	Nombre de décisions
Accueillis	9 <sub>(50%)</sub>	0 <sub>(0%)</sub>	9 <sub>(41%)</sub>
Rejeté	9 <sub>(50%)</sub>	4 <sub>(100%)</sub>	13 <sub>(59%)</sub>
<b>Nombre de décisions</b>	18	4	22

On remarque toutefois une différence quant aux résultats des recours selon l'instance saisie. Les TA accueillent en général beaucoup plus de recours (50%) que le TAT/CRT (0%). Il y a aussi un écart correspondant quant au rejet des recours. Le TAT/CRT rejette 100% des plaintes comparativement aux TA qui en rejettent seulement 50%. Au total, 41% des plaintes sont

accueillies et 59% sont rejetées. Il est justifié de se demander pourquoi il y a en général plus de plaintes rejetées, et ce surtout par le TAT/CRT.

Dans son mémoire, G. Pharand remarquait aussi qu'il avait en général plus de plaintes rejetées qu'accueillies. Dans ses résultats, deux plaintes sur trois étaient rejetées par les TA et la CRT. Elle note toutefois que « ces résultats ne nous indiquent pas comment la règle de droit a été interprétée ou comment la règle de droit s'applique compte tenu des faits en présence »<sup>288</sup>. Ceci représente aussi une limite de notre projet.

### iii. Réparations accordées

Au total, 9 décisions ont accueilli le recours, dont 9 aux TA et aucune par le TAT/CRT. Une décision peut contenir plus qu'une mesure de réparation, alors il est possible que le nombre de mesures de réparation accordées soit supérieur au nombre total de décisions ayant accueilli un recours. Nous avons également retenu les mesures de réparation contenues dans 4 sentences intérimaires arbitrales. Nous avons remarqué que les mesures de réparation demandées par les plaignants sont rarement mentionnées dans les décisions. Le tableau ci-dessous est principalement bâti en fonction des mesures de réparation accordées à l'article 123.15 de la LNT. Nous avons ajouté deux catégories : modification du dossier disciplinaire et autres.

---

<sup>288</sup> G. PHARAND, préc., note 181, p. 92.

**Tableau 13**

<i>Réparations accordées lorsque la plainte est accueillie</i>	
<b>Mesures de réparation</b>	<b>TA</b>
Réintégration du salarié	4 <sub>(44%)</sub>
Versement d'une indemnité pour salaire perdu	2 <sub>(22%)</sub>
Prise de moyens raisonnables pour faire cesser le harcèlement	1 <sub>(11%)</sub>
Versement de dommages punitifs et moraux	0 <sub>(0%)</sub>
Versement d'une indemnité pour perte d'emploi	0 <sub>(0%)</sub>
Financement du soutien psychologique pour une période raisonnable	0 <sub>(0%)</sub>
Modification du dossier disciplinaire	1 <sub>(11%)</sub>
Autres	5 <sub>(56%)</sub> <sup>289</sup>

Tout d'abord, il est impossible de comparer les deux instances étant donné qu'aucune décision ne provient du TAT/CRT. On ne peut donc pas avoir une idée générale des écarts quant aux mesures de réparation accordées entre le TAT/CRT et les TA.

Dans les réparations les plus souvent accordées par les TA, il y a la réintégration du salarié (44%), le versement d'une indemnité pour salaire perdu (22%), la prise de moyens raisonnables pour faire cesser le harcèlement (11%), et la modification du dossier disciplinaire (11%). Aucun arbitre n'a offert de dommages punitifs et moraux, une indemnité pour perte d'emploi ou du financement pour du soutien psychologique. Également, de manière similaire aux résultats préliminaires obtenus par G. Pharand, aucun arbitre n'a accordé de dommages punitifs<sup>290</sup>. D'ailleurs, la moitié des mesures de réparation accordées par les TA sont autres que celles prescrites par l'article 123.15 de la LNT. Toutefois, cet article contient le terme « notamment », alors il n'est pas limitatif en ce qui a trait aux mesures de réparation<sup>291</sup>.

<sup>289</sup> Dans les 5 décisions arbitrales, les arbitres ont demandé des preuves supplémentaires avant d'établir les mesures de réparations.

<sup>290</sup> *Id.*

<sup>291</sup> *Loi sur les normes du travail*, préc., note 8, art. 123.15.

iv. Les motifs du rejet du recours

Parmi les 13 décisions où le recours est rejeté, 9 proviennent des TA et 4 du TAT/CRT. Il y a aussi 2 demandes interlocutoires au TAT/CRT et aux TA qui sont rejetées. Il est possible que les motifs de rejet soient supérieurs au nombre de décisions, car il peut y avoir plus d'un motif de rejet à l'intérieur d'un recours.

**Tableau 14**

<i>Motif de rejet des recours</i>			
<b>Motifs de rejet</b>	<b>TA</b>	<b>TAT/CRT</b>	<b>Total</b>
Composantes du HP non rencontrées	5 <sub>(56%)</sub>	1 <sub>(25%)</sub>	6 <sub>(46%)</sub>
Exercice légitime des droits de direction	2 <sub>(22%)</sub>	0 <sub>(0%)</sub>	2 <sub>(15%)</sub>
Insuffisance des preuves apportées par le plaignant	1 <sub>(11%)</sub>	1 <sub>(25%)</sub>	2 <sub>(15%)</sub>
Non-respect des délais prévus	2 <sub>(22%)</sub>	1 <sub>(25%)</sub>	3 <sub>(23%)</sub>
Autres	0 <sub>(0%)</sub>	1 <sub>(25%)</sub> <sup>292</sup>	1 <sub>(8%)</sub>

Le principal motif de rejet, pour les TA, est que les composantes du harcèlement psychologique ne sont pas rencontrées (56%). Ensuite, c'est que l'exercice des droits de direction est justifié (22%), le non-respect du délai de prescription du recours (22%) et l'insuffisance des preuves apportées par le plaignant (11%). Pour le TAT/CRT, il n'y pas de motif principal de rejet ; les juges administratifs utilisent également les motifs suivants : les composantes du harcèlement psychologique ne sont pas rencontrées (25%), l'insuffisance des preuves apportées par le plaignant (25%), et ensuite le non-respect du délai de prescription du recours (25%).

Ainsi, le motif principal invoqué par les TA et le TAT/CRT est que les critères du harcèlement psychologique ne sont pas rencontrés (46%). Autrement, il y a quelques écarts entre les TA et le TAT/CRT quant aux motifs de rejet, mais il est difficile d'avoir des conclusions significatives étant donné le nombre limité des décisions provenant du TAT/CRT.

<sup>292</sup> *Yves Poliquin c. Hydro-Québec*, 2012 QCCRT 0467. Le TAT/CRT rejette la demande de l'employeur d'une extension pour le procès : le juge administratif croit en effet que le règlement du cas de harcèlement psychologique ne doit pas attendre.



v. Les composantes du harcèlement psychologique

Pour être retenues ici, les composantes du harcèlement psychologique doivent être mentionnées explicitement dans l'analyse des faits lors de l'exposé des motifs du décideur. Parmi les 22 décisions, nous vérifions quels concepts-clés de la définition du harcèlement psychologique et quels critères d'appréciation de la preuve sont utilisés par les décideurs. Nous effectuons aussi une comparaison avec les résultats obtenus par G. Pharand dans son mémoire.

**a) Les concepts-clés de la définition du harcèlement psychologique**

1) Tribunal d'arbitrage

Comme nous l'avons vu, il y a un total de 18 décisions des TA sur le harcèlement psychologique au travail. Parmi ces 18 décisions, toutes se réfèrent à des concepts-clés du harcèlement comportant plusieurs agissements, alors que 2 d'entre elles considèrent un acte unique. Ainsi, dans l'analyse des concepts-clés et celle des critères de preuves que nous développerons plus loin, il y aura deux tableaux : un visant plusieurs agissements et un autre pour le volet de l'acte unique.

Voici donc les concepts-clés que les arbitres ont mentionnés explicitement dans l'exposé des motifs pour conclure à la présence ou l'absence de harcèlement psychologique au travail.

**Tableau 8**

<i>Concepts-clés du harcèlement psychologique En cas de plusieurs agissements (TA)</i>		
<b>Concepts-clés/plusieurs agissements</b>	<b>Nombre de décisions avec concepts-clés mentionnés</b>	<b>Nombre de décisions avec concepts-clés non mentionnés</b>
Le caractère vexatoire de la conduite	10 <sub>(56%)</sub>	8 <sub>(44%)</sub>
Le caractère répété des agissements	7 <sub>(39%)</sub>	11 <sub>(61%)</sub>
Le caractère hostile/non désiré	7 <sub>(39%)</sub>	11 <sub>(61%)</sub>
L'atteinte à la dignité/intégrité psychologique physique	5 <sub>(28%)</sub>	13 <sub>(72%)</sub>
Le milieu de travail néfaste	8 <sub>(44%)</sub>	10 <sub>(56%)</sub>
Autres critères	3 <sub>(17%)</sub>	15 <sub>(83%)</sub>

Depuis l'apparition de la norme en 2004, le caractère vexatoire de la conduite est le concept-clé le plus souvent utilisé par les arbitres (56%), par la suite il y a le caractère répété des agissements (39%), le caractère hostile et non désiré (39%), l'atteinte à la dignité et intégrité psychologique et physique (28%) et le milieu de travail néfaste (44%).

Dans la majorité des cas, à l'exception du caractère vexatoire (44%), les arbitres ne mentionnent pas explicitement : le caractère répété des agissements (61%), le caractère hostile et non désiré (61%), l'atteinte à la dignité et à l'intégrité psychologique et physique (72%) et le milieu de travail néfaste (56%).

À noter que lorsqu'un arbitre introduit de nouveaux concepts analytiques (17%), c'est souvent l'abus de pouvoir de l'employeur dont il est question.

Dans son mémoire, parmi les 32 décisions faisant état de plusieurs agissements, G. Pharand avait conclu que les arbitres utilisaient principalement trois concepts-clés de la définition du harcèlement psychologique soient : le caractère vexatoire de la conduite, le caractère hostile et non désiré des agissements, et l'atteinte à la dignité et à l'intégrité psychologique et physique<sup>293</sup>.

<sup>293</sup> G. PHARAND, préc., note 181.

Dans notre recherche, nous pouvons uniquement conclure que le concept-clé principalement utilisé est le caractère vexatoire, pour le reste nous pouvons seulement dire que les autres concepts ne sont pas mentionnés explicitement dans la majorité des décisions.

Quant aux deux décisions faisant état d'un acte unique grave, voici les concepts-clés que les arbitres ont mentionné explicitement dans l'exposé des motifs pour conclure à la présence ou à l'absence du harcèlement psychologique :

**Tableau 9**

<i>Concepts-clés du harcèlement psychologique En cas d'acte unique (TA)</i>		
<b>Concepts-clés/acte unique</b>	<b>Nombre de décisions avec concepts-clés mentionnés</b>	<b>Nombre de décisions avec concepts-clés non mentionnés</b>
Le caractère grave	2 <sub>(100%)</sub>	0 <sub>(0%)</sub>
L'atteinte à la dignité/intégrité psychologique physique	1 <sub>(50%)</sub>	1 <sub>(50%)</sub>
L'effet nocif continu	0 <sub>(0%)</sub>	2 <sub>(100%)</sub>
Autres critères	0 <sub>(0%)</sub>	2 <sub>(100%)</sub>

Dans les deux décisions mentionnant un acte unique, le caractère grave est explicitement mentionné par l'arbitre. L'atteinte à la dignité et à l'intégrité psychologique et physique sont utilisées 1 fois sur 2. L'effet nocif continu n'est pas du tout mentionné. Aussi, les arbitres n'introduisent pas d'autres critères.

En résumé, dans notre répertoire de décisions, lorsqu'il y a un acte unique grave de harcèlement psychologique, les arbitres utilisent majoritairement le caractère grave et l'atteinte à la dignité et à l'intégrité psychologique et physique lorsque vient le moment d'analyser les faits d'une affaire. Dans le mémoire de G. Pharand, parmi les 4 décisions relevées contenant un acte unique, le caractère grave de la conduite était aussi le concept-clé mentionné explicitement de façon

unanime par les arbitres<sup>294</sup>. Par la suite, les concepts-clés les plus utilisés étaient l'effet nocif continu et l'atteinte à la dignité et l'intégrité psychologique et physique.

## 2) Tribunal administratif du travail/Commission des relations du travail

Il y a un total de 4 décisions provenant du TAT/CRT concernant l'analyse du harcèlement psychologique au travail. Parmi ces 4 décisions, il y en a 4 comportant plusieurs agissements de harcèlement incluant une décision contenant aussi un volet relatif à un acte unique. Ainsi, pour l'analyse des concepts-clés et celle des critères de preuves que nous verrons plus loin, il y aura deux tableaux : un pour plusieurs agissements avec 4 décisions et un autre pour le volet de l'acte unique avec la décision.

Voici les concepts-clés que les juges administratifs ont mentionnés explicitement dans l'exposé des motifs pour conclure à la présence ou l'absence de harcèlement psychologique au travail.

**Tableau 10**

<i>Concepts-clés du harcèlement psychologique En cas de plusieurs agissements (TAT/CRT)</i>		
<b>Concepts-clés/plusieurs agissements</b>	<b>Nombre de décisions avec concepts-clés mentionnés</b>	<b>Nombre de décisions avec concepts-clés non mentionnés</b>
Le caractère vexatoire de la conduite	2 <sub>(50%)</sub>	2 <sub>(50%)</sub>
Le caractère répété des agissements	2 <sub>(50%)</sub>	2 <sub>(50%)</sub>
Le caractère hostile/non désiré	2 <sub>(50%)</sub>	2 <sub>(50%)</sub>
L'atteinte à la dignité/intégrité psychologique physique	1 <sub>(25%)</sub>	3 <sub>(75%)</sub>
Le milieu de travail néfaste	1 <sub>(25%)</sub>	3 <sub>(75%)</sub>
Autres critères	0 <sub>(9%)</sub>	4 <sub>(100%)</sub>

En résumé, dans la moitié des décisions, il y a au moins 3 concepts-clés d'utilisés : le caractère vexatoire de la conduite (50%-50%), le caractère répété des agissements (50%-50%), le caractère hostile et non désiré (50%-50%). Toutefois les concepts-clés suivants sont très

<sup>294</sup> *Id.*

rarement mentionnés : l'atteinte à la dignité et l'intégrité psychologique et physique (25%-75%) et le milieu de travail néfaste (25%-75%). Les juges administratifs ne semblent pas introduire de nouveaux critères (0%-100%).

Le tableau 17 nous permet d'observer que parmi les 4 concepts-clés de la définition du harcèlement psychologique, les juges administratifs utilisent principalement les trois premiers. Ces résultats sont dans la même direction que ceux obtenus par G. Pharand. Sauf que suivant ses recherches, ce sont plutôt les quatre premiers concepts-clés que les commissaires mentionnent explicitement. Elle croit que ceci est dû au fait que « si le commissaire conclut qu'il n'y a pas eu de conduite vexatoire, il ne poursuivra pas son analyse des deux derniers concepts-clés »<sup>295</sup>.

Quant à la décision comportant un acte unique, voici les concepts-clés que le juge administratif a mentionné explicitement dans l'exposé des motifs pour conclure à la présence ou à l'absence du harcèlement psychologique :

**Tableau 11**

<i>Concepts-clés du harcèlement psychologique En cas d'acte unique (TAT/CRT)</i>		
<b>Concepts-clés/acte unique</b>	<b>Nombre de décisions avec concepts-clés mentionnés</b>	<b>Nombre de décisions avec concepts-clés non mentionnés</b>
Le caractère grave	0 <sub>(0%)</sub>	1 <sub>(100%)</sub>
L'atteinte à la dignité/intégrité psychologique physique	0 <sub>(0%)</sub>	1 <sub>(100%)</sub>
L'effet nocif continu	0 <sub>(0%)</sub>	1 <sub>(100%)</sub>
Autres critères	0 <sub>(0%)</sub>	1 <sub>(100%)</sub>

Bref, ici l'analyse est assez simple, car le commissaire ne mentionne aucun des concepts-clés lorsqu'il y a un acte unique. De plus, aucun autre critère n'est introduit. Les résultats sont ici

<sup>295</sup> *Id.* p. 102.

contraires à ceux obtenus par G. Pharand, car parmi les 6 décisions avec un acte unique qu'elle recense, « les commissaires mentionnent explicitement, de façon majoritaire, les trois concepts-clés de l'acte unique, soit le caractère grave, l'atteinte à la dignité/intégrité psychologique ou physique et l'effet nocif continu »<sup>296</sup>.

### 3) Les deux instances combinées

Pour comparer les concepts-clés de la définition du harcèlement psychologique mentionnés explicitement par les arbitres et les juges administratifs dans leur analyse des faits des 22 décisions analysées, nous avons combiné les tableaux exposés ci-dessus. Nous obtenons les résultats suivants lorsqu'il y a plusieurs agissements de harcèlement :

**Tableau 12**

<i>Concepts-clés du harcèlement psychologique En cas de plusieurs agissements (TA-TAT/CRT)</i>				
<b>Concepts-clés/plusieurs agissements</b>	<b>Nombre de décisions avec concepts-clés mentionnés</b>		<b>Nombre de décisions avec concepts-clés non mentionnés</b>	
	<b>TA</b>	<b>TAT/CRT</b>	<b>TA</b>	<b>TAT/CRT</b>
Le caractère vexatoire de la conduite	10 <sub>(56%)</sub>	2 <sub>(50%)</sub>	8 <sub>(44%)</sub>	2 <sub>(50%)</sub>
Le caractère répété des agissements	7 <sub>(39%)</sub>	2 <sub>(50%)</sub>	11 <sub>(61%)</sub>	2 <sub>(50%)</sub>
Le caractère hostile/non désiré	7 <sub>(39%)</sub>	2 <sub>(50%)</sub>	11 <sub>(61%)</sub>	2 <sub>(50%)</sub>
L'atteinte à la dignité/intégrité psychologique physique	5 <sub>(28%)</sub>	1 <sub>(25%)</sub>	13 <sub>(72%)</sub>	3 <sub>(75%)</sub>
Le milieu de travail néfaste	8 <sub>(44%)</sub>	1 <sub>(25%)</sub>	10 <sub>(56%)</sub>	3 <sub>(75%)</sub>
Autres critères	3 <sub>(17%)</sub>	0 <sub>(9%)</sub>	15 <sub>(83%)</sub>	2 <sub>(100%)</sub>

Si nous résumons point par point, nous observons que :

- Lorsque les arbitres utilisent les concepts-clés, ils mentionnent principalement le caractère vexatoire de la conduite (56%) et le milieu de travail néfaste (44%).

<sup>296</sup> *Id.* p. 103.

- Lorsque les commissaires utilisent les concepts-clés, ils mentionnent le caractère vexatoire de la conduite (50%), le caractère répété des agissements (50%) et le caractère hostile et non désiré (50%).
- Les deux instances utilisent donc le caractère vexatoire de la conduite comme concept-clé principal.
- Les deux instances n'utilisent pas la majorité du temps quatre des cinq concepts-clés de la définition du harcèlement psychologique : le caractère répété des agissements (61%-50%), le caractère hostile et non désiré (61%-50%), l'atteinte à la dignité et l'intégrité psychologique et physique (72%-75%), et le milieu de travail néfaste (56% et 75%).

Ainsi, si nous nous basons sur notre échantillon portant sur la jurisprudence impliquant trois entreprises, il y a un écart quant aux concepts-clés mentionnés dans les décisions arbitrales et dans celles du TAT/CRT lorsqu'il y a plusieurs agissements de harcèlement psychologique. G. Pharand aussi avait trouvé un écart dans les principaux concepts-clés utilisés par les décideurs<sup>297</sup>.

Maintenant, voyons les tableaux superposés pour les décisions à acte unique :

**Tableau 13**

<i>Concepts-clés du harcèlement psychologique En cas d'acte unique (TA-TAT/CRT)</i>				
<b>Concepts-clés/acte unique</b>	<b>Nombre de décisions avec concepts-clés mentionnés</b>		<b>Nombre de décisions avec concepts-clés non mentionnés</b>	
	<b>TA</b>	<b>TAT/CRT</b>	<b>TA</b>	<b>TAT/CRT</b>
Le caractère grave	2 <sub>(100%)</sub>	0 <sub>(0%)</sub>	0 <sub>(0%)</sub>	1 <sub>(100%)</sub>
L'atteinte à la dignité/intégrité psychologique physique	1 <sub>(50%)</sub>	0 <sub>(0%)</sub>	1 <sub>(50%)</sub>	1 <sub>(100%)</sub>
L'effet nocif continu	0 <sub>(0%)</sub>	0 <sub>(0%)</sub>	2 <sub>(100%)</sub>	1 <sub>(100%)</sub>
Autres critères	0 <sub>(0%)</sub>	0 <sub>(0%)</sub>	2 <sub>(100%)</sub>	1 <sub>(100%)</sub>

<sup>297</sup> *Id.* p. 108.

Nous constatons ainsi que :

- Notamment, la décision du TAT/CRT n'utilise aucun concept-clé de la définition du harcèlement psychologique. Tandis que les deux décisions TA utilisent toujours le caractère grave et dans la moitié des cas l'atteinte à la dignité et à l'intégrité psychologique et physique.
- L'effet nocif continu n'est jamais mentionné explicitement ni dans les décisions arbitrales ni dans celles du TAT/CRT.

Dans notre corpus de décisions, il y a donc un écart dans la mention des concepts-clés faite par les décideurs lors d'un acte unique, tout comme l'avait relevé G. Pharand dans son mémoire<sup>298</sup>.

## **b) Les critères d'appréciation de la preuve**

### 1) Tribunal d'arbitrage

L'analyse de données des TA concernant les critères d'appréciation de la preuve est basée sur 18 décisions. Les 18 décisions concernent des plaintes pour plusieurs agissements de harcèlement, mais 2 contiennent un volet pour un acte unique. Ainsi, les arbitres, dans l'exposé des motifs en référence à l'analyse des faits, pour conclure à la présence ou l'absence du harcèlement psychologique, mentionnent explicitement :

**Tableau 14**

<i>Critères d'appréciation de la preuve En cas de plusieurs agissements (TA)</i>		
<b>Critères/plusieurs agissements</b>	<b>Nombre de décisions avec concepts-clés mentionnés</b>	<b>Nombre de décisions avec concepts-clés non mentionnés</b>
Critère de l'analyse globale	1(5%)	17(95%)
Critère de la victime raisonnable	4(22%)	14(78%)
Autres critères	5(28%)	13(72%)

---

<sup>298</sup> *Id.*



En général, les arbitres n'utilisent pas vraiment les critères d'appréciation de la preuve soient l'analyse globale de la situation (5%-95%) et le critère objectif de la victime raisonnable (22%-78%). Toutefois, les arbitres ont introduit d'autres critères (28%), dont celui de l'approche subjective-objective.

L'utilisation du critère de la victime raisonnable (22%) est plus fréquente que l'analyse globale de la situation (5%). Comparativement au mémoire de G. Pharand où les deux critères étaient mentionnés également dans plus de la moitié des cas<sup>299</sup>.

Pour les deux décisions contenant un acte unique dans la plainte, voici ce que les arbitres mentionnent explicitement dans l'analyse des faits pour conclure à la présence ou à l'absence du harcèlement psychologique :

**Tableau 15**

<i>Critères d'appréciation de la preuve En cas d'acte unique (TA)</i>		
<b>Critères/acte unique</b>	<b>Nombre de décisions avec concepts-clés mentionnés</b>	<b>Nombre de décisions avec concepts-clés non mentionnés</b>
Critère de la victime raisonnable	2 <sub>(100%)</sub>	0 <sub>(0%)</sub>
Autres critères	0 <sub>(0%)</sub>	2 <sub>(100%)</sub>

Ainsi, dans les deux décisions, l'arbitre utilise le critère de la victime raisonnable. De plus, il n'a pas d'introduction d'autres critères. G. Pharand parvenait à des conclusions similaires dans son mémoire<sup>300</sup>.

## 2) Tribunal administratif du travail/Commission des relations du travail

Il y a un total de 4 décisions provenant du TAT/CRT. L'analyse de données pour les critères d'appréciation de la preuve est basée sur 4 décisions concernant plusieurs agissements, dont une

<sup>299</sup> *Id.*

<sup>300</sup> *Id.*

avec un volet acte unique. Il y a donc un total de 1 décision pour l'analyse de l'acte unique. Ainsi, les commissaires, dans l'exposé des motifs lorsqu'ils analysent les faits, mentionnent explicitement pour conclure à la présence ou l'absence du harcèlement psychologique :

**Tableau 16**

<i>Critères d'appréciation de la preuve En cas de plusieurs agissements (TAT/CRT)</i>		
<b>Critères/plusieurs agissements</b>	<b>Nombre de décisions avec concepts-clés mentionnés</b>	<b>Nombre de décisions avec concepts-clés non mentionnés</b>
Critère de l'analyse globale	1 <sub>(25%)</sub>	3 <sub>(75%)</sub>
Critère de la victime raisonnable	1 <sub>(25%)</sub>	3 <sub>(75%)</sub>
Autres critères	0 <sub>(0%)</sub>	4 <sub>(100%)</sub>

Nous remarquons donc que dans la majorité des décisions contenant plusieurs agissements de harcèlement, les commissaires ne mentionnent pas le critère de l'analyse globale de la situation (25%-75%) et le critère de la victime raisonnable (25%-75%). Aussi, ils n'introduisent pas d'autre critère d'analyse.

Ces résultats sont similaires à ceux obtenus par G. Pharand, car elle constata parmi ses 46 décisions provenant de la CRT que « dans plus de la moitié des cas, les commissaires ne mentionnent ni le critère de l'analyse globale ni le critère de la victime raisonnable »<sup>301</sup>.

Pour la décision contenant un acte unique dans la plainte, voici ce que les commissaires mentionnent explicitement dans leur exposé de motifs pour conclure à la présence ou l'absence du harcèlement psychologique :

---

<sup>301</sup> *Id.* p. 109.

**Tableau 17**

<i>Critères d'appréciation de la preuve En cas d'acte unique (TAT/CRT)</i>		
<b>Critères/Acte unique</b>	<b>Nombre de décisions avec concepts-clés mentionnés</b>	<b>Nombre de décisions avec concepts-clés non mentionnés</b>
Critère de la victime raisonnable	0 <sub>(0%)</sub>	1 <sub>(100%)</sub>
Autres critères	0 <sub>(0%)</sub>	1 <sub>(100%)</sub>

Nous observons dans ce tableau que les commissaires n'utilisent pas le critère de la victime raisonnable pour l'analyse d'un acte unique. De plus, ils n'introduisent pas d'autres critères.

G. Pharand avait remarqué parmi ses 6 décisions soulevant un acte unique grave qu'il y avait « autant de commissaires qui mentionnent le critère de la victime raisonnable qu'il y en a qui ne le mentionnent pas »<sup>302</sup>.

### 3) Les deux instances combinées

Pour comparer les critères d'appréciation de la preuve mentionnés explicitement par les arbitres et les commissaires dans leur analyse des faits des 22 décisions, nous avons combiné les tableaux exposés ci-dessus. Voici ce que nous remarquons, lorsqu'il y a plusieurs agissements de harcèlement :

---

<sup>302</sup> *Id.* p. 110.

**Tableau 18**

<i>Critères d'appréciation de la preuve En cas de plusieurs agissements (TA-TAT/CRT)</i>				
<b>Critères/plusieurs agissements</b>	<b>Nombre de décisions avec concepts-clés mentionnés</b>		<b>Nombre de décisions avec concepts-clés non mentionnés</b>	
	<b>TA</b>	<b>TAT/CRT</b>	<b>TA</b>	<b>TAT/CRT</b>
Critère de l'analyse globale	1 <sub>(5%)</sub>	1 <sub>(25%)</sub>	17 <sub>(95%)</sub>	3 <sub>(75%)</sub>
Critère de la victime raisonnable	4 <sub>(22%)</sub>	1 <sub>(25%)</sub>	14 <sub>(78%)</sub>	3 <sub>(75%)</sub>
Autres critères	5 <sub>(28%)</sub>	0 <sub>(0%)</sub>	13 <sub>(72%)</sub>	4 <sub>100%</sub>

Ce tableau nous permet d'observer point par point que :

- Les arbitres et les commissaires ne mentionnent majoritairement pas le critère de l'analyse globale (95%-75%) et le critère de la victime raisonnable (78%-75%).
- Les TA introduisent parfois d'autres critères (28%), tandis que le TAT/CRT ne le fait jamais (0%).

Il n'y a donc pas d'écart pour l'appréciation de la preuve entre les décisions arbitrales et les décisions du TAT/CRT, car aucune des deux instances n'utilise vraiment les critères lorsqu'il y a plusieurs agissements. Pour sa part, G. Pharand avait conclu à un écart, car dans la moitié de leurs décisions les TA utilisaient les deux critères d'appréciation de la preuve, tandis que dans la majorité des décisions du TAT/CRT, ils ne les mentionnaient pas<sup>303</sup>.

Maintenant, voyons les tableaux superposés pour les décisions à acte unique et celles à volet double :

<sup>303</sup> *Id.*

**Tableau 19**

<i>Critères d'appréciation de la preuve En cas d'acte unique (TA-TAT/CRT)</i>				
<b>Critères/Acte unique</b>	<b>Nombre de décisions avec concepts-clés mentionnés</b>		<b>Nombre de décisions avec concepts-clés non mentionnés</b>	
	<b>TA</b>	<b>TAT/CRT</b>	<b>TA</b>	<b>TAT/CRT</b>
Critère de la victime raisonnable	2 <sub>(100%)</sub>	0 <sub>(0%)</sub>	0 <sub>(0%)</sub>	1 <sub>(100%)</sub>
Autres critères	0 <sub>(0%)</sub>	0 <sub>(0%)</sub>	2 <sub>(100%)</sub>	1 <sub>(100%)</sub>

Nous constatons avec l'aide de ce tableau que :

- Parmi les décisions comprises dans notre échantillon, les commissaires n'utilisent jamais le critère de la victime raisonnable, tandis que les arbitres le mentionnent toujours.

Il y a donc un écart marqué entre les instances lorsqu'il est question des critères d'appréciation de la preuve pour un acte unique. G. Pharand obtient des résultats similaires à ceux-ci et conclut dans le même sens<sup>304</sup>. Nous allons élaborer cet aspect un peu plus en profondeur grâce à l'analyse qualitative de certaines décisions.

### *7.2.2. Analyse qualitative*

Dans cette partie, nous verrons plus en profondeur certaines décisions des TA et du TAT/CRT. Spécifiquement, nous voulons vérifier concrètement comment les composantes du harcèlement psychologique (les concepts-clés de la définition du harcèlement psychologique et les critères d'appréciation de la preuve) sont interprétées lorsque le décideur doit analyser les faits présentés par les parties. Nous nous demandons s'il est possible d'établir comment les articles 81.18 à 81.20 de la LNT sont interprétés par les décideurs, spécifiquement les TA et le TAT/CRT, depuis l'apparition de la norme fondamentale en 2004. Pour ce faire, nous allons procéder à une analyse jurisprudentielle.

---

<sup>304</sup> *Id.*

Nous réviserons 3 décisions émises par le TA et 2 décisions rendues par le TAT/CRT. Finalement, nous examinerons aussi un cas de révision judiciaire émanant des tribunaux supérieurs.

#### **a) Tribunal d'arbitrage**

##### *Affaire Wafa Allouch*<sup>305</sup>

La plaignante, Wafa Allouch, dépose un grief de harcèlement psychologique contre Hydro-Québec. Elle se plaint de plusieurs événements survenus depuis 2007. Elle demande que toute forme de harcèlement cesse à son endroit et que son droit à un milieu de travail sain soit respecté, en plus de diverses compensations monétaires et du financement de soins psychologiques.

Dans la preuve présentée, la plaignante offre plusieurs exemples concrets de comportements que son supérieur, M. Giguère, a eus envers elle. Elle indique qu'il l'aurait insultée à plusieurs reprises, crierait contre elle sur une base régulière et qu'il aurait essayé de lui faire quitter son unité. Selon elle, c'est une attaque qui la vise personnellement. L'atteinte est si profonde que la plaignante est allée en congé de maladie pour stress. Bref, l'angoisse l'aurait menée jusqu'à l'Hôpital. Suite à la plainte, l'employeur lui a offert de quitter l'unité, mais Mme Allouch a préféré y rester.

Hydro-Québec argumente que c'était la plaignante qui s'était mal intégrée à l'unité et qu'elle ne respectait pas les demandes et les méthodes de travail de son supérieur. En d'autres mots, elle était incompétente. Dans la preuve, on voit aussi en détail tout l'historique de travail de Mme Allouch chez Hydro-Québec et les autres problématiques qu'elle a eues. L'employeur admet que M. Giguère pouvait parfois paraître très ferme, mais son comportement ne reflète aucunement une forme de harcèlement psychologique.

---

<sup>305</sup> *Syndicat des spécialistes et professionnels d'Hydro-Québec, SCFP, section locale 4250 (FTQ) et Hydro-Québec*, 2016 QCTA 203, « ci-après affaire Wafa Allouch ».

*Analyse du décideur :*

Ce cas possède beaucoup d'éléments et d'exemples accumulés depuis des années. Il y a des arguments et contre-arguments des deux côtés. Ainsi, les deux côtés présentent plusieurs preuves dignes d'être retenues et analysées.

L'arbitre ne cite aucune doctrine. Il cite cependant l'article 81.18 de la LNT avec une brève analyse de la jurisprudence de principe. Il revoit 2 critères clés : l'environnement de travail néfaste et l'atteinte à la dignité et à l'intégrité. Dans son appréciation de la preuve, il n'analyse pas vraiment les exemples et les situations amenés par les parties, malgré que la décision soit assez généreuse quant aux faits et témoignages rapportés. Cependant, l'arbitre discute de la personnalité de la plaignante. Suite à son témoignage, il croit que c'est une personne qui croit en elle-même et qui ne prend pas la critique. Il n'est pas convaincu qu'une personne raisonnable mise dans la même situation serait affectée comme le fut Mme Allouch. Il croit que Mme Allouch élabore une théorie du complot qui est en fait inexistant. Donc, l'arbitre ne voit pas comment cette situation pourrait constituer du harcèlement psychologique et la demande est rejetée. Il mentionne que<sup>306</sup> :

« La preuve n'amenant pas à la conclusion qu'il y a lieu à l'application de la LNT et de la convention collective quant à la définition légale de ce qu'est le harcèlement psychologique, et ce, dans chacune de ses composantes. »

*Affaire Lionel St-Laurent*<sup>307</sup>

Cette décision assez complexe est fondée sur 5 griefs, dont un alléguant du harcèlement psychologique chez Hydro-Québec. Le plaignant, Lionel St-Laurent, demande entre autres la cessation de tout harcèlement et un milieu de travail sain. La preuve comporte plusieurs éléments et fait état de problèmes présents depuis 1997. Principalement, le climat néfaste provenait de la relation entre M. St-Laurent et son supérieur, M. Tremblay. En fait, M. Tremblay se serait montré méprisant et agressif envers le plaignant. Cependant, le plaignant aurait été en retour violent dans ses paroles envers M. Tremblay dans le but de faire cesser le harcèlement.

---

<sup>306</sup> *Id.* p. 101.

<sup>307</sup> *Syndicat des technologues d'Hydro-Québec, section locale 957, (SCFP-FTQ) et Hydro-Québec*, 2013 n. AZ-50957636, « ci-après affaire Lionel St-Laurent ».

Bien que le problème provienne principalement de ces deux personnes, il y a aussi plusieurs autres employés touchés et plusieurs versions des faits.

Après que le plaignant ait déposé son grief, Hydro-Québec a commencé une enquête. Le rapport d'enquête ne conclut pas à du harcèlement, mais il indique que la communication dans le secteur de celui de M. St-Laurent et M. Tremblay doit être améliorée. Donc, il y a eu une médiation entre M. St-Laurent et son supérieur. Mais le climat resta problématique et le plaignant se sentait toujours considéré comme incompetent sous la direction de M. Tremblay. Le plaignant ira même en congé de maladie, car le harcèlement l'a grandement affecté. Après, il s'ensuit des suspensions du plaignant. Les autres griefs portent donc sur des suspensions.

*Analyse du décideur :*

Dans son analyse du harcèlement psychologique, l'arbitre reconnaît que ce problème relève d'une longue saga et d'une accumulation de faits provenant de tous les acteurs impliqués. Il reconnaît l'importance de cette problématique en entreprise. L'arbitre reprend plusieurs témoignages et éléments de preuve dans son analyse. Il conclut que M. Tremblay exerçait simplement son droit de direction<sup>308</sup> :

« Monsieur Tremblay exerçait son droit de direction. Il avait un franc-parler, il était direct et, à certaines occasions, il était irrité. On ne peut pas conclure cependant à du harcèlement psychologique. Si le plaignant a commis plusieurs erreurs, il est normal que son supérieur intervienne à de nombreuses reprises. Ces interventions ne peuvent pas non plus être assimilées à des gestes hostiles et répétés. »

De plus, le plaignant ne fait pas entendre de témoignage pour corroborer ses perceptions. Donc, il est impossible d'utiliser ses preuves. Finalement, Hydro-Québec a pris les moyens nécessaires pour tenter de résoudre le conflit entre le plaignant et son supérieur, soit en faisant effectuer une enquête externe et en procédant à une médiation. Suite à cela, l'arbitre juge qu'« une personne raisonnable aurait conclu qu'il fallait tourner la page et repartir du bon pied en investissant dans les ententes conclues »<sup>309</sup>. Ainsi, après analyse, le décideur juge que le harcèlement

---

<sup>308</sup> *Id.* p. 139.

<sup>309</sup> *Id.* p. 140.



psychologique provenait d'une fausse perception du plaignant, et non de la réalité. Il n'a pas eu de requêtes abusives de la part de l'employeur et les 5 griefs sont rejetés.

Affaire Louise Plante<sup>310</sup>

Dans cette décision, la plaignante, Mme Louise Plante, a déposé un grief pour harcèlement psychologique contre Hydro-Québec. En tandem avec cette plainte, la plaignante a aussi déposé un second grief pour un congédiement injustifié qui a été rejeté<sup>311</sup>. Mme Laplante aurait été victime de harcèlement psychologique de la part de ses deux supérieurs immédiats, Serge Lemieux et Richard Jaeger, d'une secrétaire administrative, Mme Aline Laplante, et d'une commis support à l'administration, Mme Sylvie Caron. Le syndicat a fourni une preuve assez détaillée qui va être brièvement résumée.

Tout d'abord, Mme Plante ne s'est jamais sentie bienvenue dans l'équipe de M. Lemieux et il était très impatient avec elle dans l'exécution de ses tâches. M. Jaeger, étant son gestionnaire, lui demandait régulièrement de faire une liste de tâches, ainsi que de mettre ses initiales lorsque celles-ci étaient accomplies. Aussi, ses deux supérieurs réclamaient des rencontres aux deux semaines, et lui imposaient des objectifs qu'elle prétend irréalistes. L'employeur réplique en clamant que ces mesures visaient simplement à mesurer son rendement. La plaignante formule aussi des allégations contre Mme Laplante qui, dans une rencontre, l'aurait fait sentir comme si elle n'était pas intelligente, et lui reprochait de mal faire son travail. Bref, l'attitude de Mme Laplante était différente envers la plaignante comparativement aux autres employés. Elle aurait adopté un ton plus sec et agressif. Quant à Mme Caron, elle aurait eu attitude hostile envers la plaignante menant à un milieu de travail néfaste. La plaignante rapporte que cette dernière l'épiait et surveillait tout son travail, quoique ce ne fût pas son rôle. Bref, le syndicat a monté un dossier contre chacun des mis en cause contenant des exemples de leur comportement harcelant.

---

<sup>310</sup> *Hydro-Québec et Syndicat des employées et employés de techniques professionnelles et de bureau d'Hydro-Québec, section locale 2000 (SCFP-FTQ)*, 2014 QCTA 111, « ci-après affaire Louise Plante ».

<sup>311</sup> *Syndicat des employées et employés de techniques professionnelles et de bureau d'Hydro-Québec, section locale 2000 et Hydro-Québec*, 2013 n. AZ-50955023.

### *Analyse du décideur :*

Tout d'abord, l'arbitre commence par faire une analyse détaillée du concept de harcèlement psychologique incluant chaque critère. Il procède à une revue d'ensemble de la jurisprudence et de la doctrine, ce qui aide à comprendre son raisonnement. Par la suite, il résume la plainte de Mme Plante. Puis, il prend aussi en considération le jugement rendu sur le second grief alléguant un congédiement injustifié de la plaignante.

Le syndicat dans sa preuve mentionne plusieurs critères de la définition du harcèlement psychologique. Toutefois, la plupart ne sont pas repris du tout dans l'analyse de l'arbitre. Par exemple, le décideur ne mentionne pas les critères des gestes hostiles et du milieu de travail néfaste. Il parle cependant de la conduite vexatoire, de la répétition et de l'atteinte à la dignité et à l'intégrité<sup>312</sup> :

« La preuve a révélé certains gestes d'exaspération et des sautes d'humeur occasionnelles de la part des personnes appelées à travailler et à aider la réclamante, mais ils sont bien compréhensibles, à la lumière de la preuve présentée. Ces manifestations d'impatience ne sauraient constituer du harcèlement psychologique qui, rappelons-le, se définit comme une conduite vexatoire répétée qui porte atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique du salarié. »

Il conclut que le harcèlement psychologique est non fondé. Il ne revoit pas du tout l'ensemble de la preuve et les composantes du harcèlement psychologique présentées par le syndicat. Il juge que la preuve de la plaignante n'était pas suffisante pour conclure au harcèlement. Le grief est rejeté.

### **b) Tribunal administratif du travail/Commission des relations du travail**

#### *Affaire Thérèse Vézina*<sup>313</sup>

La plaignante, Thérèse Vézina, porte une plainte à la CRT fondée sur l'article 123.6 de la LNT disant qu'elle a été victime de harcèlement psychologique au travail chez Desjardins.

---

<sup>312</sup> *Hydro-Québec et Syndicat des employées et employés de techniques professionnelles et de bureau d'Hydro-Québec, section locale 2000 (SCFP-FTQ)*, préc., note 310, p. 40.

<sup>313</sup> *Thérèse Vézina c. Caisse populaire Desjardins de la Rivière du Chêne (Lotbinière)*, 2007 QCCRT 0402, « ci-après affaire Thérèse Vézina ».

Mme Vézina se plaignait d'être surchargée de travail, car elle effectuait ses tâches et celles d'une collègue malade. De plus, elle n'avait jamais obtenu de formation pour ces tâches supplémentaires, et ne bénéficiait pas du support de sa supérieure. La plaignante a fini par prendre un congé de maladie pour dépression et surmenage. Durant son absence, une carte de Noël a été envoyée avec les photos des employés de la Caisse, mais la plaignante n'y apparaissait pas. La Caisse se justifiait en disant qu'elle n'avait pas de photo de la plaignante. Celle-ci dit s'être sentie « déçue et rejetée »<sup>314</sup>. Avant son retour au travail, il y a eu une rencontre pour déterminer les modalités de reprise du travail. Il était question entre autres d'une rétrogradation demandée par la plaignante pour diminuer son stress avec protection salariale. Malgré le bon déroulement de la rencontre, la plaignante rapporta s'être sentie obligée d'accepter les modalités de retour au travail, et elle en était mécontente. Bref, elle se sentait incapable de retourner au travail dans de telles conditions, et elle démissionna. Un mois plus tard, elle déposait une plainte alléguant harcèlement psychologique.

L'employeur a présenté un moyen préliminaire de rejet disant que la plainte ne respectait pas le délai pour le dépôt prévu à l'article 123.7 de la LNT, c'est-à-dire qu'il n'y a pas eu d'événement de harcèlement psychologique dans les 90 jours précédant le dépôt de la plainte.

*Analyse du décideur :*

Il est important de mentionner que la Commissaire tranche le litige sans entendre la preuve de l'employeur. Selon la Commissaire<sup>315</sup> :

« La plaignante reproche à l'employeur des conduites isolées dans le temps qui seraient survenues :

1. Entre juin et août 2004, concernant une surcharge de travail ;
2. En décembre 2004, concernant une carte de Noël ;
3. Le 14 mars 2005, lors d'une rencontre pour convenir des modalités de retour au travail après son absence pour maladie.

La plainte a été déposée le 9 juin 2005 soit, à première vue, à l'intérieur du délai de 90 jours de la dernière manifestation de harcèlement alléguée par la plaignante. »

---

<sup>314</sup> *Id.* p. 3.

<sup>315</sup> *Id.* p. 6.

Cependant, la conduite du 14 mars 2005 ne correspond pas à du harcèlement psychologique au sens de l'article 81.18 de la LNT. En effet<sup>316</sup> :

« La preuve présentée par la plaignante ne démontre pas que lors de la rencontre du 14 mars, son supérieur a eu, à son endroit, une conduite harcelante, et ce, que l'analyse soit faite sous l'angle d'une conduite vexatoire constituée de plusieurs actions ou sous l'angle d'une seule conduite grave. »

De plus, selon la commissaire, il n'y a rien qui démontre un caractère hostile ou non désiré, ou une atteinte à la dignité ou l'intégrité psychologique ou physique de la plaignante.

« La Commission ne peut identifier aucun des éléments requis pour conclure à du harcèlement que ce soit dans les propos tenus par le représentant de la Caisse, dans ses gestes ou dans son attitude. »<sup>317</sup>

Aussi, même si la plaignante s'est sentie obligée d'accepter les modalités de son retour au travail, ceci ne doit pas être considéré comme démontrant une situation de harcèlement psychologique. Ainsi<sup>318</sup> :

« Comme la plaignante n'a pas démontré qu'une manifestation de harcèlement psychologique se soit produite dans les 90 jours précédant le dépôt de sa plainte, celle-ci a été déposée après le délai prévu à l'article 123.7 de la L.N.T. »

Pour conclure, le moyen préliminaire de l'employeur est accueilli, et la demande de la plaignante est rejetée.

### Affaire Guylaine Beauchemin<sup>319</sup>

Dans cette décision, la plaignante, Guylaine Beauchemin, dit avoir été victime de harcèlement psychologique. Il est important de mentionner que, dans sa preuve, la plaignante ne produit

---

<sup>316</sup> *Id.*

<sup>317</sup> *Id.* p. 7.

<sup>318</sup> *Id.*

<sup>319</sup> *Guylaine Beauchemin c. Caisse Desjardins de Belœil - Mont-Saint-Hilaire*, 2014 QCCRT 0320 et *Guylaine Beauchemin c. Caisse Desjardins de Belœil - Mont-Saint-Hilaire*, 2014 QCCRT 0472, « ci-après affaire Guylaine Beauchemin ».

aucun témoin et au surplus se représente seule. La preuve est montée pour démontrer la conduite vexatoire de la Caisse Desjardins.

Tout a débuté en avril 2009, lorsque la plaignante a demandé, à sa directrice Lyne Thériault, de prendre les samedis de congé avec ses vacances annuelles accumulées et que sa directrice a refusé. C'était en fait contraire à la convention collective, car les deux semaines annuelles de congé doivent être prises consécutivement. Par la suite, elle a senti la pression monter de la part de sa directrice. Elle refait la même demande au directeur de service, Daniel Laurendeau, qui refusa en ajoutant que c'est un poste temps plein qui requiert 5 jours de travail par semaine. D'avril à juin 2010, la plaignante est partie en congé de maladie pour cause de trouble de l'adaptation. Lors de son retour, elle refait la même demande qui lui est encore refusée. En juillet 2010, elle reçut finalement l'autorisation de pouvoir utiliser ses 35 heures accumulées dans sa banque de congé pour pouvoir s'absenter les samedis. Lorsqu'elle eut épuisé ses heures, M. Laurendeau lui rappelle qu'elle devait revenir sur une base de 5 jours par semaine. Il lui mentionna que si cette charge représentait trop de travail pour elle, elle pouvait obtenir une rétrogradation volontaire. Mme Beauchemin s'est sentie vexée et humiliée par la proposition.

Il y a aussi plusieurs autres allégations mises en preuve. Par exemple, il y a la demande de preuve médicale pour s'absenter le samedi formulé par M. Laurendeau. Il lui reprochait aussi le report de tâches, et c'est là que la plaignante a commencé à se sentir harcelée. La plaignante a aussi vécu des problèmes avec ses codes d'accès qui ne fonctionnaient pas. En somme, selon elle, la situation était humiliante et déstabilisante et elle se sentait incompétente. Elle a aussi fait l'objet d'une évaluation où son nouveau directeur, Éric Martin, jugea que son rendement était en dessous des attentes. C'était la première fois que son évaluation était négative ; elle dit donc être blessée dans sa dignité et son intégrité. Par la suite, en juillet 2012, elle se fit muter au siège social. Lorsqu'elle est arrivée, personne ne l'a accueillie et les employés n'étaient pas au courant de son arrivée. Elle se sentit humiliée. Lorsqu'elle commença le nouveau travail, elle dit se sentir surveillée et elle se sentit vexée. Elle se plaint aussi des demandes incohérentes de M. Martin et se sentait harcelée et attaquée dans ses compétences lorsqu'il lui faisait des remarques sur sa manière de travailler. En septembre 2012, la plaignante retourna en congé de maladie, mais il n'a pas eu de rupture d'emploi.

*Analyse du décideur :*

Tout d'abord, le commissaire révise le droit et les articles 81.18 et 81.19 de la LNT. Il confirme que la plaignante se dit victime de plusieurs gestes vexatoires et répétés avant de revoir la jurisprudence qui pourrait être nécessaire à son analyse, pour finalement aller dans une section nommée « application aux faits », où le décideur analyse chaque élément mentionné par la plaignante. Il cherche à vérifier si les conduites sont bel et bien vexatoires, et si une personne raisonnable aurait réagi de la même manière.

Par exemple, en lui refusant le congé le samedi, il n'y a pas de conduite vexatoire de la part de l'employeur, mais bien exercice d'un droit de gestion. Il en est de même pour la demande d'un billet médical. Le droit de gestion justifie aussi la demande d'explication pour le report de ses tâches. Le décideur reconnaît qu'il n'est pas agréable de se faire réprimander, mais en soi ceci ne constitue pas une conduite vexatoire ou hostile. Quant au problème d'accès, c'est simplement un problème informatique. Bien que la situation eût pu se régler plus vite, ce n'est pas du harcèlement. Pour l'évaluation négative, il est normal d'être déçu, mais celle-ci est une procédure normale de la part de la Caisse. Quant à sa mutation au siège social, la conduite était peut-être maladroite, cependant rien ne permet de dénoter une conduite vexatoire ou un comportement hostile ou abusif. Finalement, « le fait que monsieur Martin soit possiblement incohérent dans ses demandes ne constitue en rien une conduite vexatoire »<sup>320</sup>.

Après avoir analysé chaque fait mis en preuve par la plaignante, le commissaire refait une analyse générale des faits, concluant que<sup>321</sup> :

« Aucun des événements rapportés par la plaignante, tant pris individuellement que dans leur ensemble, ne convainc la Commission que les collègues de travail ou les différents directeurs ont tenté par leurs gestes ou leurs paroles d'humilier la plaignante, de la blesser dans son amour-propre, de la diminuer ou de la dénigrer. »

---

<sup>320</sup> *Guyline Beauchemin c. Caisse Desjardins de Belœil - Mont-Saint-Hilaire*, 2014 QCCRT 0320, p. 15.

<sup>321</sup> *Id.* p. 15.

Bref, il s'agit la plupart du temps de l'exercice normal du droit de gestion. Il est aussi important de noter que<sup>322</sup> :

« Le fait d'alléguer que l'on se sent humilié ou vexé ne suffit pas et ne fait pas automatiquement en sorte que l'on soit en présence d'un comportement hostile ou non désiré.

Il apparaît évident qu'une personne raisonnable, normalement diligente et prudente, placée dans les mêmes circonstances que celles décrites précédemment, n'aurait pas réagi de la même façon que la plaignante, c'est-à-dire considéré qu'il y a manifestation d'une conduite vexatoire. »

Bref, la demande est finalement rejetée.

### **c) Révision judiciaire par les tribunaux supérieurs**

*Affaire Tommy Simard et révisions judiciaires*<sup>323</sup>

Se référer à la p. 86 du mémoire pour le résumé du cas.

#### *Analyse du décideur*

Sans revenir sur tous les faits déjà mentionnés, il est possible de remarquer que dans sa discussion l'arbitre va vraiment en détail dans son analyse en couvrant chaque critère de la définition du harcèlement psychologique. Par exemple, il reconnaît que le refus de congé au plaignant pouvait s'apparaître vexatoire pour lui, et une personne raisonnable aurait ressenti la même chose. Mais, l'arbitre déclare que ce n'est pas un cas de « harcèlement patent », et que les faits ne sont pas nécessairement concluants.

---

<sup>322</sup> *Id.*

<sup>323</sup> *Syndicat des travailleurs de l'aluminium d'Alma, section locale 9490 (Syndicat des métallos, section locale 9490) et Rio Tinto Alcan, usine Alma, 2013 RJDT1203, et Rio Tinto Alcan, usine Alma c. Jean-M. Morency, 2014 QCCS 4601 et Syndicat des travailleurs de l'aluminium d'Alma, local 9490 (Syndicat des métallos, section locale 9490) c. Rio Tinto Alcan, usine Alma, 2016 QCCA 879.*

Finalement, l'arbitre exige la cessation de tout harcèlement, mais aussi une « mise en place de voies et moyens pour rendre exempts de tout risque de harcèlement psychologique la gestion et le traitement des demandes de congé maladie ou d'arrêt de travail »<sup>324</sup>.

Malgré l'analyse exhaustive de l'arbitre quant au harcèlement psychologique, celle-ci est infirmée par les tribunaux supérieurs. En fait, l'arbitre s'attaque aux politiques de Rio Tinto Alcan, ce qui rendrait son jugement déraisonnable (suivant les décisions des tribunaux supérieurs). Ainsi, les représentants de l'employeur n'ont pas été visés, car ils ne faisaient qu'appliquer ses procédures en vigueur. Pour l'arbitre, celles-ci mêmes seraient la cause du harcèlement psychologique.

« La procédure suivie prive de façon déraisonnable et abusive le droit du plaignant de bénéficier du doute raisonnable qu'une attestation médicale accorde, du moins de façon immédiate et temporaire, jusqu'à preuve du contraire. »<sup>325</sup>

Bref, selon l'arbitre, une politique obligeant un employé à se présenter au travail, malgré un billet médical, démontre un usage excessif du droit de gérance. Ce n'est cependant pas l'avis de la Cour supérieure et la Cour d'appel qui annulent la décision de l'arbitre. En fait, il serait illogique de séparer le harcèlement en deux catégories, soit selon les représentants et les politiques de l'employeur. Le juge de la Cour supérieure croit que dans les deux cas c'est une conduite incarnée par des représentants de l'employeur. Donc, si les représentants n'ont pas commis de harcèlement, il ne peut pas y en avoir.

Concluons maintenant avec une discussion d'ensemble.

### 7.2.3. Discussion d'ensemble

En guise de discussion, nous voulons faire un retour sur l'analyse quantitative et qualitative pour mieux comprendre l'interprétation du harcèlement psychologique par les instances saisies.

---

<sup>324</sup> *Syndicat des travailleurs de l'aluminium d'Alma, section locale 9490 (Syndicat des métallos, section locale 9490) et Rio Tinto Alcan, usine Alma, préc., note 239, p. 27.*

<sup>325</sup> *Id.* p. 24.



Nous souhaitons tout d'abord résumer et discuter des résultats obtenus à l'aide de nos tableaux schématiques, ainsi que faire certaines comparaisons avec le mémoire de Geneviève Pharand.

Si l'on compare les deux instances depuis 2004, le TAT/CRT rejette beaucoup plus de recours que les TA. Il y a donc un écart marqué quant au résultat des décisions par les deux instances.

Il est complexe d'analyser les mesures de réparation accordées par le TAT/CRT sur la base de notre corpus, car aucune des plaintes analysées n'ont été accueillies par ce tribunal. Nous ne disposons donc pas d'une base suffisante pour étudier comment les juges administratifs procèdent lorsqu'ils accordent des mesures de réparation. Il était donc impossible d'observer des écarts entre le TAT/CRT et les TA pour cette dimension. Toutefois, nous pouvons analyser, à titre comparatif, certains résultats provenant des TA. Il est possible de remarquer que les TA prônent principalement la réintégration du salarié dans ses fonctions. De plus, aucun arbitre n'a offert de dommages punitifs et moraux, une indemnité pour perte d'emploi ou un financement pour du soutien psychologique. Il semblerait que les arbitres ont manifestement des réticences à donner des réparations en dommages<sup>326</sup>. Il est donc possible de se questionner sur l'effectivité des dommages punitifs et moraux comme mesure de réparation. Aussi, il apparaît plausible que les arbitres préfèrent garder une « bonne » relation avec l'employeur en ordonnant principalement des réparations non monétaires. Cependant, nous ne pouvons l'affirmer péremptoirement dans notre étude.

Quant au motif de rejet des recours, le motif principal invoqué par les TA et le TAT/CRT est que les composantes du harcèlement psychologique ne sont pas rencontrées. Il est aussi difficile de remarquer un écart notable entre les instances, mis à part le principal motif de rejet.

Une chose certaine est que depuis la mise en vigueur des dispositions de la LNT, les décideurs devraient utiliser les composantes du harcèlement psychologique, autant pour les concepts-clés de la définition que les critères d'appréciation de la preuve, lors de l'analyse de la preuve.

---

<sup>326</sup> JEAN MARCEL LAPIERRE, GUY ROCHER ET GUYLAINE VALLEE, "Légitimités et légitimations de l'arbitrage de griefs et la discrimination dans les milieux de travail syndiqués", dans *La légitimité de l'État et du droit. Autour de Max Weber*, Université de Montréal, 2003, p. 203.

Lorsqu'il y a plusieurs agissements, les TA utilisent essentiellement la conduite vexatoire et le milieu de travail néfaste et le TAT/CRT mentionne principalement le caractère vexatoire de la conduite, le caractère répété des agissements et le caractère hostile et non désiré. Il y a donc un écart minime dans les concepts-clés mentionnés dans les décisions arbitrales et celles du TAT/CRT lorsqu'il y a plusieurs agissements de harcèlement. G. Pharand avait aussi trouvé un écart dans les concepts-clés principalement utilisés par les décideurs<sup>327</sup>.

« En effet, lorsque plusieurs agissements sont retenus, les décideurs de la CRT mentionnent majoritairement quatre concepts-clés de la définition, soit le caractère vexatoire de la conduite, le caractère répétitif, le caractère hostile/non désiré des agissements et l'atteinte à la dignité/intégrité psychologique ou physique alors que les arbitres n'en mentionnent majoritairement que trois, soit le caractère vexatoire de la conduite, le caractère hostile/non désiré des agissements et l'atteinte à la dignité/intégrité psychologique ou physique. »<sup>328</sup>

Toutefois, tant les TA que le TAT/CRT n'utilisent pas dans la majorité des cas les concepts-clés, mis à part le caractère vexatoire de la conduite.

Quant à l'acte unique, l'effet nocif n'est jamais utilisé par les deux instances. Cependant, dans les décisions faisant partie de notre échantillon, le TAT/CRT n'utilise aucun concept-clé dans cette situation, tandis que les TA mentionnent le caractère grave de la conduite dans chaque décision. Il y a donc un écart dans la mention des concepts-clés par les décideurs lors d'un acte unique, tout comme dans le mémoire de G. Pharand<sup>329</sup>.

Finalement, dans notre échantillon, nous n'avons pas trouvé d'écart dans l'appréciation de la preuve entre les décisions arbitrales et les décisions du TAT/CRT, car aucune des deux instances ne les utilise vraiment lorsqu'il y a plusieurs agissements. G. Pharand avait conclu à un écart, car dans la moitié de leurs décisions les TA utilisaient les deux critères d'appréciation de la preuve, tandis que dans la majorité des décisions CRT, ils ne les mentionnaient pas. Lorsque c'est un acte unique, il existe un écart entre les instances, car les TA mentionnent toujours le

---

<sup>327</sup> G. PHARAND, préc., note 181, p. 108.

<sup>328</sup> *Id.* p. 116.

<sup>329</sup> *Id.*

critère de la victime raisonnable et le TAT/CRT ne mentionne aucun critère spécifique. G. Pharand obtient des résultats similaires à ceux-ci et conclut la même chose<sup>330</sup>.

Il est sans doute normal de retrouver des écarts entre les instances, mais aussi avec le mémoire de G. Pharand quant à la mention des composantes du harcèlement psychologique et aux critères d'appréciation de la preuve, étant donné que notre corpus de décisions est limité à 3 entreprises. Maintenant, nous allons passer à l'analyse qualitative pour offrir une vision plus spécifique et élaborée du harcèlement psychologique au travail.

Quant à l'analyse qualitative, dans l'*affaire Wafa Allouch*, il nous paraît étonnant que l'arbitre admette que la preuve démontre la présence de plusieurs composantes du harcèlement psychologique, mais mentionne seulement la « personne raisonnable » dans son appréciation de la preuve, d'autant plus que l'arbitre commente sur la personnalité de la plaignante. Dans cette situation, l'arbitre semble opérer une psychologisation de la victime, ce qui excède son rôle limité à l'analyse d'un grief et constitue un jugement sévère envers la plaignante<sup>331</sup>. La décision finale semble donc arbitraire.

Dans l'*affaire Lionel St-Laurent*, certaines composantes du harcèlement psychologique sont reprises, dont les gestes hostiles et répétés et le critère de la victime raisonnable. La norme est donc prise en compte, mais l'arbitre considère tout aussi fortement le droit de gérance. L'analyse reprend plusieurs exemples concrets découlant de la preuve dans le but de tirer ses conclusions et démontrer l'absence de harcèlement. Il ne s'agit pas d'une analyse exhaustive des composantes du harcèlement, mais l'arbitre utilise bien la jurisprudence de principe et il expose les motifs à l'aide de faits concrets, pour conclure au rejet des griefs.

L'arbitre dans l'*affaire Louise Plante* mentionne quelques composantes du harcèlement psychologique (ex. : le comportement vexatoire, les gestes répétés et l'atteinte à la dignité et intégrité psychologique et physique). Les articles 81.18 à 81.20 de la LNT ont donc une certaine importance. Cependant, le syndicat met en preuve plusieurs éléments du harcèlement

---

<sup>330</sup> *Id.*

<sup>331</sup> R. COX, préc., note 198.

psychologique et exemples de situation que l'arbitre ne revoit pas vraiment. Bref, il semble manquer de profondeur dans l'exposé des motifs de l'arbitre pour conclure à la présence ou à l'absence de harcèlement psychologique au travail.

Finalement, dans l'analyse des faits mis en preuve par la plaignante dans l'*affaire Thérèse Vézina*, la décision de la CRT témoigne d'une prise en compte adéquate des composantes du harcèlement psychologique. Cependant, la commissaire n'utilise pas de références (jurisprudence, doctrine, etc.) dans l'exposé des motifs. Elle s'attarde principalement aux délais de la plainte, au lieu d'examiner le fond de la plainte. Cette décision a été aussi utilisée à titre d'exemple dans les « cas particuliers » du mémoire de G. Pharand. Celle-ci mentionnait que la demande a été rejetée, alors que la preuve de l'employeur n'avait pas du tout été entendue et présentée<sup>332</sup>.

Dans l'*affaire Guylaine Beauchemin*, le commissaire commence par rechercher une conduite vexatoire. Pour ce faire, il est important de considérer les événements individuellement, mais aussi dans leur globalité. Il est certain que la preuve présentée par Mme Beauchemin pouvait manquer de profondeur étant donné qu'elle était seule pour construire son dossier. Cependant, le décideur utilise quand même chaque élément rapporté pour tirer ses conclusions. Il utilise les critères du harcèlement psychologique nécessaires pour démontrer le fond de sa décision, tout en précisant les droits de l'employeur.

Dans l'*affaire Tommy Simard*, l'exposé des motifs de l'arbitre met bel et bien en application les critères de la définition du harcèlement psychologique. Au soutien de son raisonnement, il met chaque critère en relation avec un comportement ressortant des témoignages entendus. Il introduit aussi la notion de prévention du harcèlement. Il conclut en rendant l'employeur responsable pour le harcèlement survenu dans son entreprise. La norme fondamentale traitant du harcèlement psychologique est donc vraiment en haute position dans la hiérarchie des droits. Elle apparaît prééminente par rapport aux politiques de l'entreprise. Toutefois, en révision judiciaire, la Cour supérieure et la Cour d'appel cassent la sentence arbitrale, considérée comme

---

<sup>332</sup> G. PHARAND, préc., note 181.

étant déraisonnable<sup>333</sup>. Elles trouvent qu'« imposer à l'Employeur une garantie de résultat que ni la Loi ni la convention collective ne prévoient est déraisonnable »<sup>334</sup>. Pour la Cour supérieure et la Cour d'appel, Rio Tinto Alcan n'a nullement abusé de ses droits de gestion.

Ainsi, il est possible de percevoir différents effets de la norme du point de vue du facteur juridictionnel. Par exemple, on peut remarquer que certains décideurs font une revue exhaustive de la jurisprudence et de la doctrine pour procéder à une analyse méthodique des faits selon les articles 81.18 à 81.20 de la LNT. Tandis que d'autres vont directement à l'exposition des motifs sans analyse approfondie (du moins explicitement) de la preuve. Dans la plupart des cas, les parties présentent beaucoup d'éléments factuels, alors que l'analyse du décideur procède à grands traits.

Nous nous demandons donc s'il est normal qu'en 2017 il y ait autant de divergences quant à l'analyse du harcèlement psychologique. Aussi, pourquoi les décideurs n'analysent-ils pas de manière systématique les composantes du harcèlement psychologique ? Bien que chaque cas soit différent, l'analyse est vraiment irrégulière d'une décision à l'autre, débouchant sur une casuistique qu'il est difficile de mettre en cohérence. De ce point de vue, est-ce qu'il serait mieux d'inclure dans la norme un modèle d'analyse systématique pour pouvoir obtenir une certaine uniformité dans l'exposé des motifs et dans l'analyse de la preuve réalisés par les décideurs ? Nous concluons donc avec ces questions pour maintenant passer à la conclusion du mémoire.

## **8. Conclusion**

L'objectif de ce mémoire était de décrypter les effets normatifs des articles 81.18 à 81.20 de la LNT sur la grande entreprise au Québec. En guise de conclusion, nous allons tout d'abord faire une brève synthèse de nos résultats et revenir sur nos propositions de recherche (8.1) par la suite nous allons mettre de l'avant certains facteurs explicatifs (8.2). Aussi, nous allons souligner les

---

<sup>333</sup> *Rio Tinto Alcan, usine Alma c. Jean-M. Morency*, 2014 QCCS 4601 et *Syndicat des travailleurs de l'aluminium d'Alma, local 9490 (Syndicat des métallos, section locale 9490) c. Rio Tinto Alcan, usine Alma*, 2016 QCCA 879.

<sup>334</sup> *Rio Tinto Alcan, usine Alma c. Jean-M. Morency*, préc., note 244, p. 19.

limites de notre recherche et suggérerons des orientations de recherche pour pousser de l'avant l'analyse (8.3). Finalement, nous allons conclure ce mémoire (8.4).

### ***8.1. Résumé des résultats***

Il nous paraît pertinent de faire un résumé des résultats obtenus quant à nos trois facteurs. Ainsi, nous allons tout d'abord revoir les résultats principaux (facteur organisationnel), pour exposer ensuite les résultats complémentaires (facteur temporel et facteur juridictionnel).

Quant aux résultats principaux relatifs au facteur organisationnel, nous avons supposé que, depuis la mise en vigueur de la norme en 2004, il y avait eu un changement dans le fonctionnement interne (politiques d'entreprise en matière de harcèlement) de Rio Tinto Alcan, Desjardins et Hydro-Québec pour s'adapter et appliquer les articles 81.18 à 81.20 de la LNT. Nous avons donc fait une revue des politiques internes et des actions de l'entreprise suite aux plaintes de harcèlement psychologique. Nous avons procédé par la suite à une analyse jurisprudentielle de chaque entreprise pour mieux en comprendre le fonctionnement interne.

Rio Tinto Alcan est l'endroit présentant le moins de recours de harcèlement psychologique. L'entreprise n'a pas à notre connaissance de politique ou de clause de convention collective traitant spécifiquement du harcèlement psychologique au travail. Dans la plupart des plaintes relevant de cette problématique, l'inaction est la réaction première<sup>335</sup>. Il est donc possible de croire que Rio Tinto Alcan ne s'est pas encore adapté à la mesure préventive de la norme fondamentale.

Desjardins a mis en vigueur une politique contrant le harcèlement psychologique en 2007. Néanmoins, Desjardins n'apparaît guère proactive en ce domaine.

Hydro-Québec est l'entreprise où il y a le plus de plaintes de harcèlement psychologique. C'est aussi la plus avant-gardiste, car il y a une politique de « tolérance zéro » qui interdit toutes

---

<sup>335</sup> J.-P. BRUN ET E. KEDL, préc., note 6.

formes de harcèlement depuis 1997. Celle-ci inclut aussi une procédure de plainte très détaillée. Certaines conventions collectives suivent également cette politique de « tolérance zéro ». L'enquête est une des actions les plus utilisées par cet employeur. Hydro-Québec avait donc mis en place des changements internes avant même la mise en vigueur des articles 81.18 à 81.20 de la LNT.

Nous retenons de l'analyse jurisprudentielle qu'un des effets de la norme est que celle-ci fournit une sorte de guide à la grande entreprise québécoise quant à la gestion du harcèlement psychologique au travail, notamment en définissant le phénomène. Cependant, il est possible que la norme n'encadre pas suffisamment les entreprises au regard de cette problématique. **À tout événement, la première proposition de recherche est donc confirmée chez Desjardins et Hydro-Québec, mais infirmée chez Rio Tinto Alcan.**

En ce qui concerne les résultats complémentaires, nous avons procédé à une analyse jurisprudentielle basée sur les trois entreprises pour avoir plus de détails sur le processus suivi par les décideurs. Tout d'abord, nous avons proposé que du point de vue temporel, une évolution dans l'interprétation du harcèlement psychologique par les instances saisies serait constatée depuis l'entrée en vigueur des articles 81.18 à 81.20 de la LNT. Nous avons donc utilisé la jurisprudence des TA et du TAT/CRT, des années 1980 allant jusqu'à 2016.

Pour le facteur temporel, l'objectif était donc d'observer les similarités et différences entre les TA et le TAT/CRT quant à l'interprétation de la norme en matière du harcèlement psychologique au travail, et ce avant et après 2004. Nous avons donc considéré les écarts éventuels dans :

- i. Les objets des plaintes ;
- ii. Les sources de droit utilisées par les décideurs.

Nous avons en premier lieu constaté, grâce aux tableaux schématiques, qu'il y avait un écart dans l'interprétation du harcèlement psychologique par les TA quant à l'objet des plaintes. Effectivement, suite à l'apparition de la norme en 2004, il a beaucoup plus de griefs reliés au

harcèlement psychologique. De plus, nous avons aussi remarqué que chaque instance a tendance à utiliser sa propre jurisprudence. L'analyse jurisprudentielle, quant à elle, nous a surtout permis de découvrir qu'avant 2004, il n'y avait pas une manière systématique de gérer le harcèlement autant par les tribunaux que par les entreprises. Effectivement, l'article 81.18 de la LNT a fourni des critères précis pour évaluer l'éventualité d'un harcèlement : antérieurement, le traitement des plaintes de harcèlement pouvait sembler arbitraire. **La deuxième proposition de recherche n'est donc pas confirmée ni infirmée, car il y a eu une certaine évolution des instances saisies.** Inévitablement, un des effets principaux de l'apparition de la norme est qu'elle a permis de cibler les comportements reliés au harcèlement psychologique. Il est donc plus facile pour le plaignant de formuler une plainte en pointant des gestes et des actes précis<sup>336</sup>.

Quant au facteur juridictionnel, nous avons uniquement considéré les plaintes portant explicitement sur le harcèlement psychologique. Nous avons estimé qu'il y aurait des divergences dans l'interprétation de la norme traitant du harcèlement psychologique entre les instances saisies (TA et TAT/CRT) depuis le 1<sup>er</sup> juin 2004. Nous avons aussi inclus une révision judiciaire pertinente. Pour l'analyse de la jurisprudence, nous avons utilisé les cinq dimensions suivantes :

- i. Les objets des plaintes ;
- ii. Le résultat des décisions
- iii. Les réparations accordées lorsque le recours est accordé ;
- iv. Les motifs de rejet d'un recours ;
- v. Les composantes du harcèlement psychologique :
  - a) Les concepts-clés de la définition du harcèlement psychologique ;
  - b) Les critères d'appréciation de la preuve.

Bref, depuis l'apparition de la norme en 2004, nos tableaux démontrent que de prime abord il n'y a pas d'écart entre les TA et le TAT/CRT quant aux mesures de réparation et quant aux motifs de rejet. Nous avons relevé un seul écart majeur entre les TA et le TAT/CRT, lequel

---

<sup>336</sup> J-F PELCHAT, préc., note 37.



concerne le résultat des décisions. Effectivement, le fait que le TAT/CRT a tendance à rejeter bien davantage de plaintes que les TA nous a frappé. Plus spécifiquement, 100% des plaintes déposées pour harcèlement psychologique au TAT/CRT sont rejetées. Nous avons aussi remarqué un écart mineur dans l'interprétation des composantes du harcèlement psychologique entre les TA et le TAT/CRT. Quant aux concepts-clés de la définition du harcèlement psychologique, les TA mentionnent surtout le milieu de travail néfaste et la conduite vexatoire, tandis le TAT/CRT utilise principalement le caractère vexatoire de la conduite, le caractère répété des agissements et le caractère hostile et non désiré. Il n'y a pas, par ailleurs, de différence dans l'utilisation des critères d'appréciation de la preuve. En fait, les décideurs n'ont pas tendance à baser leur analyse des faits sur l'analyse globale de la situation et sur le critère de la victime raisonnable. Dans l'analyse qualitative des décisions, ce qui ressort principalement c'est que dans l'exposé des motifs, toutes instances confondues, il n'y a pas d'analyse systématique de la preuve au regard des composantes du harcèlement psychologique. Ainsi, un des effets de l'article 81.18 de la LNT est que celui-ci amène une définition du harcèlement psychologique avec plusieurs critères spécifiques, ceux-ci étant utilisés par les décideurs, mais non de manière systématique. **La troisième proposition est donc infirmée, car nous n'avons pas prouvé de divergence significative dans l'interprétation des composantes de la norme traitant du harcèlement psychologique entre les instances saisies (TA et TAT/CRT).** Néanmoins, les TA et le TAT/CRT procèdent de manière similaire, en ce sens qu'ils n'utilisent pas pleinement toutes les ressources offertes par la norme traitant du harcèlement psychologique. Il est donc aussi difficile de conclure que les instances sont uniformes dans leur analyse de la problématique.

Malgré que nous ayons découvert certains écarts et effets normatifs sur les plans organisationnel, temporel et juridictionnel, nos résultats demeurent encore trop embryonnaires pour autoriser des constats catégoriques. Voyons maintenant quelques facteurs qui pourraient expliquer nos résultats.

## 8.2. Facteurs explicatifs

Comme nous l'avons déjà mentionné, notre recherche est exploratoire. Nous ne prétendons pas trouver les causes empiriques expliquant nos résultats. L'objectif était plutôt d'isoler les effets normatifs de la règle traitant du harcèlement psychologique, du point de vue organisationnel, temporel et juridictionnel. Toutefois, nous pouvons tout de même mettre de l'avant, à titre d'hypothèse, certains facteurs explicatifs de nos résultats.

Les entreprises nous semblent grandement laissées à elles-mêmes lorsqu'il est question de harcèlement psychologique au travail. En termes de prévention, il semblerait que « ni la loi ni la Commission des normes du travail ne donnent de lignes directrices concernant les mesures appropriées »<sup>337</sup>. Les entreprises doivent donc être créatives. La plupart du temps, il y a élaboration d'une politique pour prévenir et dissuader le harcèlement, mais, encore une fois, la norme n'encadre pas le contenu de celle-ci. De plus, la politique n'est pas l'unique moyen de prévenir le harcèlement psychologique.

Les entreprises ont aussi la responsabilité de prendre les moyens nécessaires et raisonnables pour faire cesser le harcèlement psychologique. Elles doivent donc réagir rapidement et enclencher un processus formel ou informel de traitement de plainte lorsqu'elles sont mises au courant de la situation. Il y a plusieurs avenues possibles telles que l'enquête ou la médiation. Toutefois, celles-ci doivent être adaptées au milieu organisationnel, tout en respectant plusieurs règles qui peuvent parfois sembler ambiguës<sup>338</sup>. Si l'enquête démontre le harcèlement, l'employeur doit prendre les mesures disciplinaires ou administratives appropriées<sup>339</sup>. Dans le cas où l'employeur néglige une de ces étapes ou refuse d'intervenir, il peut être tenu responsable du harcèlement psychologique dans l'entreprise. Ainsi, si l'article 81.19 de la LNT était plus strict et encadrant pour les entreprises, par exemple en proposant différents moyens de prévention, un processus de traitement des plaintes ou des procédés impartiaux d'enquête en cas

---

<sup>337</sup> M.-J. SIGOUIN ET L. BERNIER, préc., note 112, p. 35.

<sup>338</sup> *Id.* p. 51 à 97. Voir le processus d'enquête. Les auteurs expliquent ce qu'une bonne enquête, formelle ou informelle, doit contenir.

<sup>339</sup> *Id.* p. 99 à 120. Les auteurs décrivent quoi faire avec les résultats de l'enquête et les mesures à prendre avec le plaignant et l'harceleur.

de harcèlement psychologique, il serait peut-être plus facile pour celles-ci de prévenir et de faire cesser le harcèlement pour maintenir un environnement de travail sain.

Nous voulons finalement nous attarder sur le cas d'Hydro-Québec. C'est l'organisation la plus proactive face au harcèlement psychologique avec sa politique de « tolérance zéro », mais c'est aussi l'endroit où la problématique semble la plus présente. Comme vu précédemment dans les décisions, on peut souvent y constater la formation de clans et du harcèlement psychologique de groupe. Souvent, on retrouve un climat malsain généralisé dans des unités complètes. Les employés ont souvent le don de se créer leur propre enfer et Hydro-Québec n'a pas toujours les bonnes solutions pour y remédier. Nous avons quelques pistes qui peuvent éclairer à ce paradoxe, car<sup>340</sup> :

« En ce qui concerne les solutions et des moyens de prévention, cela signifie que le harcèlement psychologique ne se règle pas uniquement en l'interdisant au moyen de politiques organisationnelles, mais aussi en favorisant le dialogue, le soutien social au travail et des relations interpersonnelles saines qui accordent une plus grande place à l'éthique et à la morale. »

Tout repose sur la saine gestion des organisations et sur le développement d'une culture organisationnelle adéquate<sup>341</sup>. Hydro-Québec est aussi la place ayant le plus de plaintes et griefs depuis l'apparition de la norme. Il est possible qu'étant une société d'État, les victimes se sentent plus à l'aise de faire une plainte ou un grief, étant donné leur garantie d'emploi. Il est vraisemblable qu'un emploi chez Desjardins ou Rio Tinto Alcan puisse être davantage précaire. Cependant, étant plus à l'aise dans l'entreprise, ils se permettent peut-être aussi d'être plus directs, ce qui peut engendrer des conflits au travail et déboucher parfois sur un environnement malsain au sein d'une équipe de travail. Ceci pourrait donc être une piste pour expliquer certains climats malsains dans les unités de travail d'Hydro-Québec, mais aussi le nombre élevé de plaintes pour harcèlement.

Aussi, lorsqu'il est question de harcèlement psychologique, il y a une pluralité juridique, non seulement parce qu'une victime présumée peut faire appel à différents recours pour obtenir

---

<sup>340</sup> J.-P. BRUN ET E. KEDL, préc., note 6, p. 402.

<sup>341</sup> *Id.*

justice, mais parce qu'elle doit se mouvoir au sein de divers ordres juridiques (entreprise, unité de travail, syndicats, institutions) pour faire valoir ses droits<sup>342</sup>. Le TAT/CRT reçoit principalement des plaintes, basées sur la norme fondamentale de la LNT, en provenance de la CNESST, ce qui peut donc garantir une certaine uniformité dans les recours. Dans le cas d'un grief, l'arbitre devient l'interprète des articles 81.18 à 81.20 de la LNT, ainsi que de différentes conventions collectives. Les arbitres jonglent donc avec plusieurs sources de droit. Il est aussi possible que l'arbitre souhaite maintenir une certaine relation entre l'employeur et le syndicat, c'est pourquoi il serait réticent à ordonner des mesures de réparation comportant un volet monétaire, ce qui peut engendrer des écarts dans le traitement juridique du harcèlement psychologique<sup>343</sup>.

Il convient maintenant de discuter des limites possibles de ce mémoire, ainsi que de fournir quelques pistes pour des recherches futures.

### ***8.3. Limites et recherches futures***

Une limite de cette recherche est que, pour déterminer les effets normatifs des articles 81.18 à 81.20 de la LNT, nous nous sommes limitées à l'examen de la jurisprudence ou de données secondaires. Il est cependant possible que les décideurs considèrent des éléments qui ne sont pas du tout mentionnés. À l'évidence, il y a beaucoup d'informations « invisibles »<sup>344</sup>. Cependant, c'était le moyen le plus efficace pour collecter le plus d'informations nécessaires à ce mémoire, sans entreprendre une autre démarche, qui eut nécessité par exemple l'administration d'entretiens semi-dirigés ou le recours à d'autres méthodes propres aux sciences sociales. Nous aurions aussi pu prendre un bassin de décisions plus larges pour pouvoir mieux généraliser les résultats. Mais, pour ces raisons, dans des recherches futures, il serait essentiel d'analyser un plus grand nombre de décisions, ou d'autres données telles que des pièces probantes déposées par les parties, ou encore de procéder à entrevues avec les

---

<sup>342</sup> G. VALLEE, M. COUTU, J.D. GAGNON, J.M. LAPIERRE ET G. ROCHER, préc., note 165, p. 24.

<sup>343</sup> J.M. LAPIERRE, G. ROCHER ET G. VALLEE, préc., note 295.

<sup>344</sup> K. LIPPEL, préc., note 168.

responsables de la GRH et responsables syndicaux dans les entreprises, avec les avocats représentant les parties au litige, et enfin avec les arbitres de griefs et juges du TAT.

De plus, nous réalisons qu'il nous manque aussi des informations quant aux politiques et procédures de traitement du harcèlement psychologique dans les organisations. Plusieurs décisions suggèrent l'inaction, mais il est possible qu'encore une fois, les actions de l'employeur ne soient simplement pas mentionnées dans les décisions. Pour combler ces lacunes, il serait possible d'aller conduire des entrevues semi-structurées en entreprise, comme nous venons de le mentionner<sup>345</sup>. Il n'en restera pas moins que le harcèlement psychologique est difficile à mesurer tant sur le plan qualitatif que quantitatif, et que nous espérons avoir apporté une certaine contribution à la connaissance de ce phénomène<sup>346</sup>.

#### ***8.4. Conclusion d'ensemble***

Comme mot de la fin, il serait tout aussi pertinent de voir l'application des politiques prohibant le harcèlement psychologique dans d'autres grandes organisations. On pourrait découvrir d'autres techniques de prévention et de gestion pour faire cesser les comportements indésirables à l'interne. Aussi, il sera important de suivre l'évolution de la jurisprudence sur le harcèlement psychologique, pour vérifier si éventuellement les instances vont parvenir à une certaine uniformité dans l'interprétation de la norme afin d'assurer une réelle égalité aux victimes dans leur difficile parcours juridique.

À cet égard, il est important de ne pas oublier qu'<sup>347</sup> :

« Il ne faut pas minimiser les effets du harcèlement et il importe de se rappeler qu'il peut entraîner dépressions, épuisement, angoisse, anxiété, idée de suicide et malaises de toutes sortes. Les coûts, tant pour la victime que pour l'employeur et la société en général, sont considérables. »

Le harcèlement, c'est l'affaire de tous !

---

<sup>345</sup> A. SOARES, préc., note 21.

<sup>346</sup> J.-P. BRUN ET E. KEDL, préc., note 6.

<sup>347</sup> I. CANTIN ET J.-M. CANTIN, préc., note 27, p. 194.

## TABLE DE LA LÉGISLATION

(ordre alphabétique)

*Charte des droits et libertés de la personne*, RLRQ, c. C -12.

*Code civil du Québec*, RLRQ, c. C -64.

*Code du travail*, RLRQ, c. C -27.

*Loi canadienne sur les droits de la personne*, RLRQ, c. H-6.

*Loi instituant le Tribunal administratif du travail*, RLRQ, T-15.1.

*Loi modifiant la Loi sur les normes du travail et d'autres dispositions législatives*, L.Q.2002, c. 80, modifiant L.R.Q., c. N -1.1.

*Loi n. 2002-73* du 17 janvier 2012 de modernisation sociale, art. 168 à 180.

*Loi sur la santé et sécurité au travail*, RLRQ, c.S-2.1.

*Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles*, RLRQ, A-3.001).

*Loi sur les coopératives de services financiers*, RLRQ, c. 67.3.

*Loi sur Hydro-Québec*, RLRQ, c. H.5.

*Loi sur les normes du travail*, RLRQ, c. N -1.1.

*Loi sur la régie de l'énergie*, RLRQ, R-6.01.

## TABLE DE LA JURISPRUDENCE

(ordre alphabétique)

*Béliveau St-Jacques c. Fédération des employées et employés de services publics Inc.*, 1996 2 R.C.S. 345.

*Cébert c. Groupe d'imprimerie Saint-Joseph Inc.*, 2009 QCCRT 0373.

*Commission des droits de la personne c. Dhawan.*, 1995 D.T.E. 96T-285.

*Commission des droits de la personne du Québec c. Habachi.*, 1992 R.J.Q. 1439.

*Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse c. Québec (Procureur Général).*, 1988 R.J.Q. 3397.

*Dhawan c. Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse.*, 2000 D.T.E. 2000T-633.

*Habachi c. Commission des droits de la personne du Québec.*, 1999 R.J.Q. 2522.

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

*Law c. Canada (Ministre de l'Emploi et de l'Immigration).*, 1999 1 RC.S. 497.

*Los Angeles Rodriguez Vergara c. 9169-1022 Québec Inc.*, 2009 QCCRT 0224.

*Métallurgistes unis d'Amérique, section locale 7625 et Dyne-A-Pak Inc.*, 1997 D.T.E. 98T-108.

*Parry Sound (District), Conseil d'administration des services sociaux c. S.E.E.F.P.O., section locale 324*, [2003] n. AZ-50192747 (C.S. Can.).

*Québec (Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse) c. Groupe Agrinet.*, 2003 CanLII 43256 (QC T.D.P.).

*Québec (Curateur public) c. Syndicat national des employés de l'hôpital St-Ferdinand.*, 1996 3 R.C.S. 211.

*Robichaud c. Canada (Conseil du Trésor).*, 1987 2 RC.S. 84.

*Syndicat des professeurs de l'Université Laval (SPUL) c. Université Laval.*, 1989 D.T.E. 89T-490.

## TABLE DE LA JURISPRUDENCE ANALYSÉE :

(ordre alphabétique)

### **Tribunal administratif du travail**

*Adrien Prescott c. Syndicat des employées et employés de métiers d'Hydro-Québec, section locale 1500 SCFP-FTQ*, 2008 QCCRT 0028.

*Armand Thériault c. Syndicat des employées et employés de métiers d'Hydro-Québec, section locale 1500 SCFP (FTQ)*, 2010 QCCRT 0064, requête en appel rejeté, 2011 QCCA 1115.

*Gaby Vaillancourt c. Syndicat national de l'automobile, de l'aérospatiale, du transport et des autres travailleuses et travailleurs du Canada (TCA-Canada)*, 2012 QCCRT 0279, requête pour suspendre l'exécution rejetée, 2012 QCCRT 0412.

*Guylaine Beauchemin c. Caisse Desjardins de Belœil - Mont-Saint-Hilaire*, 2014 QCCRT 0320, requête en révision rejetée, 2014 QCCRT 0472.

*Guylaine Beauchemin c. Caisse Desjardins de Belœil - Mont-Saint-Hilaire*, 2014 QCCRT 0472.

*Hélène Bonnallie c. Caisse Desjardins de l'Ouest de Portneuf*, 2014 QCCRT 0695.

*Martine Cyr c. Caisse populaire Desjardins de Ville-Émard*, 2010 QCCRT 0394.

*Qi Zhu c. Syndicat des employées et employés professionnels et de bureau, section locale 575*, 2013 QCCRT 0210.

*Syndicat national de l'automobile, de l'aérospatiale, du transport et des autres travailleuses et travailleurs du Canada (TCA-Canada) c. Gaby Vaillancourt*, 2012 QCCRT 0412, requête en révision rejetée, 2012 QCCRT 0572.

*Syndicat national de l'automobile, de l'aérospatiale, du transport et des autres travailleurs et travailleuses du Canada (TCA-Canada) c. Gaby Vaillancourt*, 2012 QCCRT 0572.

*Thérèse Vézina c. Caisse populaire Desjardins de la Rivière du Chêne (Lotbinière)*, 2007 QCCRT 0402.

*Yves Poliquin c. Hydro-Québec*, 2012 QCCRT 0467, requête pour permission d'appeler rejetée, 2012 QCCA 1866.



## **Tribunal d'arbitrage**

*Boulangier c. Syndicat des employées et employés de métiers d'Hydro-Québec, section locale 1500 (SCFP-FTQ)*, [1998] RJDT1646, n. AZ-98147072 (T.T.).

*Hydro-Québec et Syndicat des employées et employés de techniques professionnelles et de bureaux d'Hydro-Québec, section locale 2000, (SCFP-FTQ)*, [2001] n. AZ-51032319 (T.A.).

*Hydro-Québec et Syndicat des employées et employés de techniques professionnelles et de bureau d'Hydro-Québec, section locale 2000 (SCFP-FTQ)*, 2014 QCTA 111.

*Hydro-Québec et Syndicat des employés de bureau d'Hydro-Québec, section locale 2000 (SCFP)*, [1991] n. AZ-91142121 (T.A.).

*Hydro-Québec et Syndicat des employés de métiers d'Hydro-Québec, section locale 1500 (SCFP - FTQ)*, [1990] n. AZ-91142032 (T.A.).

*Hydro-Québec et Syndicat des technicien-ne-s d'Hydro-Québec, section locale 957*, [2002] n. AZ-50184700 (T.A.).

*Hydro-Québec et Syndicat professionnel des ingénieurs d'Hydro-Québec*, [1991] n. AZ-91142077 (T.A.).

*Hydro-Québec et Syndicat professionnel des ingénieurs d'Hydro-Québec*, [2009] n. AZ-50571689 (T.A.).

*Syndicat canadien de la fonction publique, section locale 2000 (SCFP) et Hydro-Québec*, 2014 QCTA 270.

*Syndicat canadien de la fonction publique, section locale 4250 et Hydro-Québec*, [2005] n. AZ-50349922 (T.A.).

*Syndicat canadien de la fonction publique, section locale 957 (FTQ) et Hydro-Québec*, [2000] n. AZ-00142066 (T.A.).

*Syndicat des employé(e)s de métiers d'Hydro-Québec, section locale 1500, SCFP et Hydro-Québec*, 2016 QCTA 626.

*Syndicat des employées et employés de métiers d'Hydro-Québec, section locale 1500 (SCFP-FTQ) et Hydro-Québec*, [2005] n. AZ-50184700 (T.A.).

*Syndicat des employées et employés de métiers d'Hydro-Québec, section locale 1500 (SCFP-FTQ) et Hydro-Québec*, [2006] RJDT462, n. AZ-55000095 (T.A.).

*Syndicat des employées et employés de métiers d'Hydro-Québec, section locale 1500 (SCFP-FTQ) et Hydro-Québec, [2008] RJDT235, n. AZ-50454105 (T.A.).*

*Syndicat des employées et employés de métiers d'Hydro-Québec, section locale 1500 (SCFP-FTQ) et Hydro-Québec, [2008] n. AZ-50523028 (T.A.).*

*Syndicat des employées et employés de métiers d'Hydro-Québec, section locale 1500 (SCFP-FTQ) et Hydro-Québec, [2013] n. AZ-50955063 (T.A.).*

*Syndicat des employées et employés de métiers d'Hydro-Québec, section locale 1500, SCFP et Hydro-Québec, [2011] n. AZ-50798803 (T.A.).*

*Syndicat des employées et employés de techniques professionnelles et de bureau d'Hydro-Québec et Hydro-Québec, [2010] n. AZ-50649035 (T.A.).*

*Syndicat des employées et employés de techniques professionnelles et de bureau d'Hydro-Québec, section locale 2000 et 2000 annexe (SCFP-FTQ) et Hydro-Québec, 2014 QCTA 131.*

*Syndicat des employées et employés de techniques professionnelles et de bureau d'Hydro-Québec, section locale 2000 et Hydro-Québec, [2009] n. AZ-50573468 (T.A.).*

*Syndicat des employées et employés de techniques professionnelles et de bureau d'Hydro-Québec, section locale 2000 et Hydro-Québec, [2013] n. AZ-50958806 (T.A.).*

*Syndicat des employées et employés de techniques professionnelles et de bureau d'Hydro-Québec, section locale 2000 et Hydro-Québec, [2013] n. AZ-50955023 (T.A.).*

*Syndicat des employées et employés de techniques professionnelles et de bureau d'Hydro-Québec, section locale 2000 (SCFP-FTQ) et Hydro-Québec, [2009] n. AZ-50581086 (T.A.).*

*Syndicat des employées et employés de techniques professionnelles et de bureau d'Hydro-Québec, section locale 2000 (SCFP-FTQ) et Hydro-Québec, [2011] n. AZ-50760084 (T.A.).*

*Syndicat des employées et employés de techniques professionnelles et de bureau d'Hydro-Québec, section locale 2000 (SCFP) et Hydro-Québec, 2014 QCTA 883.*

*Syndicat des employées et employés professionnels et de bureau, section locale 575, (SEPB-CTC-FTQ) c. Caisse populaire Desjardins de Rimouski, [2010] n. AZ-50624259 (T.A.).*

*Syndicat des salariées et salariés de la Caisse Desjardins Vallée-des-Forts (CSD) et Caisse Desjardins Vallée-des-Forts, [2009] n. AZ-50718074 (T.A.).*

*Syndicat des spécialistes et professionnels d'Hydro-Québec et Hydro-Québec, [2012] n. AZ-50843050 (T.A.).*

*Syndicat des spécialistes et professionnels d'Hydro-Québec, SCFP, section locale 4250 (FTQ) et Hydro-Québec, 2016 QCTA 203.*

*Syndicat des spécialistes et professionnels d'Hydro-Québec, section locale 4250 (SCFP-FTQ) et Hydro-Québec, [2007] n. AZ-50447823 (T.A.).*

*Syndicat des spécialistes et professionnels d'Hydro-Québec, section locale 4250, (SCFP-FTQ) et Hydro-Québec, [2012] n. AZ-51179192 (T.A.).*

*Syndicat des spécialistes et professionnelles et professionnels d'Hydro-Québec, section locale 4250 (SCFP-FTQ) et Hydro-Québec, [2012] n. AZ-50836086 (T.A.).*

*Syndicat des technologues d'Hydro-Québec, section locale 957 (SCFP-FTQ) et Hydro-Québec, [2009] n. AZ-50576047 (T.A.).*

*Syndicat des technologues d'Hydro-Québec, section locale 957, (SCFP-FTQ) et Hydro-Québec, [2013] n. AZ-50957636 (T.A.).*

*Syndicat des travailleuses et travailleurs de la Caisse populaire de Donnacona et Caisse populaire Desjardins de Donnacona, [1997] T.A. 895.*

*Syndicat des travailleurs de l'aluminium d'Alma, section locale 9490 (Syndicat des métallos, section locale 9490) et Rio Tinto Alcan, usine Alma, [2013] RJDT1203, n. AZ-51011289 (T.A.), requête en révision accueillie 2014 QCCS 4601.*

*Unifor, SNEAA, section locale 1937 et Rio Tinto (Alcan) (usines du Complexe Jonquière), 2015 QCTA 949.*

*Union des employées et employés de service, section locale 900 et Caisse Desjardins des Rivières de Québec, [2011] AZ-50801768 (T.A.).*

### **Tribunal des droits de la personne du Québec**

*Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse c. Caisse populaire Desjardins d'Amqui, [2004] R.J.Q. 355 (T.D.P.Q.), requête pour permission d'appeler rejetée, 2004 n. AZ-04019594 (C.A.).*

### **Cour supérieure du Québec**

*Gagnon c. Desjardins Sécurité financière, compagnie d'assurance-vie, 2011 QCCS 4149.*

*Rio Tinto Alcan, usine Alma c. Jean-M. Morency, 2014 QCCS 4601, requête en révision rejetée, 2016 QCCA 879.*

*Fontaine c. Syndicat des employés de métiers d'Hydro-Québec, section locale 1500 (S.C.F.P. - F.T.Q.), [2004] R.J.Q. 2775 (C.S.), requête en révision rejetée, 2006 QCCA 1642.*

**Cour d'appel du Québec**

*Syndicat des travailleurs de l'aluminium d'Alma, local 9490 (Syndicat des métallos, section locale 9490) c. Rio Tinto Alcan, usine Alma, 2016 QCCA 879.*

## BIBLIOGRAPHIE

(ordre alphabétique)

### Monographies et ouvrages collectifs

AGGARWAL, A. P., *Sexual Harassment in the Workplace*, Markham, Butterworth, 1992.

BOUGAULT, J., *Le harcèlement psychologique au travail. Les nouvelles dispositions de la Loi sur les normes et leur intégration dans le régime légal préexistant*, Montréal, Wilson & Lafleur, 2006.

CANTIN, I. ET J.-M. CANTIN, *Politiques contre le harcèlement au travail et réflexions sur le harcèlement psychologique*, Cowansville, Éditions Y. Blais, 2006.

COMMISSION DES NORMES DU TRAVAIL., *Le harcèlement psychologique au travail, 2004-2014 : de la prévention à la résolution*, Cowansville, Éditions Yvon Blais, 2014.

DEMERS, V., *Le contrôle des fumeurs : une étude d'effectivité du droit*, Montréal, Éditions Thémis, 1996.

DRAPEAU, M., *Le harcèlement sexuel au travail : le régime juridique de protection*, Cowansville, Éditions Y. Blais, 1991.

FORTIN, M.-F., *Fondements et étapes du processus de recherche*, Montréal, Les Éditions de la Chenelière, 2006.

GAUTHIER, B., *Recherche Sociale de la problématique à la collecte de données*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2010.

HIRIGOYEN, M.-F., *Le harcèlement moral : la violence perverse au quotidien*, Paris, Syros, 1998.

MILES, M.B., ET A.M. HUBERMAN, *Analyse des données qualitatives*, Paris, De Boeck, 2003.

MUCHIELLI, R., *L'analyse de contenu des documents et des communications*, Paris, Éditions ESF, 1979.

MUSSELY-GOSSELIN, S., *Discorde ou harcèlement psychologique ? : Quand les relations professionnelles s'enveniment...*, Montréal, Éditions Yvon Blais, 2015.

PELLETIER, K., *Le harcèlement sexuel et la discrimination fondée sur le sexe et la grossesse : les tribunaux d'arbitrage et le Tribunal des droits de la personne*, Montréal, Faculté des études supérieures, Université de Montréal, 2006.

QUIVY, R. et L. VAN CAMPENHOUDT, *Manuel de recherche en sciences sociales*, Paris, Dunod, 2006.

PHARAND, G., *Le harcèlement psychologique au travail : concepts-clés, sources de droit et réparations retenues par la Commission des relations du travail et les tribunaux d'arbitrage*, Montréal, Relations Industrielles, Université de Montréal, 2008.

POIRIER, G. ET R. RIVEST, *Les nouvelles normes de protection en cas de harcèlement psychologique au travail : une approche moderne*, Cowansville, Éditions Y. Blais, 2004.

TANGUAY, V., *Le traitement du harcèlement discriminatoire et du harcèlement psychologique en milieu de travail : continuité ou rupture ?*, Montréal, Relations Industrielles, Université de Montréal, 2011.

SIGOUIN, M.-J. ET L. BERNIER, *Comment traiter une plainte de harcèlement psychologique*, « Collection Le Corre en Bref », Montréal, Éditions Yvon Blais, 2007.

VALLEE, G., M. COUTU, J.D. GAGNON, J.M. LAPIERRE ET G. ROCHER, *Le droit à l'égalité : les tribunaux d'arbitrage et le Tribunal des droits de la personne*, Montréal, Les Éditions Thémis, 2001.

### **Articles de revue et études d'ouvrages collectifs**

BLAIS, M. ET S. MARTINEAU, « L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes », (2006) 26 *Recherches Qualitatives*.

BRUN, J.-P. ET E. KEDL, « Porter plainte pour harcèlement psychologique au travail : un récit difficile », (2006) 61 *Relations industrielles/Industrial Relations* 381.

CARON, C., « Regard sur l'action syndicale en prévention du harcèlement psychologique au travail : réalités et paradigmes », (2011) 7 *Regards sur le travail*.

COX, R., « Harcèlement psychologique au travail : entre psychologisation et victimisation. Une étude de la jurisprudence arbitrale québécoise », (2012) 81 *Droit et société* 343.

DUPONT, N. ET C. BERNIER, « Politiques contre le harcèlement sexuel. Comparaison et perception des agents et des plaignantes », (2003) 9 *Reflets : revue d'intervention sociale et communautaire* 53.

LAPIERRE, J.M., G. ROCHER ET G. VALLEE, *Légitimités et légitimations de l'arbitrage de griefs et la discrimination dans les milieux de travail syndiqués*, La légitimité de l'État et du droit. Autour de Max Weber., Université de Montréal, 2003.

LIPPEL, K., « Le harcèlement psychologique au travail : portrait des recours juridiques au Québec et des décisions rendues par la commission des lésions professionnelles », (2005) 7 *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*.

PRONOVOST, S., « La prévention du harcèlement psychologique au-delà des politiques organisationnelles », (2006) 31 *Gestion*.

SOARES, A., « Comme 2 + 2 = 5 : Le harcèlement psychologique chez les ingénieurs d'Hydro-Québec », (2004) 18 *Performances*.

THOMAS, D.R., "A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data", (2006) 27 *American Journal of Evaluation* 2.

### **Documents d'organismes publics**

COMMISSION DES NORMES DU TRAVAIL, « Guide de prévention à l'intention des employeurs de la petite entreprise », 2006.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, « Rapport du Comité interministériel sur le harcèlement psychologique au travail », 14 mai 2001.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, « Une stratégie de prévention du harcèlement psychologique au travail et de soutien aux victimes », février 2003.

PELCHAT, J-F., « Communiqué de presse : Cinq ans plus tard — Le harcèlement psychologique n'est plus un sujet tabou pour les salariés et les employeurs québécois », (2009), Repéré sur le

site de l'organisme CRHA :

[http://www.portailrh.org/Ressources/AZ/dossiers\\_speciaux/harcelement/default.aspx](http://www.portailrh.org/Ressources/AZ/dossiers_speciaux/harcelement/default.aspx).

PLAMONDON-EMOND, E., « Harcèlement psychologique au travail : bilan de dix années de mesures législatives », (2014), Repéré à

[http://www.portailrh.org/Ressources/AZ/dossiers\\_speciaux/harcelement/bilan.aspx?p=581363](http://www.portailrh.org/Ressources/AZ/dossiers_speciaux/harcelement/bilan.aspx?p=581363).

Tribunal administratif du travail, (2015), Repéré à <http://www.tat.gouv.qc.ca>.

## **Rapports divers, politiques, et autres documentations**

Au bas de l'échelle, « Le harcèlement psychologique au travail », (s.d.), Repéré à <http://www.aubasdelechelle.ca/vos-droits-au-travail/10.-le-harcelement-psychologique-au-travail.html>.

CÔTÉ, N., « Harcèlement psychologique au boulot : de moins en moins tabou », (29 juillet 2009). *Le journal de St-Bruno/St-Basile*. Repéré à <http://www.journaldest-bruno.qc.ca/2009/07/29/harcelement-psychologique-au-boulot-de-moins-en-moins-tabou>.

LÉVESQUE, L., « Hydro-Québec : aucune commande politique n'a fait "barrer" Accurso », (10 septembre 2014). *Le Devoir*. Repéré à <http://www.ledevoir.com/politique/quebec/418081/commission-charbonneau-hydro-parle-de-sa-politique-de-tolerance-zero-contre-l-intimidation>.

MARCHAND, A., « Les principes de l'échantillonnage », *Note du cours Méthodologie et analyse de donnée*, Montréal, École de relations industrielles, 20 janvier 2015.

MARCHAND, A., « La validité et la fidélité des mesures quantitatives », *Notes du cours Méthodologie et analyse de donnée*, Montréal, École de relations industrielles, 3 février 2015.

TOUZIN, C., « Harcèlement psychologique : un recours qui "manque de mordant" », (11 novembre 2009). *La Presse*. Repéré à <http://www.lapresse.ca/actualites/justice-et-affaires-criminelles/200911/09/01-919758-harcelement-psychologique-un-recours-qui-manque-de-mordant.php>.

## **Documentation provenant de Rio Tinto Alcan**

Rio Tinto, (2017), Repéré à <http://www.riotinto.com/canada-10512.aspx>.

RIO TINTO ALCAN, "Convention collective entre Rio Tinto Alcan et le Syndicat des Métallos, section locale 9490", Alma, du 10 juillet 2012 au 31 décembre 2015, [<http://www.staalma.org/wp-content/uploads/2014/05/Alma-HORAIRE-Final-2012.pdf>].

## **Documentation provenant de Desjardins**

Desjardins, (2017), Repéré à <https://www.desjardins.com>.



DESJARDINS, “Convention collective entre la Caisse Desjardins du Centre-Ville de Québec et Travailleurs et travailleuses unis de l’alimentation et du commerce (section locale 503)”, Québec, du 10 février 2015 au 4 mai 2018.

DESJARDINS, “Convention collective entre la Caisse Desjardins de Québec et Travailleurs et travailleuses unis de l’alimentation et du commerce (section locale 503)”, Québec, du 13 mars 2015 au 31 décembre 2018.

DESJARDINS, “Mission et valeurs : Code de déontologie”,  
[[https://www.desjardins.com/fr/a\\_propos/profil/difference/codethi2.pdf](https://www.desjardins.com/fr/a_propos/profil/difference/codethi2.pdf)].

DESJARDINS, “Politique relative au harcèlement”, 27 septembre 2007,  
[<http://www.caissesolidaire.coop/bilan/2010/telecharger/politique-harcelement.pdf>].

DESJARDINS, “Programme d’aide psychologique aux employés”,  
[<https://www.rcd-dgp.com/NR/rdonlyres/BA408520-381B-4432-9CAE-08F744EA6142/0/Depliantduprogrammedaidepsychologique.pdf>].

### **Documentation provenant de Hydro-Québec**

Hydro-Québec, (2017), Repéré à <http://www.hydroquebec.com/residentiel/>.

HYDRO-QUÉBEC, “Convention collective entre Hydro-Québec et le Syndicat des employé-e-s de techniques professionnelles et de bureau (section locale 2000)”, du 1<sup>er</sup> janvier 2014 au 31 décembre 2018.  
[[https://www.scfp2000.qc.ca/conditionsW/docs/Convention%20collective%20Bureau%202000%20-%20du%201er%20janvier%202014%20au%2031%20décembre%202018\\_v3.pdf](https://www.scfp2000.qc.ca/conditionsW/docs/Convention%20collective%20Bureau%202000%20-%20du%201er%20janvier%202014%20au%2031%20décembre%202018_v3.pdf)].

HYDRO-QUÉBEC, “Convention collective entre Hydro-Québec et le Syndicat professionnel des ingénieurs d’Hydro-Québec”, Montréal, du 15 octobre 2010 au 31 décembre 2013.  
[[https://www.spihq.qc.ca/sites/www.spihq.qc.ca/files/documents/2009-2013\\_\\_convention\\_collective.pdf](https://www.spihq.qc.ca/sites/www.spihq.qc.ca/files/documents/2009-2013__convention_collective.pdf)].

HYDRO-QUÉBEC, “Convention collective entre Hydro-Québec et le Syndicat professionnel des ingénieurs d’Hydro-Québec”, Montréal, du 1<sup>er</sup> janvier 2014 au 31 décembre 2018.  
[[https://www.spihq.qc.ca/sites/www.spihq.qc.ca/files/documents/convention\\_collective\\_preli\\_minaire\\_spihq\\_2014-2018\\_0.pdf](https://www.spihq.qc.ca/sites/www.spihq.qc.ca/files/documents/convention_collective_preli_minaire_spihq_2014-2018_0.pdf)].

HYDRO-QUÉBEC, “Convention collective entre Hydro-Québec le Syndicat des spécialistes et professionnels d’Hydro-Québec (section locale 4250)”, Montréal, du 1<sup>er</sup> janvier 2015 au 31 décembre 2019. [[http://www.ssphq.org/doc\\_convention.php](http://www.ssphq.org/doc_convention.php)].

HYDRO-QUÉBEC, “Code de conduite : l’éthique au cœur de nos décisions”, 2009,  
[[http://www.hydroquebec.com/publications/fr/docs/code-conduite/code\\_conduite.pdf](http://www.hydroquebec.com/publications/fr/docs/code-conduite/code_conduite.pdf)].

HYDRO-QUÉBEC, “Politique-cadre en matière de harcèlement”, 2009, Montréal, Hydro-Québec.

HYDRO-QUÉBEC, “Règlement de régie interne d’Hydro-Québec, numéro 730”, (s.d.) [[http://www.hydroquebec.com/publications/fr/docs/reglement-regie-interne/reglement\\_730.pdf](http://www.hydroquebec.com/publications/fr/docs/reglement-regie-interne/reglement_730.pdf)].

## ANNEXE

### Annexe 1 : Grille d'analyse des décisions

#### 1. Caractéristiques générales

- Parties :
  
- Référence :
  
- Jurisdiction (tribunal saisi) :
  
- Date de la décision :
  
- Suivi :
  - Conclusions des juridictions inférieures :
  - Objets de la demande :
  
- Résumé des faits :
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- Prétentions et arguments des parties :
  - **Plaignant**
  
  
  
  
  
  
  
  - **Intimée**
  
  
  
  
  
  
  
  - **Employeur (si différent que l'intimé)**

- Motifs :

- Décision :

- Réparation(s) accordée(s) ou motif/rejet :

## 2. Concepts-clés et critères d'appréciation de la preuve

- Plusieurs agissements : OUI ou NON

Le décideur mentionne explicitement dans l'analyse des faits :

Concept/Critère		Oui	Non
Le caractère vexatoire de la conduite			
Le caractère répétitif			
Le caractère	Hostile		
	Non désiré		
Une atteinte à	La dignité		
	L'intégrité		
L'existence d'un milieu de travail néfaste			
Introduit d'autres critères			
Analyse globale de la situation			
Modèle de la victime raisonnable			
Introduit d'autres critères			

Si d'autres critères sont introduits, lesquels ?

- Acte unique : OUI ou NON

Le décideur mentionne explicitement dans l'analyse des faits :

<b>Concept/Critère</b>		<b>Oui</b>	<b>Non</b>
Le caractère grave de la conduite			
Une atteinte à	La dignité		
	L'intégrité		
L'existence d'un effet nocif continu			
Introduit d'autres critères			
Modèle de la victime raisonnable			
Introduit d'autres critères			

Si d'autres critères sont introduits, lesquels ?

### 3. Sources de droit

- Législation (autre que L.N.T)

<b>Législation citée</b>	<b>Concept</b>

- Jurisprudence : OUI ou NON

<b>Décision citée</b>	<b>Concept</b>


- Doctrine

<b>Doctrine invoquée</b>	<b>Concept</b>

#### **4. Unique à l'entreprise**

- Est-ce que l'entreprise a implanté une politique de prévention du harcèlement psychologique ?

- Comment l'entreprise a géré la plainte de harcèlement psychologique (enquête interne, interventions, rencontres, etc) ?

- Suite à la décision, qu'elle a été la réaction de l'entreprise ?



## **5. Appréciation générale**

- Cette décision doit-elle être retenue à titre d'illustration ? OUI ou NON
  
- Pourquoi ?